

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق  
المزايا التنافسية للمؤسسات العمومية  
دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة

تحت إشراف:

- أ.د/ حسان بوبعاية

من إعداد:

- غنية العقون  
- فوزية خنوس

لجنة المناقشة المقترحة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
أ.د. حسان بوبعاية	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د.	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**« وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ  
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ... »**

الآية 105 من سورة التوبة.

## كلمة شكر:

أولاً وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولا محمود سواه

تتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف على هذا البحث الدكتور حسان بوبعابة الذي له الفضل

الكبير في إنجاز هذا البحث؛

عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛

أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

إثراء ومناقشة هذا البحث؛

كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث.

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكريمن تقديراً لتضحياتهما؛

كل الأخوة والأخوات؛

كل غيور على وطنه

الجزائريين...

مكتبة

## مقدمة:

تبنّت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الإهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي الميزة التنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرون، حيث أصبحت القوة الدافعة لها هي الأفراد ذوي قدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي لتواجه أكبر تحدي اليوم وهو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفة وما ينتج عنه تغييرات جذرية في كل أوجه التنظيم الإدارية من تشغيل وتسويق وهيكله واستثمار في الرأس المال البشري وضرورة توافر معلومات دقيقة عنه حتى تتمكن من زيادة فعاليته.

وبالرغم من أن التركيز على هذا الموضوع لم يكن إلا مؤخرا إلا أنه حضي باهتمام العديد من الباحثين أمثال بيكر مينسر وشولتر وكانت نظرياتهم تسيّر في نفس الاتجاه ألا وهو الاستثمار في رأس المال البشري لمختلف أشكاله من التدريب والتكوين وخاصة التعليم ، حيث أدركت الدول النامية أهميته في تقديم المجتمعات وازدهارها، ومن بين هذه الدول نجد الجزائر في مقدمتها التي هي بدورها أطلقت له العنان وأعطته كل اهتمامها بغية مواكبة التطورات والتحوّلات التي يشهدها العالم اليوم بدءا من إدراجه ضمن مخططاتها التنموية وإعادة هيكلة برامجها التعليمية ، وهذا لأنه يقوم بإعداد الفرد وتهيئته لمواكبة المستجدات والتفاعل معها بكفاءة عالية.

وما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات في عالم اليوم هو أن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى قابليتها وتفاعلها مع محيط غير مستقر، والمؤكد أن السبيل الوحيد للحفاظ على مكانة تجعلها تنصدر مثيلاتها هي تحقيق وتعزيز قدرتها التنافسية والتي تتعدد بمجالاتها ، ولعل تركيز المؤسسة على الرأس مالها البشري والاعتماد عليه يعد السبيل الوحيد الذي يخلق الفجوة بين المؤسسات المتنافسة.

وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة، حيث يسهم في ضمان البقاء على رأس المؤسسات المنافسة، وذلك اعتقادا بأن الرأس المال البشري يعد في حد ذاته ركيزة أساسية للتنافس خصوصا حين يتم الإعداد البشري إعدادا قادرا على التنافس، والذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية

إشكالية الدراسة: يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالى؛

إلى أى مدى يساهم الاستثمار فى رأس المال البشرى فى تحقيق المزايا التنافسية فى المؤسسات العمومية؟

الأسئلة الفرعية: للإجابة على السؤال الجوهرى يمكن تقسيمه الى مجموعة من الاسئلة الفرعية من بينها:

- ما واقع الاستثمار فى رأس المال البشرى فى المؤسسات العمومية؟
- ما هى أهم أبعاد الاستثمار فى رأس المال البشرى فى المؤسسات العمومية؟
- ما هو مفهوم المزايا التنافسية وما هى أهم عناصرها؟
- كيف يساهم الاستثمار فى رأس المال البشرى فى تحقيق المزايا التنافسية فى المؤسسات العمومية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات التى نقوم من خلال هذه الدراسة على اختبار مدى صحتها وهى:

- يوجد هناك إدراك للعاملين فى المؤسسات العمومية محل الدراسة لأهمية الاستثمار فى رأس المال البشرى من خلال معرفة أهم أبعاده الأساسية.
- توجد مزايا تنافسية فى المؤسسات العمومية محل الدراسة تظهر من خلال عناصرها الأساسية الكفاءة والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.
- يساهم الاستثمار فى رأس المال البشرى فى تحقيق المزايا التنافسية فى المؤسسات العمومية محل الدراسة.

**حدود الدراسة:** يجري موضوع الدراسة من إطار مجموعة الحدود التالية؛

- 1- التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري وبيان مفهومه وأهميته وأهم أبعاده.
- 2- التركيز على المزايا التنافسية من خلال تحديد مفهومها وأهم عناصرها.
- 3- في دراسة الحالة اخترنا عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة لإسقاط الدراسة النظرية عليها، لمعرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري بها، ومدى مساهمته في تحقيق المزايا التنافسية بها.

### **أهمية الدراسة:**

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة، في ضرورة إظهار قدرة الاستثمار في رأس المال البشري، على المساهمة الفعالة في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.
- 2- يعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم المواضيع الجديرة بالدراسة في المؤسسات العمومية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وحتى التكنولوجية الحديثة، والتي تؤثر بشكل فعال على المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد العامل في هذه المؤسسات.
- 3- يعد هذا البحث، مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لدور الاستثمار في رأس المال البشري، ومدى مساهمته في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.
- 4- يساهم هذا البحث في زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وإبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، ومدى مساهمته في تحقيق المزايا التنافسية.

### **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بصورة عامة إلى الإجابة عن الإشكالية، وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، فهي تهدف في جانبها النظري إلى التعريف بالاستثمار في رأس المال البشري

وأهميته وأهم أبعاده، بالإضافة إلى التعريف بالمزايا التنافسية وأهم عناصرها، وعلاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالمزايا التنافسية.

وتهدف في جانبها التطبيقي إلى محاولة معرفة مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية بالتطبيق على عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة.

### المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، والمناسب لطبيعة الموضوع، من خلال وصف وتشخيص الظاهرة محل البحث بغرض فهم الإطار النظري، واستخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وخاتمة وفصلين أحدهما نظري والثاني تطبيقي.

تتناول الفصل النظري مفاهيم أساسية حول الاستثمار في رأس المال البشري وأهم أبعاده وكذا التعريف بالمزايا التنافسية وعناصرها الأساسية بالإضافة إلى علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتحقيق المزايا التنافسية.

في حين خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات العمومية بولاية المسيلة.

**الفصل الأول:**  
**مفاهيم أساسية حول الاستثمار**  
**في رأس المال البشري والمزايا**  
**التنافسية**

**تمهيد :**

يعد موضوع الاستثمار البشري موضوعا قديما متجددا فمنذ زمن طرحت العديد من الافكار التي تدعو الى ضرورة الاهتمام بالأفراد واعتبارهم اهم عوامل الانتاج ليتوالى بعدها التحسيس بالدور الذي يجب ان تلعبه ادارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي بالمؤسسات لتمكين هذه الاخيرة من تحقيق اهدافها الاستراتيجية انطلاقا من اهتمامها براس مالها البشري كونه اهم مواردها ومصدر تفوقها ويحاول هذا الفصل اعطاء مفاهيم توضيحية بشأن هذا المورد والاستثمار فيه وكذا علاقته بتنافسية المؤسسات كما سيعرض في :

المبحث الاول : ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

## المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

## المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري أنواعه وخصائصه

تعريف رأس المال البشري: عرف مصطلح رأس المال البشري عدة تعاريف :

يشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوجد من بينهم الأصول الفكرية، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات للمنظمة، وإبداعاتها، مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

هذا ما أكدته ( Gilanina & Mataka , 2012:22935 ) بالقول أن بقاء ونمو المنظمات يتوقف إلى حد كبير على ما يمتلكه موردها البشري من مهارات ومعارف وخبرات يمكن وضعها موضع التنفيذ لخلق الثروة، ورأس المال البشري لم يعد مجرد مورد مهم تحتفظ به المنظمات وتحافظ عليه بل هو استثمار على المدى البعيد.<sup>2</sup>

أشار Ashton إلى أن رأس المال البشري في المنظمة يعود إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر .

ومنه نستخلص أن رأس المال البشري مجموعة القدرات والمهارات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري باعتباره المسؤول الأول عن التفكير والإبداع والابتكار في المنظمة.<sup>3</sup>

1 - غني دحام ' امانة عبد الكريم :دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية ' مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، بغداد ، 2016 ص 273.

2- صالح عبد الرضا ، صباح حسين ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القابسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، القادسية ، 2014 ص 13.

3- حفاظ زحل ، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس ، 2017-2018 ، ص 108.

**تصنيفات رأس المال البشري:<sup>1</sup>**

بالعودة لجملة التعاريف التي ذكرت في العنصر السابق يتضح أن لرأس المال البشري عدة مستويات أو تصنيفات كل حسب توظيفه

**التصنيف الأول:** يتعلق بشأن المهارات المتخصصة وتقابلها مهارات عامة ونفس الشيء بالنسبة للمعرفة، وعليه هناك رأس مال بشري عام وآخر خاص يوضحان فيما يلي:

**01- رأس المال البشري العام:<sup>2</sup>**

يتعلق بمعارف ومهارات عامة كالقراءة والكتابة، أساسيات الحساب، قدرات التعلم والتشخيص وقدرات تحليل وفهم الحالات، والتي تراكمت بشكل رئيسي بالخبرات المهنية والتعليم وتجدر الإشارة إلى أنه لا يتعلق بمعارف ومهارات خاصة بالنسبة للمؤسسة ولا بالنسبة لوظيفة أو مهام فريدة .

**02- رأس المال البشري الخاص:**

يتعلق بمعارف ومهارات يتقنها الموظف، يعتمد على قدرات ترتبط مباشرة باحتياجات خاصة بالمؤسسة على وجه التحديد، وهو ما يكسبه قيمته لديها ويفقده إياها لدى مغادرته لها .حيث جزءا منه (رأس المال البشري ) لن يستخدم إذا ما غادر صاحبه إلى مؤسسة أخرى ، لهذا السبب تنخفض قيمته لما يغادر المؤسسة التي تراكم بها ويصبح أقل أهمية بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وهو السبب الذي يسهل السيطرة عليه من قبل المؤسسة التي طورته .

1 - مليكة مدفوني: الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية و اشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم

الفوسفات somiphos ، تبسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 2017-2018.ص46.

2- مرجع سابق ، 47.

**التصنيف الثاني:**<sup>1</sup>

هناك ثلاثة مستويات لطرح مفهوم رأس المال البشري يمكن اعتبارها معياراً لتصنيفه إلى :

**01 - رأس المال البشري للفرد :** يمثل مختلف المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتمتع بها الفرد، والتي يكون عادةً محصلةً للتعليم الأكاديمي الذي تلقاه والدورات التدريبية التي شارك بها، وكذا مختلف خبراته في الحياة ، وهذا الرصيد يختلف من شخص لآخر، كما أنه يختار المكان الذي سيوظفه به بما يحقق له المنفعة الشخصية التي تتمثل عادةً في الأجر، ويسمح للمؤسسة بخلق القيمة لها ولعملائها.

**02 - رأس المال البشري المنظمي**<sup>2</sup>: ويمثل "مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في أدائها، العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهاج لل عمل مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى لمواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة".

**03 - رأس المال البشري المجتمعي:** انطلاقاً من تعريف اليونيسيف يتضح أن رأس

المال البشري المجتمعي يتمثل في مجموع الطاقات البشرية التي تتمثل في السكان الذين يتمتعون بالصحة والتعليم والكفاءة الإنتاجية التي توظف بالضرورة على مستوى المؤسسات لتحقيق النمو الاقتصادي للدول، ويعد عاملاً رئيسياً ومؤشراً هاماً للتنمية البشرية بها، وعلى قدرتها التنافسية.<sup>3</sup>

1- عادل حرجوش المبرجي- أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 08

2- مرجع نفسه، ص: 09

3- عادل حرجوش المبرجي- أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مرجع سابق، ص: 09

## خصائص رأس المال البشري:

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات من أهمها:

1. **المحدودية:** إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، وأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت، فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورية حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر ، مقابل عوائد أكبر في المستقبل.<sup>1</sup>
2. **خصوصية رأس المال البشري :** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكة وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه الا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستترجم عنه.<sup>2</sup>
3. **عدم المرئية :** إن المعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد في أي مؤسسة لا يمكن ملاحظتها من أول وهلة وبالتالي فان تقييم الأداء يصبح آلية فعالة للكشف عن تلك المكامن من جهة .ووسيلة تراكم رأس المال البشري من جهة أخرى وذلك من خلال التركيز على هذه القدرات الكامنة سواء بتثمينها أو تصحيحها.<sup>3</sup>

1 - ميلودي رحيمة :راس المال البشري احدر الركائز الاساسية لتطبيق ادارة المعرفة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD اوماش بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة 2014-2015 ص 05.

2- حفاظ زحل ، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 110.

4-بوديسة محمد : اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الاداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة عين تيموشنت ، 2019-2020 ص 18 .

**المطلب الثاني : مفهوم الاستثمار في رأس مال البشري:****تعريف الاستثمار في رأس المال البشري:**

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "استخدام جزء من المدخرات والطاقة والجهد في تطويرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف الوصول به إلى مستوى الفرد النموذجي الذي يمكنه من رفع إنتاجيته وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق رفاهية المجتمع".<sup>1</sup>

كما عرفه العنزي بأنه "تركيز الشركات على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى والاحتفاظ به، سعياً لاكتساب قابليات أعلى، لتكون بالنهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأقل توجهها في هذا الخصوص".

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه "الإنفاق على تطوير قدرات مهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد نعمة الساعدي ، مستجدات فارية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر و التوزيع عمان الأردن ط ، ص 489.

<sup>2</sup> - رابح عرابية حنان بن عوالي : ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف 2011 ص 09 .

**المطلب الثالث : أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:<sup>1</sup>**

للاستثمار في الرأسمال البشري أهمية كبيرة ،تظهر هذه الأهمية على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة:

**01-على مستوى الفرد :** هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها :

- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة للتطوير والتكنولوجيا.
- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها.
- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات.
- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح المجال للإبداع والابتكار.
- الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المكتسبة.

**02- على مستوى المؤسسة :** هناك مجموعة من الفوائد التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة و من بينها نجد:

- الحفاظ على مستوى معين من القدرات و المهارات الضرورية لتطور واستمرارية المؤسسة
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات التي ترسمها المؤسسة.
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.

<sup>1</sup> - بن عيادة سميرة ، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة مستغانم ، 2017/2018 ص 24 و 25 .

- مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والالكترونيات.
- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- خلق جو يسوده التعاون و تحقيق الأهداف.
- تخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.

#### المطلب الرابع: قياس الاستثمار في رأس المال البشري:

##### قياس الاستثمار في رأس المال البشري:

لقد استندت قياسات العائد على استثمار رأس المال البشري إلى بحث وتقصي لسنوات عديدة مضت بالكم والنوع على المستوى العالمي من قبل العديد من الباحثين وخصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية ومعهد Saratogo المشهود له بمحاولاته الجادة لتقديم منهجية شاملة لقياس أثر أداء العاملين على مستوى القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعود الفضل في ذلك إلى مؤسس هذا المعهد الدكتور Jacfitz- enz الذي سعي لتطوير طريقة المقارنة المرجعية للأداء البشري كمفهوم من خلال التركيز على تحديد صورة فهم واضحة لتأهيل المورد البشري على المدى البعيد ولجميع المستويات بعد الأخذ بالحسبان الدقة في الموازنة بين الكلفة والعائد.

إن عدم توافر بيانات عالية الدقة على أنشطة رأس المال البشري وإنتاجيته وفي نهاية كل يوم عمل فعلي لا يمنح المنظمة فرصة مناسبة لحساب العائد على الاستثمار له بنجاح، وبتجاهل بيانات رأس المال البشري الدقيقة، وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة، فيها قد يضع المنظمة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية فيها والاستجابة لها بفاعلية، وهكذا فإن الأسبقية الحاسمة لمواقع البيانات في قواعدها " الأساسية " في المنظمة لم تكن في تجميعها وتنظيمها بالأسلوب الذي يساعد المديرين بإدارة مشكلات رأس المال البشري

و إنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للاستثمار فيها بأحسن صورة يكون من المهم . إذا قياس العائد على الاستثمار (Roi) لرأس المال البشري، والإدارة هنا ستحتاج إلى نظام قياس وزني (Metric System) له بحيث يصف ويحدد الكلف و يتوقعها ويرسم منحني الإنتاجية لكل قوة العمل في الشركة أكثر من ذلك ، يعد مهما للغاية لتبني قياسات نوعية وكمية للتكاليف والطاقات والزمن فالقياسات الكمية يفترض أن تمد الإدارة بماذا حدث ؟ وتقوم القياسات النوعية بدورها في تزويدها ببعض الأفكار حول لماذا حدث ذلك ؟ وبالتالي ستقدم القياسات بنوعيتها الكمي و النوعي تصورات حول النتائج و الدوافع أو الأسباب الكامنة وراء ذلك .

في ضوء ما سبق عن سبل تحسين أداء المنظمات نرى أن القياس والمقياس بشكل أدق هو إدارة الأداء الحيوي وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة لأشياء وبدون ذلك أن المقياس لا يمكن :

- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين.
- معرفة ما يجري داخل المنظمة.
- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها وعض النظر عنها.
- تزويد المنظمة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة والتعلم من دروس الماضي.
- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط المنظمة وجدولتها بالبيانات المعدة لذلك.

باختصار يمكن القول أنه عندما لا نتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الاقتصادية المضافة لا يمكن إدارتها بفاعلية.<sup>1</sup>

1- ميلودي رحيمة: راس المال البشري احدر الركائز الاساسية لتطبيق ادارة المعرفة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD اوماش بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة 2014-2015 ص 05-26.

## المبحث الثاني : الميزة التنافسية

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب و المستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار .

وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة ( تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض ) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً ( الإعلان والاسم والشهرة).

**تعريف الميزة التنافسية:**

يعرف (Porter.M) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها ميدانيا، بمعنى تجسيد هذا الاكتشاف آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

وضح (Render and Heizer) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Tampo and Macmillan) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.<sup>2</sup>

و تعرف الميزة التنافسية أيضا على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع .

1-الدكتور / منصرري الزين أستاذ محاضر جامعة -سعد دحلب- البلدية الجزائر مداخلة بعنوان الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة ف منظمات الاعمال.

2- د. أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد / قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلة بين أنواع الابداع التقن وأبعاد الميزة التنافسية / دراسة ميدانية ف مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى .

أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي<sup>1</sup>:

#### وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق المؤسسة على منافسيها	لأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي<sup>2</sup>:

أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.

إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

1- د. نوري مني مداخلة بعنوان " إدارة العلكة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات

2- د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر الطبعة 2 - 2009 عمان الأردن. ص 310

أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات أخرى.

أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :

#### الإبداع:

إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع م صدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (Airway British) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"

#### الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.  
تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

1- د. نوري مني مداخلة بعنوان " إدارة العلقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات"

**المعرفة:**

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي<sup>1</sup>;

المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير ، الإبداع و المعرفة.

المصادر الخارجية وهي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين

**محددات الميزة التنافسية**

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين هما :<sup>2</sup>

**أ- حجم الميزة التنافسية:**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، و شكل عام كلما كانت الميزة اكبر ، كلما تطلب الامر مجهودا اكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها او تحييد اثرها و مثلما انه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة ،فان للميزة التنافسية دورة حياة ايضا ، و تبدأ

2-د. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، مصدر سبق ذكره،

1-فاضلي يمينة فوزية، "أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية - حالة المجمع الصناعي صيدال -" رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 118

هذه الاخيرة بمرحلة التقديم او النمو السريع ، ثم التنبني من قبل الشركات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركة المنافسة بتقليدها و محاولة التفوق عليها ،وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة التي هي بحاجة الى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة / او تدعيم ميزة تميزالمنتوج . هنا تبدأ الشركة في تجديد او تطوير و تحسين الميزة الحالية او تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك او العميل.

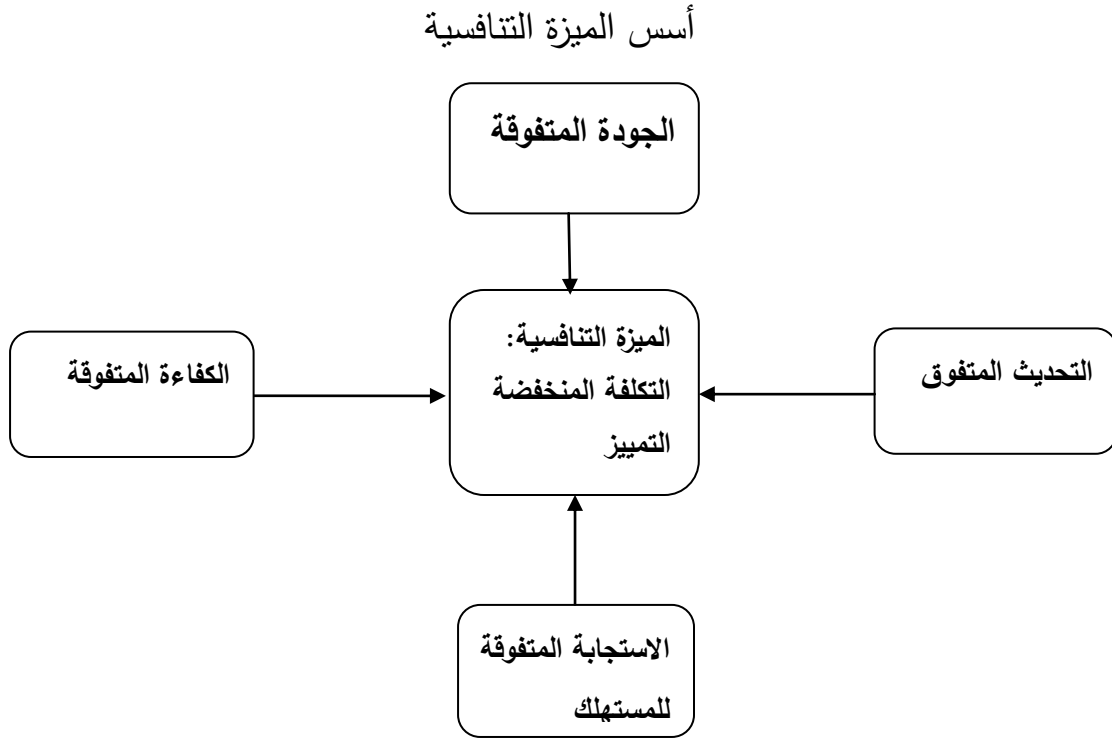
### ب - نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع انشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية و نطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة و من امثلة ذلك : الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة وخبرة فنية واحدة واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة ومن جانب اخر ويمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية : القطاع السوقي والنطاق الراسي و نطاق الجغرافية، نطاق الصناعة .

### المطلب الثالث : أسس الميزة التنافسية:

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي : الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل .

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها . ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال لشكل التالي:



### أولاً: الكفاءة Efficiency

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات<sup>1</sup>، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل<sup>2</sup> على سبيل المثال لا على سبيل الحصر

**استغلال اقتصاديات الحجم** : ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجات كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

**آثار التعلم** : تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد

1- شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 204

2- المرجع السابق، ص 259-287

الإنتاجية على مدار الوقت وتخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.

**تطبيق نظام التخزين اللحظي Just In Time (JIT):** يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛ يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع .

### ثانياً: الجودة Qualite

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له . و نقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة .

### ثالثاً: الإبداع/التحديث Innovation

غالباً ما يستعمل مصطلح الابتكار Création ومصطلح التحديث Innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين .

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة ، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه .

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات، شيئاً متقدماً يفترق إليه منافسوها

مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها / خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على امكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

#### رابعاً: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة .

- إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط :
- \* التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- \* التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- \* التركيز على وقت الاستجابة .

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال :

تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛ ملائمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في موازنة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدائل؛

سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛ بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع ...

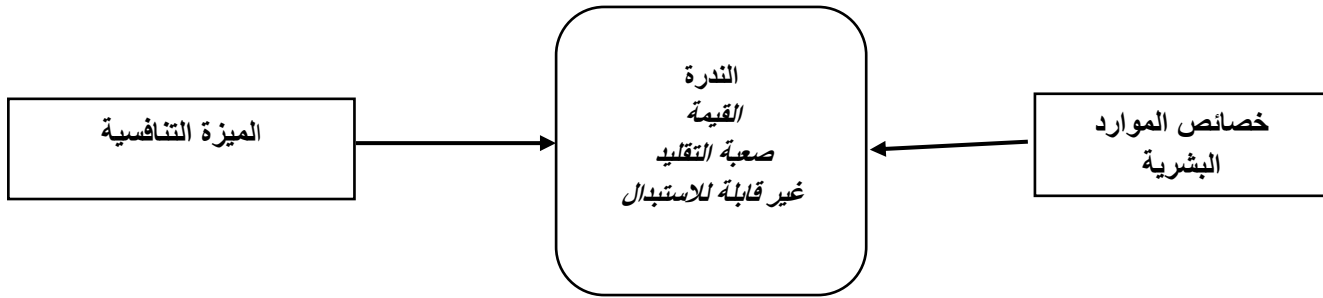
#### المطلب الرابع: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

تستطيع المنظمة الاستثمارية في امتلاك الميزة التنافسية ، من خلال المعرفة ، لأنها مصدر أساسي للميزة ، وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وكيف تديرها ، لأن ما ينتج عنها هو رأس المال البشري ، وبالتالي تقوم بإدراك كيفية امتلاكه ، إدارته وقياسه ، وتشبه العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية النظام مدخلاته هي مكونات رأس المال

البشري ، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ ( القيمة ، الندرة ، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمتل) على مكونات رأس المال البشري ، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري استراتيجي متميز ، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق رأس المال البشري المتميز .

تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط ، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد ، من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابتكار والإبداع ، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد إستراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد ، القدرة على خلق القيمة وغير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة والشكل الموالي يوضح خصائص هذه الكفاءات.

#### خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



وتتمثل مجالات تمييز رأس المال البشري في وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات و المهارات و القدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الإستثمار .

إمكانية استفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، ورفع جودة مستوى الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد.

**خلاصة الفصل :**

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا محدود من إبداع وابتكار وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءاتها الفردية او الجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز .

ولذلك اصبح العنصر البشري يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية مما دفع الإدارة المعاصرة للاهتمام بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية.

**الفصل الثاني**  
**الدراسة التطبيقية على عينة**  
**من المؤسسات العمومية**  
**بالمسيلة**

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية بالمسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستبيان، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

## المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

### المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية بالمسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات العمومية الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

**1- المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

**2- المصادر الأولية:** ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات العمومية الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المؤسسات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 50 إداري عامل في مجموعة من المؤسسات العمومية بولاية المسيلة.

لاحظنا أنه تم توزيع 50 استبيان على إداريين في 10 مؤسسات عمومية وتم استرجاع 34 استمارة بنسبة 68%، وبلغ عدد الاستثمارات الضائعة 16 استمارة بنسبة 32% من عدد الاستبيانات الموزعة الكلية.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

#### أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستبيان.

**1- تصميم الاستبيان:** قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان فالهدف الأساسي وهو تحديد دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية بالمسيلة ، ونهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في المؤسسات العمومية لأصول وأساسيات الاستثمار في رأس المال البشري ومعرفة أبعاد هذا الأخير في المؤسسات العمومية.

ب- التعرف على مدى إدراك المؤسسات العمومية للمزايا التنافسية.

ج- التعرف على مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (1) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

#### جدول رقم (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى ( $4=1-5$ )، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي ( $0.80 = 5/4$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح

والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة،

وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي،

وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير

على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور الاستثمار

في الرأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية بالمسيلة،

وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (2)، والذي يبين عنوان المحور،

وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء

الثاني من الاستبيان.

## جدول رقم (2): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة العمومية	20-1	20	36.36
2	الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية	40-21	20	36.36
3	مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة العمومية	55-41	15	27.27
المجموع	-	55-1	55	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون برأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة العمومية بلغ 20 فقرة بنسبة 36.36 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالميزة التنافسية في المؤسسة العمومية 20 فقرة بنسبة 36.36% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون بمساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة العمومية بلغ 15 فقرة بنسبة 27.27% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

## المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

## المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

## أولاً- تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

## 1- الجنس:

## جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	20	14	34
النسبة %	58.82	41.17	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3، أن عدد الذكور بلغ 20 فرد بنسبة 58.82%، في حين بلغ عدد الإناث 14 مفردة بنسبة 41.17%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في المؤسسات العمومية العاملة بالمسيلة.

## 2- السن:

## جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	أقل من 30	من 30 - 50	أكبر من 50	المجموع
التكرار	08	21	05	34
% النسبة	23.52	61.76	14.70	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4، أن عدد أفراد الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 8 فرد وبنسبة 23.52%، في حين بلغ عدد الفئة العمرية من 30-50 سنة 21 فرد بنسبة 61.76%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 05 أفراد بنسبة 14.70%.

### 3-المستوى التعليمي:

جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
34	25	06	03	التكرار
100	73.52	17.34	08.82	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5؛ أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 73.52%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 03 أفراد مستواهم التعليمي متوسط بنسبة 08.82% و 06 أفراد بمستوى ثانوي بنسبة 17.34%.

### 4-الخبرة:

جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المجموع	أكبر من 10	من 05 - 10	أقل من 05	عدد السنوات
34	10	18	06	التكرار
100	29.41	52.93	17.34	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6؛ أن نسبة 17.34% ممن عدد سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات، ونسبة 52.93% ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 05 و 10 سنوات، في حين 29.41% من تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات.

### 5-الوظيفة:

جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المجموع	إداري	رئيس قسم	رئيس مصلحة	مدير	الوظيفة
34	26	03	04	01	التكرار
100	76.67	08.82	11.76	02.94	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7؛ أن الإدارة الدنيا الممثلة في المسمى الوظيفي إداري، بلغت نسبة 76.67%، وبلغت نسبة الإدارة الوسطى 20.54% ممثلة في المسمى الإداري رئيس مصلحة ورئيس قسم، في حين بلغت نسبة الإدارة العليا ممثلة في المسمى الوظيفي مدير 02.94% من عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).

• - **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

**2- ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (08) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

### جدول رقم (08): يبين قيمة معامل crombach's Alpha

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عنوان المحور
0.776	20	رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة العمومية
0.892	20	الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية
0.894	15	مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة العمومية
0.778	55	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.776-0.894) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.778 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### • اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

#### جدول رقم 09 يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة العمومية	0.698	0.731
02	الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية	0.674	0.811
03	مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة العمومية	0.671	0.768
	المجموع	0.616	0.832

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

## المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار ( one sample T test ) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية ) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

### المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة العمومية

جدول رقم 10: تحليل فقرات المحور الأول رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة العمومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: التعليم	3.774	1.069	4.03	,000	مرتفعة
01	يشكل التعليم في المؤسسة قيمة أساسية للتحسين الأداء	3.483	1.091	2.46	,020	متوسطة
02	تهتم المؤسسة بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها .	3.612	1.202	2.83	,008	مرتفعة
03	ينظر التعليم في المؤسسة كعنصر أساسي للبقاء و النمو في السوق	3.838	1.035	4.50	,000	مرتفعة
04	يدرك العاملين في المؤسسة أن الطريق للنجاح يتطلب العمل الدؤوب	3.871	1.203	4.02	,000	مرتفعة
05	قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح لتحقيق الأهداف المرجوة	4.064	0.997	5.94	,000	مرتفعة
	المجال الثاني: التدريب	3.909	1.086	4.66	,000	مرتفعة
06	توفر المؤسسة مخصصات كافية لتدريب العاملين	3.967	1.016	2.46	,000	مرتفعة
07	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين في دورات على التدريب زملانهم الجدد	4.064	1.030	2.83	,000	مرتفعة
08	تكافئ المؤسسة العاملين عند الحصول على دورات تدريبية ذاتية	3.709	1.160	4.50	,002	مرتفعة

مرتفعة	,000	4.02	1.211	4.000	تعقد المؤسسة ورشات عمل لمحاكاة طرق انجاز العمل وتوزيع الأدوار	09
مرتفعة	,001	5.94	1.166	3.806	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة	10
مرتفعة	,013	2.64	1.228	3.535	المجال الثالث: المعرفة	
مرتفعة	,031	2.46	1.261	3.483	يساهم العاملون في المؤسسة بقدر معين في زيادة المعرفة	11
متوسطة	,020	2.83	1.088	3.419	يعطي العاملون في المؤسسة الوقت اللازم لمتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كليا	12
مرتفعة	,017	4.50	1.206	3.548	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بقياس رأس مالها المعرفي	13
متوسطة	,024	4.02	1.059	3.451	تحدد إدارة المؤسسة بصورة منتظمة المعرفة لدى العاملين لديها	14
مرتفعة	,001	5.94	1.203	3.774	تقوم إدارة المؤسسة بتنمية معارف العاملين بصورة منتظمة من أجل تحقيق التميز	15
مرتفعة	,001	3.77	1.093	3.741	المجال الرابع: المهارات	
مرتفعة	,002	3.49	1.131	3.709	تشجع المؤسسة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي	16
مرتفعة	,000	5.14	1.048	3.967	يتسم العاملون في المؤسسة بقدرة عالية على الانجاز	17
مرتفعة	,013	2.63	1.091	3.516	تهتم المؤسسة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات	18
مرتفعة	,000	4.99	1.079	3.967	تؤكد المؤسسة على مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام	19
مرتفعة	,024	2.37	1.286	3.548	تهتم المؤسسة بمهارات التمكين وتفويض اتخاذ القرارات	20
مرتفعة	,001	3.87	1.088	3.740	كل فقرات المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول من المحور الأول المتعلق ببعد التعليم 3.774 وانحراف معياري 1.069، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.031، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الأول والذي يوضح أن التعليم أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة العمومية.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثاني من المحور الأول المتعلق ببعد التدريب 3.909 وانحراف معياري 1.086، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.66، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثاني والذي يوضح أن التدريب أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة العمومية.

وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الثالث من المحور الأول المتعلق ببعد المعرفة 3.535 وانحراف معياري 1.228، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.64، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثالث والذي يوضح أن المعرفة أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة العمومية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجال الرابع من المحور الأول المتعلق ببعد المهارات 3.741 وانحراف معياري 1.093، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.77، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الرابع والذي يوضح أن المهارات أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة العمومية.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3,740 وانحراف معياري 1,088 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,87، وبلغت القيمة الاحتمالية 0.001 sig وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الأول دال إحصائياً أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقراته أي أن العاملين في المؤسسات العمومية يدركون أهمية رأس المال البشري وأبعاده الأساسية.

### المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالمزايا التنافسية في المؤسسة العمومية

جدول رقم 11: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالمزايا التنافسية في المؤسسة العمومية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: الكفاءة	3.161	1.035	4.452	.001	مرتفعة
21	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.	3.161	1.035	2.18	.023	مرتفعة
22	تعتمد المؤسسة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	3.548	1.027	2.97	.006	مرتفعة
23	تتبنى المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	3.741	1.124	3.67	.001	مرتفعة
24	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	3.580	0.992	3.25	.003	مرتفعة
25	تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.	3.258	1.436	2.00	.025	مرتفعة
	المجال الثاني: الجودة	3.761	1.079	5.156	.002	مرتفعة
26	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن.	3.903	1.164	4.31	.000	مرتفعة
27	تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	4,064	1.062	5.57	.000	مرتفعة

مرتفعة	.006	2.98	0.961	3.516	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	28
مرتفعة	.037	2.17	0.989	3.387	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	29
مرتفعة	.025	2.58	1.136	3.322	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	30
مرتفعة	.002	5.15	1.032	3.719	المجال الثالث: الإبداع	
مرتفعة	.024	2.38	1.207	3.516	تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	31
مرتفعة	.000	4.02	1.203	3.871	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	22
مرتفعة	.000	4.97	1.011	3.903	تطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	33
مرتفعة	.035	2.20	1.057	3.419	أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	34
مرتفعة	.030	2.28	1.337	3.548	تسعى المؤسسة إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.	35
مرتفعة	.000	3.95	1.027	3.861	المجال الرابع: الاستجابة للعملاء	
مرتفعة	.000	4.42	1.013	3.806	للمؤسسة القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا.	36
مرتفعة	.002	3.40	1.160	3.709	تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	37
مرتفعة	.038	2.09	1.232	3.419	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	38
مرتفعة	.000	5.23	1.064	4.000	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.	39
مرتفعة	.000	4.12	1.175	3.871	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	40
مرتفعة	.005	3.04	1.057	3.582	كل فقرات المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بلغ المتوسط الحسابي للمجال الأول من المحور الثاني المتعلق ببعد الكفاءة 3.161 وانحراف معياري 1.035، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.452، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الأول والذي يوضح أن الكفاءة أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

و بلغ المتوسط الحسابي للمجال الثاني من المحور الثاني المتعلق ببعد الجودة 3.761 وانحراف معياري 1.079، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.156، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثاني والذي يوضح أن الجودة أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

و بلغ المتوسط الحسابي للمجال الثالث من المحور الثاني المتعلق ببعد الإبداع 3.719 وانحراف معياري 1.032، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.15، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الثالث والذي يوضح أن الإبداع أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للمجال الرابع من المحور الثاني المتعلق ببعد الاستجابة للعملاء 3.861 وانحراف معياري 1.027، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.95، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني

المجال الرابع دال إحصائياً، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقرات المجال الرابع والذي يوضح أن الاستجابة للعملاء أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,582 وانحراف معياري 1,057 وبلغت القيمة T المحسوبة 3,04، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائياً، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقراته أي أن العاملين في المؤسسات العمومية يدركون أهمية الميزة التنافسية وعناصرها الأساسية.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بمساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية

جدول رقم 12: تحليل المحور الثالث المتعلق بمساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
41	يساعد التعليم في المؤسسة على زيادة كفاءة الأداء فيها	3.871	1.087	4.45	.000	مرتفعة
42	قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح تحقيق ميزة التنافسية	3.516	1.091	2.63	.013	مرتفعة
43	تدريب العاملين في المؤسسة يساعد على زيادة الجودة	3.225	1.230	1.02	.015	مرتفعة
44	مشاركة العاملين في الدورات التدريبية يساعد على رفع كفاءتهم	3.193	1.046	3.03	.011	مرتفعة
45	تستطيع المؤسسة من خلال تنمية المعارف تحقيق الميزة التنافسية	3.322	1.165	2.04	.034	مرتفعة
46	رأس مال المؤسسة المعرفي يساعد على زيادة الإبداع والابتكار	3.387	1.085	2.18	.036	مرتفعة
47	تطوير مهارات العاملين في المؤسسة من شأنه دعم قدرتهم على الإبداع	3.871	1.203	4.02	.000	مرتفعة

مرتفعة	.000	4.61	1.168	3.967	تحسين مهارات الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم في تحقيق كفاءة الأداء	48
مرتفعة	.000	6.13	1.024	4.129	العنصر البشري في المؤسسة يعد المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسة	49
مرتفعة	.000	4.25	1.085	3.561	تستفيد المؤسسة من القدرات والمهارات في صنع قرارات الإستراتيجية	50
مرتفعة	.000	3.35	1.064	3.461	تمتلك المؤسسة خطة لاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين المتميزين	51
مرتفعة	.000	2.46	1.087	3.453	تعمل المؤسسة على تكوين فريق عمل يمتلك القدرة على التحدي والانجازات العالمية	52
مرتفعة	.000	3.45	1.086	3.861	توفر المؤسسة حوافز مادية و معنوية لمواردها البشرية لزيادة جودة الأداء	53
مرتفعة	.000	3.77	1.091	3.561	تعمل المؤسسة على توفير كل الوسائل التي تسمح بوصول العاملين إلى قواعد بيانات والمعلومات من أجل الرفع من مهارتهم وتحسين أدائهم	54
مرتفعة	.000	4.75	1.066	3.665	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في صنع القرارات بما يزيد من جودتها وفعاليتها	55
مرتفعة	.002	3.45	1.083	3,663	الكلية	

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3,663 وانحراف معياري 1,083 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.45 وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثالث دال إحصائياً، أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة مرتفعة على جميع فقراته أي أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.

## المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات العمومية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد إدراك لدي العاملين في المؤسسات العمومية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده الأساسية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد إدراك لدي العاملين في المؤسسات العمومية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده الأساسية.

جدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.001	1.671	3.774	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 3.774 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.001) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد إدراك لدي العاملين في المؤسسات العمومية لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده الأساسية.

ثانيا- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد إدراك لعناصر المزايا التنافسية للعاملين في المؤسسات العمومية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد إدراك لعناصر المزايا التنافسية للعاملين في المؤسسات العمومية.

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.000	1.671	3.04	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 3.04 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول أنه يوجد إدراك لعناصر المزايا التنافسية للعاملين في المؤسسات العمومية.

ثالثا- اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بمساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
$H_1$	$H_0$				
قبول	رفض	0.000	1.671	3.41	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 3.41 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.

خلاصة الفصل:

من خلال تحليل الاستبيان الموجه للعاملين في المؤسسات العمومية بالمسيلة بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى أن المؤسسات العمومية تهتم بالاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال إدراك أهميته بأبعاده الأساسية التكوين والتدريب والمعرفة وكذا المهارات، بالإضافة إلى أن المزايا التنافسية تعد ذات أهمية بالنسبة للمؤسسات العمومية وتعمل هذه المؤسسات جاهدة من أجل تحقيق عناصرها المتمثلة في الكفاءة والجودة والإبداع وكذا سرعة الاستجابة للعملاء، ويساهم الاستثمار في رأس المال البشري مساهمة فعالة في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات العمومية.

الخاتمة

## الخاتمة:

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستتبطة من الجانب النظري ، وكذلك النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية ، ومن ثمة تحديد التوصيات الملائمة لهذه النتائج.

### النتائج :

توصلنا من خلال هذا البحث الى عدة نتائج ساهمت في حل الاشكالية والاجابة عن تساؤلاته وفرضياته ، وفيما يلي سوف نحاول الاشارة الى أبرز هذه النتائج نظرية وميدانية:

يعد راس المال البشري من اهم عناصر الميزة التنافسية حيث تسعى المؤسسات بصورة واضحة للاهتمام بالموارد البشري وذلك من خلال تكوينه وتدريبه.

العنصر البشري في المؤسسة يعد المحرك والمحدد الاساسي لرفع كفاءة أداء المؤسسة. أن تنمية راس المال البشري يلعب دورا مهما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمؤسسة.

أن التعليم والتدريب يعتبران من أقصر الطرق وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعود هذا الدور الهام إلى ما يمكن أن يحدثه التعليم والتدريب من تغيير في خصائص القوة البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تعويض النقص في قاعدة الموارد الاقتصادية وما يوفره من قدرات ف استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات.

يمكن الاعتماد على التعليم والتدريب في زيادة المخزون من المعرفة والمهارة والخبرة العاملين في المؤسسة في الابداع وجودة والاستجابة للعملاء.

رأس المال البشري الذي يستخدم في إنتاج السلع والخدمات يتمثل في ما يحدثه التعليم والتكوين على العمال على وجه التحديد من تحسين وتطوير في القدرات البشرية على الإبداع والابتكار والكفاءة.

## اقتراحات:

من خلال ما توصلنا إليه من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية:  
ضرورة مشاركة الموظفين في برامج التدريب والتكوين بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية من أجل اقتناء أحسن نخبة عاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

اعتماد استراتيجيات التميز في التعليم والتدريب على مستوى المؤسسة من أجله الزيادة في كفاءة والابداع فيها العاملين من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

إن عملية بناء رأس المال البشري يساهم في الميزة التنافسية يحتاج إلى تحديد الاهداف الاستراتيجية وحشد الموارد المالية لتنفيذ المشاريع ورسم السياسات ووضع الخطط المتعددة الأجل ، وتحتاج إلى تضافر جهود عاملين المؤسسة، حيث لا يمكن الاستغناء عن دور أي واحد منهم ، وتحتاج إلى وضع برامج تدريبية وتعليمية وتنمية المعارف من أجل تحرير الإبداع عند جميع عملاء المؤسسة وتحفيزهم ومشاركتهم بشكل عادل.

توفير المؤسسة كل الوسائل التي تسمح بوصول العاملين إلى قواعد البيانات والمعلومات من أجل الرفع من مهارتهم وتحسين أدائهم من خلال تدريبهم وتعليمهم وتنمية المعارف والمهارات لهم.

العمل على تحسين وتطوير مهارات العمال من أجل الإبداع وتحسين الكفاءة وإشراكهم في صنع القرارات بما يزيد من جودتها وفعاليتها.

## توصيات :

- \* على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري أكثر
- \* دراسة المؤسسة كفاءات افرادها
- \* محاولة تأقلم مع مستجدات الحديثة
- \* اعتماد المؤسسة على التقنيات حديثة و متطورة في مجال عملها

## آفاق الدراسة

- الميزة التنافسية و دورها في تطور المؤسسة
- الاستثمار في راس المال البشري و اثره على انتاجية المؤسسة .
- اثر الاستثمار في راس المال البشري على انتاجية المؤسسة الاقتصادية
- دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة
- اثبات وجود علاقة تائير مباشرة للاستثمار على تعزيز الاداء التنافسي
- الاستثمار في الاصول البشرية أمر محتوم على المؤسسات لايمكن رفضه ولا تجاهله.

## قائمة المراجع

### الكتب :

- 1- د. أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد / قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلقه بين أنواع الابداع التقن وأبعاد الميزة التنافسية / دراسة ميدانية ف مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى
- 2- . طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر الطبعة 2 - 2009 عمان الأردن
- 3- مؤيد نعمة الساعدي ، مستجدات فارية معاصرة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ،الوراق للنشر و التوزيع عمان الأردن ط

### مقالات و محاضرات :

- 1- عادل حرحوش المفرجي- أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003 .
- 2- غني دحام ' امنة عبد الكريم :دور رأس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية ' مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، بغداد ، 2016.
- 3- صالح عبد الرضا ، صباح حسين ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لاراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القابسية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، القادسية ، 2014-
- 4- الدكتور / منصرزي الزين أستاذ محاضر جامعة -سعد دحلب- البلدية الجزائر مداخلة بعنوان الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال
- 5- د. نوري مني مداخلة بعنوان " إدارة العلقه مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات"

## اطروحات :

- 1- بن عيادة سميرة ، الاستثمار في رأس المال البشري كألية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة مستغانم ، 2017/2018
- 2- بوديسة محمد : اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الاداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة عين تيموشنت ، 2019-2020 .
- 3- حفاظ زحل ، إدارة المعرفة و أهميتها في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة لعدد من المؤسسات الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس ، 2017-2018
- 4- رابح عرابة حنان بن عوالي : ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف 2011
- 5- فاضلي يمينة فوزية، "أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية - حالة المجمع الصناعي صيدال -" رسالة ماجستير في التسيير ، جامعة الجزائر
- 6- مليكة مدفوني :الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية و اشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات somiphos ، تبسة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 2017-2018.
- 7- ميلودي رحيمة :رأس المال البشري احد الركائز الاساسية لتطبيق ادارة المعرفة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD اوماش بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة 2014-2015 .

# قائمة الملاحق

## (الملحق رقم 01)

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

فرع: تسيير عمومي

السنة الثانية ماستر أكاديمي

دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية

دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرا واحتراما .'..'

أولاً: البيانات العامة.

اسم المؤسسة (مكان العمل): .....

01. الجنس:

أنثى

ذكر

02. السن:

أكثر من 50 سنة

من 30 إلى 50 سنة

أقل من 30 سنة

03. الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

04. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

متوسط وأقل

05. الصفة الوظيفية:

إداري

رئيس قسم

رئيس مصلحة

مدير

## المحور الأول: رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	<b>المجال الأول: التعليم</b>					
1	يشكل التعليم في المؤسسة قيمة أساسية للتحسين الأداء					
2	تهتم المؤسسة بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها .					
3	ينظر التعليم في المؤسسة كعنصر أساسي للبقاء و النمو في السوق					
4	يدرك العاملين في المؤسسة أن الطريق للنجاح يتطلب العمل الدؤوب					
5	قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح تحقيق الأهداف المرجوة					
	<b>المجال الثاني: التدريب</b>					
06	توفر المؤسسة مخصصات كافية لتدريب العاملين					
07	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين في دورات على التدريب زملائهم الجدد					
08	تكافى المؤسسة العاملين عند الحصول على دورات تدريبية ذاتية					
09	تعقد المؤسسة ورشات عمل لمحاكاة طرق انجاز العمل وتوزيع الأدوار					
10	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة					
	<b>المجال الثالث: المعرفة</b>					
11	يساهم العاملون في المؤسسة بقدر معين في زيادة المعرفة					
12	يعطي العاملون في المؤسسة الوقت اللازم لمتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كليا					
13	تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بقياس رأس مالها المعرفي					
14	تحدد إدارة المؤسسة بصورة منتظمة المعرفة لدى العاملين لديها					
15	تقوم إدارة المؤسسة بتنمية معارف العاملين بصورة منتظمة من اجل تحقيق التميز					
	<b>المجال الرابع: المهارات</b>					
16	تشجع المؤسسة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي					
17	يتسم العاملون في المؤسسة بقدرة عالية على الانجاز					
18	تهتم المؤسسة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات					
19	تؤكد المؤسسة على مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام					
20	تهتم المؤسسة بمهارات التمكين وتفويض اتخاذ القرارات					

## المحور الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبرة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
	<b>المجال الأول: الكفاءة</b>					
21	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.					
22	تعتمد المؤسسة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.					
23	تتبنى المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.					
24	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.					
25	تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.					
	<b>المجال الثاني: الجودة</b>					
26	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن.					
27	تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.					
28	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.					
29	تراعى المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
30	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.					

المجال الثالث: الإبداع				
				31 تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
				32 تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.
				33 تطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.
				34 أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.
				35 تسعى المؤسسة إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.
المجال الرابع: الاستجابة للعملاء				
				36 للمؤسسة القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا.
				37 تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.
				38 تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.
				39 تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.
				40 تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

### المحور الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
41	يساعد التعليم في المؤسسة على زيادة كفاءة الأداء فيها					
42	قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح لتحقيق ميزة التنافسية					
43	تدريب العاملين في المؤسسة يساعد على زيادة الجودة					
44	مشاركة العاملين في الدورات التدريبية يساعد على رفع كفاءتهم					
45	تستطيع المؤسسة من خلال تنمية المعارف تحقيق الميزة التنافسية					
46	رأس مال المؤسسة المعرفي يساعد على زيادة الإبداع والابتكار					
47	تطوير مهارات العاملين في المؤسسة من شأنه دعم قدرتهم على الإبداع					
48	تحسين مهارات الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم في تحقيق كفاءة الأداء					
49	العنصر البشري في المؤسسة يعد المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسة					
50	تستفيد المؤسسة من القدرات والمهارات في صنع قرارات الاستراتيجية					
51	تمتلك المؤسسة خطة لاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين المتميزين					
52	تعمل المؤسسة على تكوين فريق عمل يمتلك القدرة على التحدي والإنجازات العالمية					
53	توفر المؤسسة حوافز مادية و ومعنوية لمواردها البشرية لزيادة جودة الأداء					
54	تعمل المؤسسة على توفير كل الوسائل التي تسمح بوصول العاملين إلى قواعد بيانات والمعلومات من أجل الرفع من مهارتهم وتحسين أدائهم					
55	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في صنع القرارات بما يزيد من جودتها وفعاليتها					

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	55

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	15

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		M1	M2	M3	TOTAL
N		34	34	34	34
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,7403	3,5828	3,6636	3,6702
	Std. Deviation	1,09324	1,06722	1,08361	1,07914
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,113	,124	,109
	Positive	,125	,092	,109	,109
	Negative	-,134	-,113	-,124	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z		,698	,647	,671	,616
Asymp. Sig. (2-tailed)		,731	,811	,768	,832

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	34	3,4839	1,09151	,19604
Q2	34	3,6129	1,20215	,21591
Q3	34	3,8387	1,03591	,18606
Q4	34	3,8710	1,20394	,21623
Q5	34	4,0645	,99785	,17922
Q6	34	3,9677	1,01600	,18248
Q7	34	4,0645	1,03071	,18512
Q8	34	3,7097	1,16027	,20839
Q9	34	4,0000	1,21106	,21751
Q10	34	3,8065	1,16674	,20955
Q11	34	3,4839	1,26151	,22657
Q12	34	3,4194	1,08855	,19551
Q13	34	3,5484	1,20661	,21671
Q14	34	3,4516	1,05952	,19030
Q15	34	3,7742	1,20304	,21607
Q16	34	3,7097	1,13118	,20317
Q17	34	3,9677	1,04830	,18828
Q18	34	3,5161	1,09151	,19604
Q19	34	3,9677	1,07963	,19391
Q20	34	3,5484	1,28682	,23112
Q21	34	3,1613	1,03591	,18606
Q22	34	3,5484	1,02758	,18456
Q23	34	3,7419	1,12451	,20197
Q24	34	3,5806	,99244	,17825
Q25	34	3,2581	1,43684	,25806
Q26	34	3,9032	1,16490	,20922
Q27	34	4,0645	1,06256	,19084
Q28	34	3,5161	,96163	,17271
Q29	34	3,3871	,98919	,17766
Q30	34	3,3226	1,13687	,20419
Q31	34	3,5161	1,20750	,21687
Q32	34	3,8710	1,20394	,21623
Q33	34	3,9032	1,01176	,18172
Q34	34	3,4194	1,05749	,18993
Q35	34	3,5484	1,33763	,24024
Q36	34	3,8065	1,01388	,18210
Q37	34	3,7097	1,16027	,20839
Q38	34	3,4194	1,23218	,22131

Q39	34	4,0000	1,06458	,19120
Q40	34	3,8710	1,17592	,21120
Q41	34	3,8710	1,08756	,19533
Q42	34	3,5161	1,09151	,19604
Q43	34	3,2258	1,23044	,22099
Q44	34	3,1935	1,04624	,18791
Q45	34	3,3226	1,16582	,20939
Q46	34	3,3871	1,08558	,19498
Q47	34	3,8710	1,20394	,21623
Q48	34	3,9677	1,16859	,20988
Q49	34	4,1290	1,02443	,18399
Q50	34	3,5617	1,08558	,21120
Q51	34	3,4612	1,06458	,20939
Q52	34	3,4533	1,08756	,10739
Q53	34	3,8614	1,08669	,10433
Q54	34	3,5619	1,09119	,21738
Q55	34	3,6655	1,06649	,20839
M1	34	3,7403	1,08830	,19546
Z1	34	3,7742	1,06926	,19204
Z2	34	3,9097	1,08669	,19518
Z3	34	3,5355	1,12829	,20265
Z4	34	3,7419	1,09324	,19635
M2	34	3,5828	1,05722	,19168
X1	34	3,6129	1,03124	,12433
X2	34	3,7618	1,07923	,10335
X3	34	3,7197	1,06221	,14423
X4	34	3,8611	1,02727	,11536
M3	34	3,6636	1,08361	,12462
TOTAL	34	3,6702	1,07914	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	2,468	33	,020	,48387	,0835	,8842
Q2	2,839	33	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	4,508	33	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	4,028	33	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	5,940	33	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	5,303	33	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	5,750	33	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	3,406	33	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	4,597	33	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	3,848	33	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	2,136	33	,031	,48387	,0211	,9466
Q12	2,145	33	,020	,41935	,0201	,8186
Q13	2,530	33	,017	,54839	,1058	,9910
Q14	2,373	33	,024	,45161	,0630	,8402
Q15	3,583	33	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	3,493	33	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	5,140	33	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	2,633	33	,013	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	33	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	2,373	33	,024	,54839	,0764	1,0204
Q21	2,187	33	,023	,16129	-,2187	,5413
Q22	2,971	33	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	3,674	33	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	3,258	33	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	2,000	33	,025	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	33	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	33	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	2,988	33	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	2,179	33	,037	,38710	,0243	,7499
Q30	2,580	33	,025	,32258	-,0944	,7396
Q31	2,380	33	,024	,51613	,0732	,9590
Q32	4,028	33	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	4,971	33	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	2,208	33	,035	,41935	,0315	,8072
Q35	2,283	33	,030	,54839	,0577	1,0390

Q36	4,429	33	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	3,406	33	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	2,095	33	,038	,41935	-,0326	,8713
Q39	5,230	33	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	4,124	33	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	4,459	33	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	2,633	33	,013	,51613	,1158	,9165
Q43	1,022	33	,315	,22581	-,2255	,6771
Q44	3,030	33	,011	,19355	-,1902	,5773
Q45	2,041	33	,034	,32258	-,1050	,7502
Q46	2,185	33	,036	,38710	-,0111	,7853
Q47	4,028	33	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	4,611	33	,000	,96774	,5391	1,3964
Q49	6,136	33	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	4,259	33	,000	,41935	,3841	,9075
Q51	3,359	33	,000	,91457	,2655	1,3186
Q52	2,469	33	,000	,71269	,3241	,7663
Q53	3,455	33	,000	,41863	,2884	1,3189
Q54	3,772	33	,000	,51335	,5136	1,3518
Q55	4,753	33	,000	,61912	,4842	,5083
M1	3,787	33	,001	,74032	,3411	1,1395
Z1	4,031	33	,000	,77419	,3820	1,1664
Z2	4,661	33	,000	,90968	,5111	1,3083
Z3	2,642	33	,013	,53548	,1216	,9493
Z4	3,779	33	,001	,74194	,3409	1,1429
M2	3,040	33	,005	,58280	,1913	,9743
X1	4,452	33	,001	,41214	,2725	1,3186
X2	5,156	33	,002	,62752	,3673	1,3186
X3	6,433	33	,001	,51318	,2295	1,3189
X4	3,958	33	,000	,62926	,5657	,3282
M3	3,410	33	,002	,76359	,2661	1,0611
TOTAL	3,458	33	,002	,67018	,2743	1,0660



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... **الحمودي غنية** ..... المولود(ة) بتاريخ: **1988/11/28** بـ: **مقرة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **5983357** الصادرة بتاريخ: **2014/05/29** عن: **بلعادية**

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير** تخصص: **تسيير عومي** خلال السنة الجامعية: **2021/2022**

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....

**دور الاستثمار في رأس المال البشري كتحقيق للنزاهة**

**التأثيرات الإيجابية للتوسيع**

**"دراسة ميدانية على عينه من المؤسسات العمومية بالمسيلة"**

أصح بشرفي أي إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2022/05/30**

التوقيع والبصمة



# فهرس الجداول

الصفحة	المحتويات
29	جدول رقم (1)
31	جدول رقم (2)
32	جدول رقم (3)
32	جدول رقم (4)
33	جدول رقم (5)
33	جدول رقم (6)
34	جدول رقم (7)
35	جدول رقم (8)
36	جدول رقم (9)
37	جدول رقم (10)
41	جدول رقم (11)
44	جدول رقم (12)
45	جدول رقم (13)

46

جدول رقم (14)

47

جدول رقم (15)

الفهرس

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و اهداء
02	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الاستثمار في رأس المال البشري والمزايا التنافسية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
08	المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري أنواعه وخصائصه
12	المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس مال البشري
13	المطلب الثالث: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
14	المطلب الرابع: قياس الاستثمار في رأس المال البشري
16	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
16	المطلب الاول: ماهية الميزة التنافسية
19	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
21	المطلب الثالث: أسس الميزة التنافسية

24	المطلب الرابع : العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية
26	خلاصة الفصل الأول
الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
29	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
30	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
30	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
34	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
34	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
36	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
39	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاوِر إستمارة الاستبيان
39	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة العمومية
42	المطلب الثاني : تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بمزايا التنافسية في المؤسسة العمومية

45	المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بمساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية
47	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
49	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
55	قائمة المراجع
59	قائمة الملاحق
	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات