

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير

الرقم التسلسلي :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

فرع: علوم التسيير

تخصص : إدارة اعمال التجارة الدولية

العنوان :

دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات

- دراسة حالة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة -

تحت اشراف الاستاذ:

إعداد الطالب:

فراحتية العيد

بوعايدة عبد الحكيم

تاريخ المناقشة: 2016-05-28

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا

استاذ محاضر بجامعة المسيلة

- نوي نور الدين (الرتبة)

مشرفا ومقررا

استاذ محاضر بجامعة المسيلة

- فراحتية العيد (الرتبة)

ممتحنا

استاذ محاضر بجامعة المسيلة

- بركاتي حسين (الرتبة)

السنة الجامعية : 2015-2016

شكر و عرفان

" وما توفيقى الا بالله عليه توكلت واليه انيب "

هود الآية 88

وقال رسول الله صلى الله عليه سلم. « من لا يشكر الناس لا يشكر الله »

بعد شكر الله عز وجل الذي اعانني على اتمام هذا العمل، اتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور "فراحتية العيد" الذي تفضل مشكورا بقبوله الاشراف على هذا العمل، على ما قدمه لي من ارشادات و توجيهات قيمة كانت نبراسا ليعرف هذا البحث النور.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

كما لا أنسى ان اتوجه بالشكر الى الأصدقاء الذين ساعدوني على اتمام هذا ولو بكلمة مشجعة او لفتة طيبة فلهم مني افضل واسمى ما يعبر به المحسن اليه للمحسن والمتفضل عليه للمتفضل

إهداء

أبتدىء بشكر المولى عز وجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه

سبحانه وتعالى وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني اياها

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى

و جملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

من أحسن إليّ أبي رحمه الله

من أنارت في قلبي حب العلم أُمي

كل إخوتي وأختي ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا

كل أصدقائي و إلى كلّ زملاء الدفعة و إلى زميلي و أخي محمود علام

رحمه الله وكل من قدم لي يد المساعدة من قريب و من بعيد.

و شكرا

عبدالحكيم بوبعاية

فهرس المحتويات

شكر وعرقان

إهداء

أز مقمة

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري

- 10 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري
- 10 المطلب الأول: مفهوم و أهمية وإدارة رأس المال البشري
- 13 المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري
- 15 المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري
- 21 المبحث الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري
- 21 المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
- 23 المطلب الثاني: أشكال الاستثمار في رأس المال البشري
- 29 المطلب الثالث: التدريب

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

- 38 المبحث الأول: مدخل تمهيدي للميزة التنافسية
- 38 المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
- 40 المطلب الثاني: محددات و أنواع الميزة التنافسية
- 44 المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية
- 45 المطلب الرابع: فعالية وقياس الميزة التنافسية
- 49 المبحث الثاني رأس المال البشري و الميزة التنافسية
- 49 المطلب الأول: خصائص الموارد البشرية لإجاد الميزة التنافسية
- 52 المطلب الثاني: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية
- 55 المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة الميدانية لعينة من المؤسسات

63	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
64	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
65	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
69	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
69	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
72	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
75	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بنظم المعلومات في المؤسسة المتعلق....
83	المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسة.....
91	المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث مساهمة رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية.
96	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
100	خلاصة الفصل
101	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نموذج المقدره الجوهريه المستندة لرأس المال البشري	1
30	خطوات التدريب	2
40	دورة حياة الميزة التنافسية	3
43	انواع الميزة التنافسية	4
46	مؤشرات تنافسية	4
55	منظور المؤسسة على الموارد (رأس المال البشري)	5
59	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات	6

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	الأبعاد المختلفة لرأس المال البشري	1
47-49	مؤشرات تنافسية للمؤسسة	2
50	عناصر المقدره التنافسية و دور الموارد البشرية فيها	3
65-64	يمثل عدد استثمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة	4
67	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
68	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية	6
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	7
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	8
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	9

71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
72	يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	11
74	يمثل قيمة معامل Crombach's Alpha	12
75	اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	13
77-76	تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بنظم المعلومات في المؤسسة	14
85-83	تحليل فقرات المحور الثاني بالمتعلق الميزة التنافسية في المؤسسة	15
92-91	تحليل فقرات المحور الثالث مساهمة رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية	16
97	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول	17
98	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني	18
99	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	19

مقدمة

مقدمة :

يعد رأس المال البشري من أهم وأبرز الموارد في المنظمة، فهو الذي يحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها، كما أن رأس المال البشري بما يملكه من معارف ومهارات تميزه بالليونة والإبداع وسرعة رد الفعل، وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي فهو القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة.

تؤثر الملاءمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديونها تأثير كبيراً على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وعليه فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين بها ووظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فكون أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة، فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه، ومن ثم تطويره وتنميته وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب.

أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الناجحة عنصر أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية، بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساساً لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال ذوي الكفاءة، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، انطلاقاً مما سبق، تبرز إشكالية بحثنا كما يلي:

1- الإشكالية:

إلى أي مدى يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؟

وعليه يتم طرح من هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- الأسئلة الفرعية:

* ما المقصود برأس المال البشري وهل هناك علاقة بين رأس المال البشري ورأس المال

الفكري؟

* ما واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة؟

* هل يعد التدريب من أهم أشكال الاستثمار في رأس المال البشري؟

* وما مفهوم الميزة التنافسية؟ وما هي محدداتها؟

* كيف يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية؟

3- فرضيات البحث :

في ضوء العرض السابق للإشكالية البحث أمكننا صياغة الفرضيات التالية:

* يعتبر رأس المال البشري في مؤسسة أحد مكونات رأس المال الفكري.

* تسعى المؤسسات بصورة واضحة للاهتمام بالموارد البشري وذلك من خلال تكوينه وتدريبه.

* تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقها.

* يعد رأس المال البشري أحد المصادر لتحقيق الميزة التنافسية.

4 - أهداف البحث: يهدف هذا البحث عموماً لتحقيق ما يلي:

- إبراز أهمية موضوع رأس المال البشري في المؤسسات من خلال تحديد مفهومه وأهميته، بالإضافة إلى تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأهم محدداتها، هذا في الجانب النظري.

- محاولة تجسيد النظريات العلمية النظرية بالواقع الاقتصادي من خلال تحديد علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة.

5- أهمية البحث:

يعد رأس المال البشري أحد أهم المواضيع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث يؤثر بشكل فعال على التغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات والمعارف التي اكتسبها الأفراد في السابق في وقت قصير.

بالإضافة إلى التغيرات السابقة فإن التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته ومعارفه واكتساب مهارات ومعارف جديدة.

6- المنهج المستخدم:

اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي، هذا المنهج الذي نعتبره مناسب لطبيعة الموضوع إذ يأخذ جانبا كبيرا من الدراسة، بحيث نعتمد عليه بشكل واضح وذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالموضوع، ووصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدامنا منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتفسير الظاهرة المدروسة.

7- صعوبات البحث:

إن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال البحث تتمثل في:

- صعوبة الحصول على المراجع التي تناولت الموضوع باللغة العربية.

- صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية على المؤسسات محل الدراسة.

- وصعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسات محل الدراسة باعتبارها سرية.

8- مبررات و دافع موضوع البحث:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

*ملائمة الموضوع لنوع التخصص.

* ازدياد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وهذا كون المؤسسات في الماضي تهتم بالمردودية أكثر من اهتمامها بالفرد نفسه.

* الميل الشخصي للبحث لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بالموارد البشري.

9- هيكل البحث:

ومن أجل تغطية الموضوع والإحاطة به قسمنا البحث إلى فصلين يمثلان الإطار النظري للموضوع، والفصل الثالث يمثل الجانب التطبيقي للدراسة حيث؛ تناولنا في المبحث الأول؛ مفاهيم عامة حول رأس المال البشري، تم التعرف فيه بشكل موجز عن بعض تعاريف حول رأس المال البشري والفكري وأهم النظريات التي تتحدث عن رأس المال البشري ثم تطرقنا في الفصل الثاني لمفهوم الميزة التنافسية وأهم محدداتها، وخصص المبحث الثالث لرأس المال البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، من خلال تحديد خصائص

المورد البشري المطلوب لإيجاد ميزة تنافسية، وتحديد دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فتمثل في دراسة حالة حيث تم ذلك من خلال إسقاط بعض الجوانب النظرية على حالة عينة من المؤسسات، من خلال استمارة استبيان، لمعرفة واقع رأس المال البشري، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في هذه المؤسسات.

10- الدراسات السابقة :


1- **سملاي يخضيه**، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير 2005، وقد كان السؤال الرئيسي: هل يمكن التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات من أهم التوصيات التي قدمت: يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية وكفاءتها الاستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول والقدرات والمهارات والمعرفة مصدر ميزتها التنافسية بسبب إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها خاصة الموارد البشرية الكفاءات الفردية بسبب قدراتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد، والكفاءات النادرة، وإدراك المؤسسة أن مصدر ميزتها التنافسية يمكن في جودة والفريدة، والتميزة والاحتفاظ بها. إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

2- حسين يرقى استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (حالة مؤسسة

سوناطراك) أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008. وقد كان سؤال الرئيسي: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتريصات ومن أهم التوصيات التي قدمت:

- يجب على مؤسسة العمل على اكتساب مواردها البشرية المعارف والخبرات والمهارات والتقييم والسلوكيات العمل على تجديدها وتحسينها بالاستمرار خاصة تلك التي تتوافق طموحاتها مع احتياجات المؤسسة وهذه الموجهة المنافسة الشديدة.



الفصل أول
الإطار النظري لرأس
المال البشري

تمهيد :

في ظل اقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية، وأصبح ينظر للمورد البشري بأنه المورد الفعال و ذلك لما له من قدرات وإبداعات ،وأصبحت الأصول المادية من العوامل المساعدة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وللموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية كما أن الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا و أكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى .

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، لأنها تطلع على وظائف ومهام و تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة للبقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية، وإن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر من القضايا التي أعطيت لها أهمية كبيرة في المجتمعات، على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها، وذلك لما لها من أهمية بالغة في المؤسسة.

وفي إطار هذا السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري لرأس المال البشري مع اشارة إلى أهمية الاستثمار فيه، ضمن المبحثين الأول حول مفاهيم عامة حول رأس المال البشري، و الثاني استثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال البشري

إن العصر الذي نعيشه يحتم على المؤسسة أن تساير مواردها البشرية للتطورات الحاصلة في الجانب المعرفي حيث أصبحت الموارد البشرية تعتبر أصول حقيقية، وتعتبر إنتاجية رأس المال البشري والفكري على حد سواء هي المحرك الفعال في استمرارية وبقاء أي مؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية وإدارة رأس المال البشري

أولاً: تعاريف رأس المال البشري :

التعريف الأول : مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المؤسسة حالياً أو التي ستهدأ للعمل مستقبلاً، أو المعطلة منها بسبب حوادث و إصابات العمل والإجازات أو الغياب اللاإرادية، و التي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.¹

التعريف الثاني: يضمن في ما يملكه الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من مهارات وقدرات وخبرات متراكمة، ومعرفة وتقنيات عمل.²

التعريف الثالث: ويعرف بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم و الخبرة.³

ثانياً- تعاريف لرأس المال الفكري :

هناك عدة تعريفات لرأس المال الفكري نذكر منها ما يلي:

¹ عادل حرحوش المبرجي، احمد علي صالح، رأس المال الفكري و طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، بدون طبعة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2013، ص9.

² عبد الباري إبراهيم ذرة ، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط 2 ، دار وائل لنشر، الاردن، 2010، ص440.

³ عيادي عبد القادر، العريفي عودة، مؤشرات راس المال الفكري في الجزائر، مداخلة في ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 2.

التعريف الأول: هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءاً من رأس مال المؤسسة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية و علاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة التسويقية و تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.¹

التعريف الثاني: ويتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وجعلها في موقع تكون قادرة فيه على اقتناص الفرصة المناسبة.²

التعريف الثالث: مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف ، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية، مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المؤسسة.³

التعريف الرابع: ويمكن تعريفه بأنه رأس المال غير الملموس (أي رأس المال الفكري) ليشمل أكثر من براءات الاختراع وحقوق الطبع و النشر وغيرها م، ن أشكال الملكية الفكرية، وهو يتألف من مجموع تضافر الجهود، والخبرات وعلاقاتهم، والعمليات والاكتشافات، والحصة السوقية والنفوذ، ويتالي مصدرا للابتكار وتوليد الثروة.⁴

وبتعريف شامل رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة المهارات المتوفرة لدى العاملين في المؤسسة و يعبر عنه بالقيم الغير الملموسة ويتمثل في نخبة متميزة و منتقاة من الموظفين على مختلف المستويات و لها القدرة على تحقيق رضا الزبائن.

¹ هالي محمد السعيد رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 21.

² بومدين يوسف، استثمار في رأس المال البشري مدخل لتحقيق الميزة المستدامة، مداخلة في الملتقى الولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاد الحديثة، جامعة بالشلف يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص 7.

³ محمود علي الروسان محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني 2010، ص 43.

⁴ Fabienne BASTID، Lecapital humain : etude expirations، juin2001، 17/04/2012، P 01.

3- رأس المال البشري و علاقته برأس المال الفكري:

يلاحظ أن رأس المال البشري يشكل عنصرا جوهريا مهما ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وهو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير فالتفكير محصور في العنصر البشري، فالنقود تحقق أمور متعددة لكنها لا يمكن أن تفكر و الآلات و المعدات قد تؤدي العمل بصورة كفاءة و فاعلة و أفضل إنتاجية من العاملين لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع و الابتكار.¹

4- إدارة رأس المال البشري :

أكد بول سكيرس (Paul Squires 2003) إن إدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات، وهذا مالا تدركه المؤسسات مما يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيه وتحسين المردودات الاقتصادية منها، ومن الجد بالذكر أن وصف الوظائف عادة مالا يتم فيه تحديد المهارات و المعرفة بدقة، كما أنه لا يعطي معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات، وممكن أن تكون غير دقيقة وغير ملائمة من الوظائف التي يشغلونها.

وأن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات وهناك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المؤسسات بكفاءة هما:

1- تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.

2- تحديد و إدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

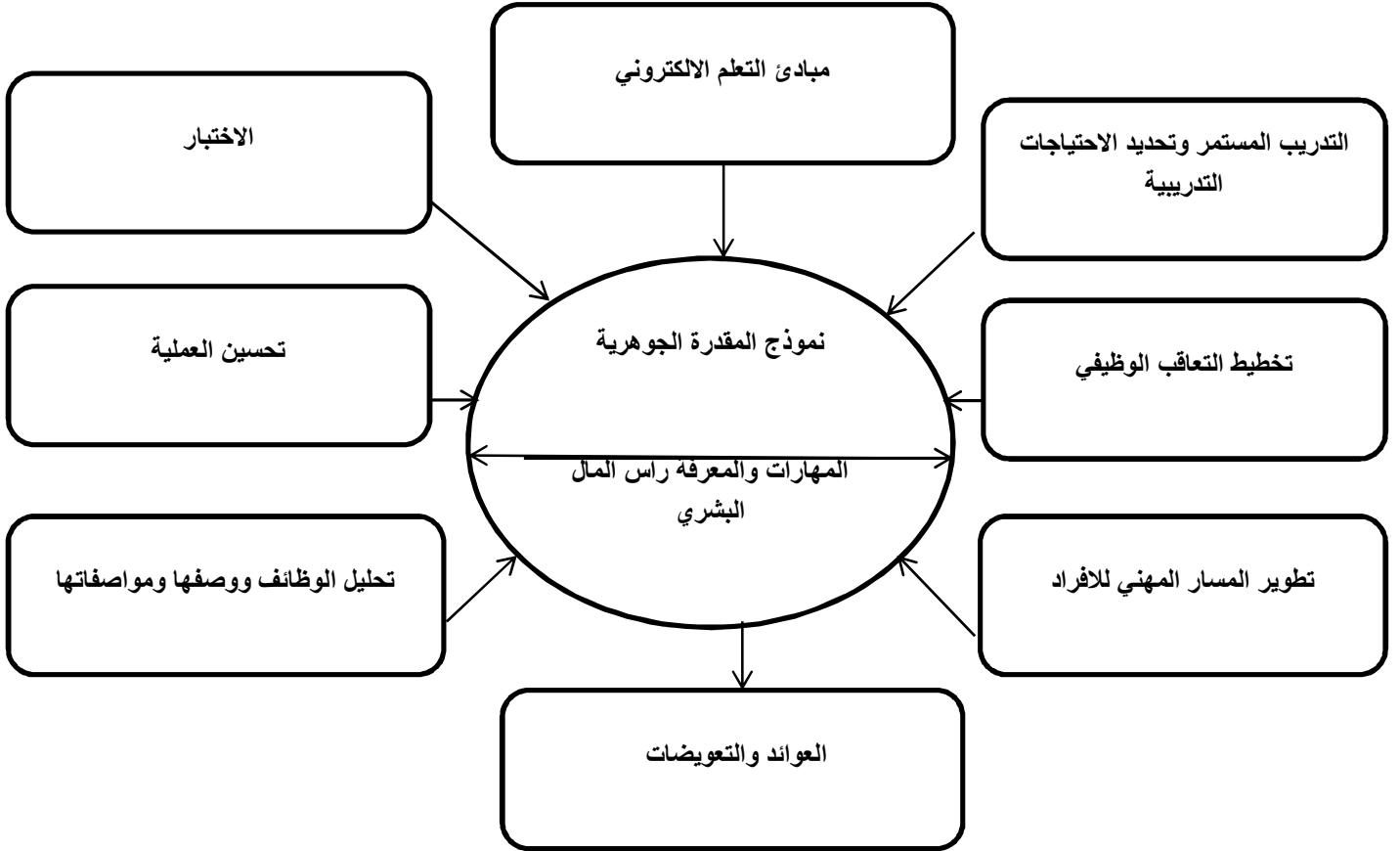
والشكل الموالي يعطي تصورا واضحا عن معلومات المعرفة والمهارات التي تعد جوهريا لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في رفع كفاءة المقدره الجوهريه للمنظمة.²

¹رضا ابراهيم، رأس المال الفكري دوره في تحقيق الميز التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي لتنمية الادارية نحو الاداء المتميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009، ص18.

²سعد علي الغنزي واحمد علي صالح ، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دون طبعة ، الاردن، 2009 ، ص109-111.

وفي الشكل التالي نوضح نموذج المقدرة الجوهرية للمنظمة

شكل رقم (1): نموذج المقدرة الجوهرية المستندة لرأس المال البشري



المصدر: سعد علي الغنزي وأحمد علي صالح، ادارة رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية الاردن، 2009، ص 111 .

المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري

نضجت هذه النظرية من خلال الابحاث التي قام بها شولتز (schultz) في الستينات

من القرن العشرين كما تطورت باسهامات كل من بيكر (baker) ، ومينسر (menser)

1-دراسات وأعمال شولتز (schultz): شاهد شولتز اهتمام الباحثين بالأصول المادية واهمالهم للعنصر البشري، لذلك فقد سعى جاهدا من أجل الوصول الى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري، لذلك فقد سعى جاهدا من اجل الوصول الى نظرية للاستثمار في رأس

المال البشري بهدف تحقيق التنمية البشرية حيث اعتبر ان عملية التعليم هي افضل وسيلة في الاستثمار في رأس المال البشري ولتحقيق هذا ركز ابحاثه الاولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الامريكية وكنتيجة لاحظ ان زيادة الانتاجية ناجمة عن الاستثمار في الافراد من خلال تعليم المزارعين وتروديهم بمنح دراسية وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار اثناء العملية التعليمية وهي: ¹

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على اجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية وموجها لها.

- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور و مختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم .

2- **إسهامات بيكر (Becker)** : ويعد أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، وبذلك بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية، تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية

¹ شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية ادارة الموارد البشرية المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود- مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص36.

الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستفسار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري¹

3-إسهامات منيسر :تمثلت إسهامات منيسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات .

وقد حدد منيسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري:²

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى منفعة المرتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد، وقد شمل مفهوم منيسر للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي وغير الرسمي والتعليم بالخبرة وقد توصل إلى دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:
- * كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله .
- * كلما زاد معدل دورات العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب .
- * كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة، احتمالات استقرار العمالة.

المطلب الثالث : قياس رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة ولا يمكن قياسها اعتمادا على متغير واحد محدد، ما يؤدي إلى استخدام متغيرات تقريبية يعتمد عليها في قياس تكوين ومنتجات رأس المال البشري، فلقياس مخزون رأس المال البشري في إحدى الدول يحتسب إجمالي

¹حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، اطروحة دكتوراه، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص141.

²بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات ،مداخلة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10مارس 2004، ص5.

تراكمات المتغيرات التقريبية التي تعتمد على القرارات الاستثمارية الكمية والنوعية فعلى سبيل المثال يستخدم أحيانا التغير في عدد العلماء و المهندسين كقياس لتراكم رأس المال البشري والذي بدوره نتيجة لزيادة الإنفاق على التعليم التقني و الجدير بالذكر أن طريقة استخدام المتغيرات التقريبية في حساب المتغيرات الاقتصادية غير المباشرة تعتبر طريقة تنقصها الدقة ..مع الإقرار أنها تظل الطريقة المتاحة لتقدير المتغيرات الملموسة وغير المباشرة.¹

1- المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري : هناك مبادئ أساسية وإرشادية لقياس رأس المال البشري هي:²

- الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة للاقتصاد المعرفة : العصر الذي نعيشه يعتبر العنصر البشري هو أهم الموارد، فبدونه لا يمكن الاحتفاظ بالنمو في كل مجالات الأعمال ، وتقوم المؤسسات بهيكلتها، وهذا يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها، بحيث تدور حول الاتصالات و أساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها وربط الأفراد بسرعة بالتطور التكنولوجي .
- لا يمكن أن نديرها بدون بيانات : إن أغلب القرارات التي تتخذ بدون بيانات دقيقة وهذا راجع لبيئة العمل المعقدة، التي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري ونظم لإعداد التقارير .
- بيانات رأس المال البشري هي أساس كل نجاح : يعتبر العنصر البشري هو الأصل الوحيد القادر على اتخاذ قرارات، و بالتالي فإن سلوكياتهم هي حدوث كل شيء إيجابا وسلبا.
- قوة وصحة مقاييس رأس المال البشري : إن مقاييس رأس المال البشري عديمة الدقة مثل المقياس المالية، ويرجع ذلك إلى استخدام بعض القياسات الخارجية التي لم يثبت صحتها أو دقتها، وبدأ كل واحد يعدل فيها لكي تتلاءم مع احتياجاته، لهذا يجب وضع مقاييس ثابتة و استخدامها لفترات طويلة.

¹ استراتيجية التوظيف السعودية التقرير الاول .مفاهيم الاساسية والادبيات اعد بطلب ولصالح وكالة التخطيط و التطوير، الرياض، 15-2-2012، ص 25 .

² حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص 147.

- **العلاقة بين الأسباب و النتائج :** إن أحد العقبات في القياس النوعي لرأس المال البشري هو الاعتقاد بعدم معرفة العلاقة بين الأسباب و النتائج في هذه المقاييس، وذلك لوجود الكثير من القوى المتدخلة التي يمكن معرفتها، ويمكن أن تؤثر على نتائج القياسات .
- **رأس المال البشري هو القوة الدافعة للقيمة المضافة مهما كانت جودة المعدات أو العمليات أو حتى رأس المال الفكري :** لا يمكن إضافة أي قيمة للمؤسسة، وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم و المعرفة التي يمتلكونها ودرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة.
- **النجاح يتطلب الالتزام :** بدون الالتزام لا يمكن لأي استراتيجية مهما كانت قوية أن تتجح وتتميز في جميع مجالات الأعمال، فالتفاني و الإخلاص في التعامل مع العاملين و العملاء جميعا هو أساس التميز عبر التاريخ.
- **السير للمستقبل :** من أخطر الأمور أن تسير إلى مستقبل بأعين مغلقة عن نتائج الماضي، فسوق العولمة المفتوح على مصرعيه اليوم يسمح لكل فرد أن يتنافس، بالإضافة إلى أن التغيير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات أمس لا تصلح لمتطلبات اليوم، فضلا عن حرية الوصول الفوري للمعلومات .
- **المدير هو الأساس:** تشير كل الدلائل على أن العلاقات الشخصية هي الركن الأساسي لأداء العاملين، يتوقع العاملون ذوي الكفاءة العالية من المديرين التدعيم والتوجيه والتطوير في المسار الوظيفي. فالمدير هو أساس الاتصال ذو الاتجاهين وهو الممر الذي يشبع طموحات العاملين و رغباتهم.¹
- **التجهيز للمستقبل أصعب من التجهيز للماضي :** إن التوجه نحو المستقبل يعني مزيدا من التعقيد و التشابك وكثيرا من الصعوبة بالنسبة لمؤسسات التي تعيش بيئة سريعة التغيير و التقلب في كل المجالات وفي كافة المستويات

2- كيفية قياس إسهام رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة:

¹بوزيان عثمان، مرجع سابق ذكره، ص20.

من المعلوم ان توجه كافة الموارد لخدمة هدف المؤسسة، و من هذه الموارد رأس المال البشري بداخلها و هو القوى المحركة و الدافعة و المحفزة لتحقيق هذا الهدف الا ان نظرة العاملين اليها كتكلفة يجب تخفيضها و ذلك من خلال تسريح العمالة .

في التسعينات تغيرت النظرة و بدأ الاهتمام بالعنصر البشري و البحث عن أسلوب لقياس مدى تأثيره على انجاز اهداف المؤسسة و معرفة حقيقة العلاقة بين الموارد البشرية و النتائج الاقتصادية .

ان المقياس التقليدي يوضح علاقة " العائد/فرد و هو مقياس سهل و بسيط و يتم استخراج بياناته من التقارير المالية الخاصة بالدخل الا أنه ثم قصور فيه من خلال القاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج و لا يظهر المسببات .¹

3- تصنيف رأس المال البشري في المؤسسة من ناحية إنتاجية للقيمة :

تحدد المؤسسة مقدار المنافع التي يقدمها المورد البشري بالقيمة المضافة التي يقدمها فاذا كانت القيمة المضافة عالية تترجم الى ارتفاع كفاءته و تميز قدراته و مهاراته و العكس صحيح، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

¹اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الاولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص183-184.

جدول رقم (1) الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري¹

صعب الاستبدال	الخلية (1)	- مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة
	الخلية (2)	- مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة و مرتفعة
المورد	الخلية (3)	- مورد بشري سهل استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة
	الخلية (4)	- مورد بشري سهل استبداله - ينتج قيمة مضافة و مرتفعة
	سهل الاستبدال	البشري
	مرتفعة	منخفضة
	انتاج القيمة المضافة	

المصدر : سملاي يخضيه " اثر التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص119.

وسنوضح في الآتي محتوى كل خلية:²

الخلية رقم (1):

تعبّر عن مورد بشري يصعب استبداله، بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة و ينطبق هذا الأمر على الحرف و المهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية، من

¹ سملاي يخضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص119-120.

² مرجع نفسه، ص121-123.

المتخصصين رغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية بالإضافة إلى إفتقاره إلى التدريب و التأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال منخفضة نسبياً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

الخلية رقم (2):

التي تمثل أفضل و أعلى رأس المال البشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة ، وبالتالي يعبر عن رأس المال البشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانتته، وتحفيزه، وإتاحة فرص الإبداع، والتطوير، والابتكار، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أفرادها يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي يمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

الخلية رقم (3):

يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على رأس المال البشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة والتي يسهل على المؤسسة إحلالها أو استبدالها في حالة المغادرة، إن هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمتهم السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

الخلية رقم (4):

ضمن هذه الخلية يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتهيأته للعمل، إلا أنه في نفس يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس المال البشري المتوسط القيمة إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً، وفي هذه

الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تقاديا لتكلفة الاحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

المبحث الثاني : الاستثمار في رأس المال البشري

يحظى الاستثمار في رأس المال البشري اهتمام واسع من قبل المؤسسة باعتباره الوسيلة الأحسن لإعداد وتنمية رأس المال البشري وينطلق هذا الاهتمام المتزايد لرأس المال البشري من الإقرار بأهمية والدور الذي يلعبه المورد البشري .

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

1-تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

هناك عدة تعريف للاستثمار في رأس البشري و أهمها:

التعريف الأول : هو الإنفاق على العامل لزيادة معارفه ومهارته الإنتاجية وبالتالي زيادة

الدخل الذي يمكنه الحصول عليه في فترات مستقبلية .¹

التعريف الثاني: بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات

ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لإعداده ليكون موطنًا صالحًا في مجتمعه .²

التعريف الثالث: بأنه الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان نحو يمكنه

من زيادة إنتاجية ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه كل ما تدفعه المنظمة على

¹ جلال اسماعيل شبات ، ناكذ كمال احمد، واقع رأس المال البشري في اطار المشروعات الريادية، مؤتمر الاتجاهات و المدخل الاداري المعاصرة في المنظمات الفلسطينية و العربية، يومي 13-14-7--، 2008، رام الله فلسطين، ص7-8.

² رايح عرابية ، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف، يومي13-14ديسمبر 2011، ص9 .

عمالها من تحفيز وتعليم وتدريب ..الخ وهذا بهدف الزيادة في الإنتاجية، وسوف يكون محور الحديث عن التدريب انه استثمار رأس البشري¹.

2- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

زاد اهتمام الاقتصاديين و رجال الاعمال بالاستثمار في راس المال البشري و يرجع السبب الى²:

- أن الزيادة في معدل تكون رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية، وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعليم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة، ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفاءات الإنتاجية، فالعمال المتعلمين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة ومن الناحية الاقتصادية فإن يعنى قصر حياتهم الإنتاجية، ولا يخفى أن المؤسسات تقوم سياستها على الاستغلال لكامل لكل قدرات الأفراد.

- شدة حاجة الدول النامية إلى النوع من الاستثمار وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة، و للنهوض من عملية الاستثمار في رأس المال البشري، فإن شولتز يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر :

أ- الخدمات الصحية: حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما و نوعا،

¹سراج وهيبية، سيتي عبدالحاميد، اساليب وسياسات الاستثمار في راس المال الفكري، مداخلة في ملتقى دولي خامس حول راس المال الفكري في منظمات العربية العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14ديسمبر 2011، ص 7.

²فضيل دليو، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006، ص15.

-كماً: عن طريقة تخفيض الوفيات؛

-نوعاً: عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.

ب - التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة: إذا أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري .

المطلب الثاني : أشكال الاستثمار في رأس المال البشري

وذكر الاختبار والتعيين ودوافع والحوافز والتعليم والتدريب

1- الاختيار وتعيين :

تعتبر عملية الاختيار والتعيين من العمليات الهامة في سياسات لتوظيف .

1-1 مفهوم عملية الاختيار :

تعريف الاول : هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مترشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وينطوي هذا التعريف مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح.¹

تعريف الثاني : هو اختيار أفضل الأشخاص المترشحين لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد على مبدأ تكافؤ الفرض والمساواة و العدالة أمام المترشحين و أن يتم الاختبار على أساس الجدارة والاستحقاق.²

وبالتالي هو عملية تحدث من قبل الإدارة ويقسم المترشحين إلى جهتين جهة تقبلها المؤسسة لتعيينها في الوظائف الشاغرة و أخرى ترفضها أو تؤجلها

1-2 أهداف الاختبار:

للاختيار أهداف أهمها :

¹ عبد البارع إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ ، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص67.

- * اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظائف الشاغرة في ضوء المصلحة المنظمة والأفراد.
- * التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان.
- * مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص و وضعية كل من الفرد و المؤسسة و الوظيفة وفي ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمؤسسة.¹

1-3 أساليب الاختبار:

و بالرغم من الاختلاف و التعدد في أساليب الاختبار إلا يمكن حصرها في

- ❖ طلب الاستخدام .
- ❖ المقابلة .
- ❖ الاختبارات .
- ❖ التحريات أو الاستفسار عن الخبرات السابقة.
- ❖ الفحص الطبي .²

2-التعيين : يتعين من تطابقه فيهم متطلبات الوظيفة والذين استوفوا جميع الشروط والذي نجحوا.

فهو يعتبر الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار ومن خلالها يتم تعيين الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة.³

فقد يوكل سلطة التعيين إلى الإدارة العليا بصفتها صاحب العمل وقد توكل لمصلحة الموارد البشرية، وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب الأعراف السائدة بها.

1-تكلفة عملية الاختيار والتعيين استثمارات مستقبلية :

¹نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة لطباعة والترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011 ص45.

²مرجع نفسه، ص48.

³مرجع نفسه، ص50.

- في الوقت الحالي أصبح ينظر إلى تكلفة عملية الاختبار و تعيين الموارد البشري على أنه استثمار مستقبلي يذر عائد كبير، يتمثل هذا العائد بفوائد متعددة أهمها ما يلي :
- الاختبار المناسب والجيد يعطي للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية.
 - الاختبار الجيد يوفر للمنظمة موارد بشرية بمقدورها تحقيق الفاعلية في أداء المؤسسة الكلي، و يساعدها على إنجاز أهداف استراتيجية وضمان بقائها.
 - الاختبار الجيد يسهل من فرض وتطبيق ثقافة المؤسسة التنظيمية، وما تشتمل عليه من تقاليد وقواعد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية.
 - الاختيار الجيد و السليم يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام فيها بينها.
 - الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولي وتعليمها وتدريبها وتميئتها سهلة وذات تكلفة اقل.¹

3- الدوافع و الحوافز :

- 3-1 مفهوم دوافع العمل: يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي²
- أن السلوك هو نتيجة، أي هناك أسبابا لكل سلوك.
 - إن السلوك يحفز أو يتأثر بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه تأثير سلوك محدد.
 - إن السلوك الذي ينتج هو تحقيق هدف معين، وعليه فإن الدوافع الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الهدف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل حيث يرتكز الأداء على درجة وقوة الدافع أو الرغبة.

4-2 أهمية دوافع العمل :

¹ نور الدين حاروش، مرجع نفسه، ص54.

² عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية بعد الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، سورية، 2009، ص309-310.

إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمؤسسات وإن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي :¹

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة .
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة .²
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة .
- تؤدي الدوافع إلى زيادة الأفراد في العمل، إذا أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتميئتها، وعليه تظهر لنا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري نظرا للوعي بالفعالية والإنتاجية والربحية القائمة عليه لذلك من ضروري توفير أساليب ووسائل تحفيز العاملين حتى يمكن استثمار في قدراتهم و مواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة .³

4 - 3 مفهوم الحوافز :⁴

الحافز لغة: من الفعل حفز يقال حفزه حفزا، أي دفعه من خلفه، ويقال حفزه على الأمر أي حثت عليه.

¹نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، بدون طبعة ،ديوان المطبوعات الجامعية بالشلف، ص282.

² مرجع نفسه، ص283.

³سعد عامر ابو شندي ،ادارة الموارد البشري في المؤسسة التعليمية ،الطبعة الاول ،دار اسامة لنشر والتوزيع ، الاردن، 2011، ص142.

⁴عزيون زهية، ادارة الموارد البشرية و تحفيزها واثره على رضا الوظيفي لموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة

ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص24.

أما في الاصطلاح : شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة العوامل و المؤثرات تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر والامتناع عن الخطأ فيه.

وتعرف كذلك أنها إمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجات وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

وتعرف أيضا مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديه، وتوجههم إلى سلوك معين.

3-4 أنظمة الحوافز:

تختلف أنظمة الحوافز من منظمة إلى أخرى و ذلك باختلاف إمكانياتها المتاحة

وتأخذ صورة مختلفة، فمن حيث مادتها تقسم إلى:¹

***حوافز مادية (Materail centives)** و تتمثل بالأموال و المزايا المادية كالسكن و النقل و الطعام و الحوافز النقدية أكثرها شيوعا .

***حوافز معنوية (Non- mater ailintives)** و تتمثل في الأشياء الغير مادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل التكوين و الشكر و التقدير....الخ.

***حوافز الايجابية : (Positive centives)** و تتمثل في الحوافز التي تجذب الأفراد

العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة كالحوافز المادية و المعنوية ... الخ .

***الحوافز السلبية:** و التي تدفع بالعاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة

وأيضا تتضمن الحوافز المادية و المعنوية....الخ.

¹خضير كظم وكاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، طبعة الاول، دار المسير لنشر و توزيع، الاردن، 2007،ص186.

4- التعليم :

-**التعريف الأول** : تعتبر سياسة التعليم الجيد الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف الى امداد الافراد بالأسس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه الى مجالات العمل المختلفة.¹

- **التعريف الثاني** : " المقصود بالتعليم و تمييزا له عن التدريب بصفة وفي مجال الملكية الفكرية بصفة خاصة، وهو وضع مناهج منظمة لتدريس الملكية الفكرية في المرحلتين ما قبل الجامعة و الجامعة بحيث تدخل المعلومات المؤسسة في شكل محتوى تعليم عن منضبط في المقررات الواجب على الدراسة و الطلاب دراستها متى كانت الزمنية أو تمكنهم متى كانت من بين الموارد الاختيارية.²

ويعتبر التعليم أيضا عملية تزويد الأفراد بحصيلة من التعلم و المعرفة في اطار معين، فهو يهتم بتنمية المعارف بوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية من خلال زيادة المعلومات العامة و مستوى فهم العالم الخارجي و يهدف التعليم الى تطوير الملكيات الفكرية و اكتساب المعارف الخاصة للفرد تلك التي تهدف للحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاط اقتصادي ينتظر من ورائه تحقيق منفعة من جهة و يتطلب زيادة فعالية أداء الافراد المتعاملين من جهة اخرى .

¹ حمزة مرادسي، دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة، بانتة، 2010ص3.

² العلمي بوكميش، ماهية الموارد البشرية مداخل في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص102.

المطلب الثالث : التدريب

يعتبر التدريب هو أحد خطوات الاستثمار في المورد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة لما يحققه من تكوين للكوادر القادرة على الأسهم بفعالية في تحقيق التطوير الإداري

1- مفهوم التدريب: لقد تعددت وتتنوعت تعاريف، كل منها يعرفه من وجهات نظر مختلفة:

- **التعريف الأول:** عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير تحسين أدائهم.¹

- **التعريف الثاني :** بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملية.²

و بتعريف شامل هو ذلك العمل المخطط له من قبل الإدارة من أجل إحداث تغييرات على بعض الأفراد في المنظمة وهذا من أجل تزويدهم بالمعلومات والمهارات والخبرات ورفع من معدل أدائهم مستقبلا.

2- أهمية التدريب: حددت المنظمة الاقتصادية الدولية للتعاون والتطوير أهمية التدريب في الجوانب الأساسية التالية:³

- ✓ إدامة المعلومات و المهارات واستمراريتها وفق لعنصر التطور والتقدم.
- ✓ منح الفرص لتطوير الذاتي عن طريق المعارف و المهارات الأدائية .
- ✓ جعل الفرد قادرا على مواجهة المواقف السلبية والمشاكل والصعوبات في العمل ومعالجته بأكبر كفاءة ممكنة.

¹ عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

² إصلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية 14 شارع زكريا غنيم سابق، القاهرة، 200 ، ص208.

³ ججع نبيلة ، ججع وفاق ، دور التدريب في التنمية البشرية، مداخلة في الملتقى الدولي سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشري، جامعة بسكرة، يومي 13-14 افريل، 2011، ص97 .

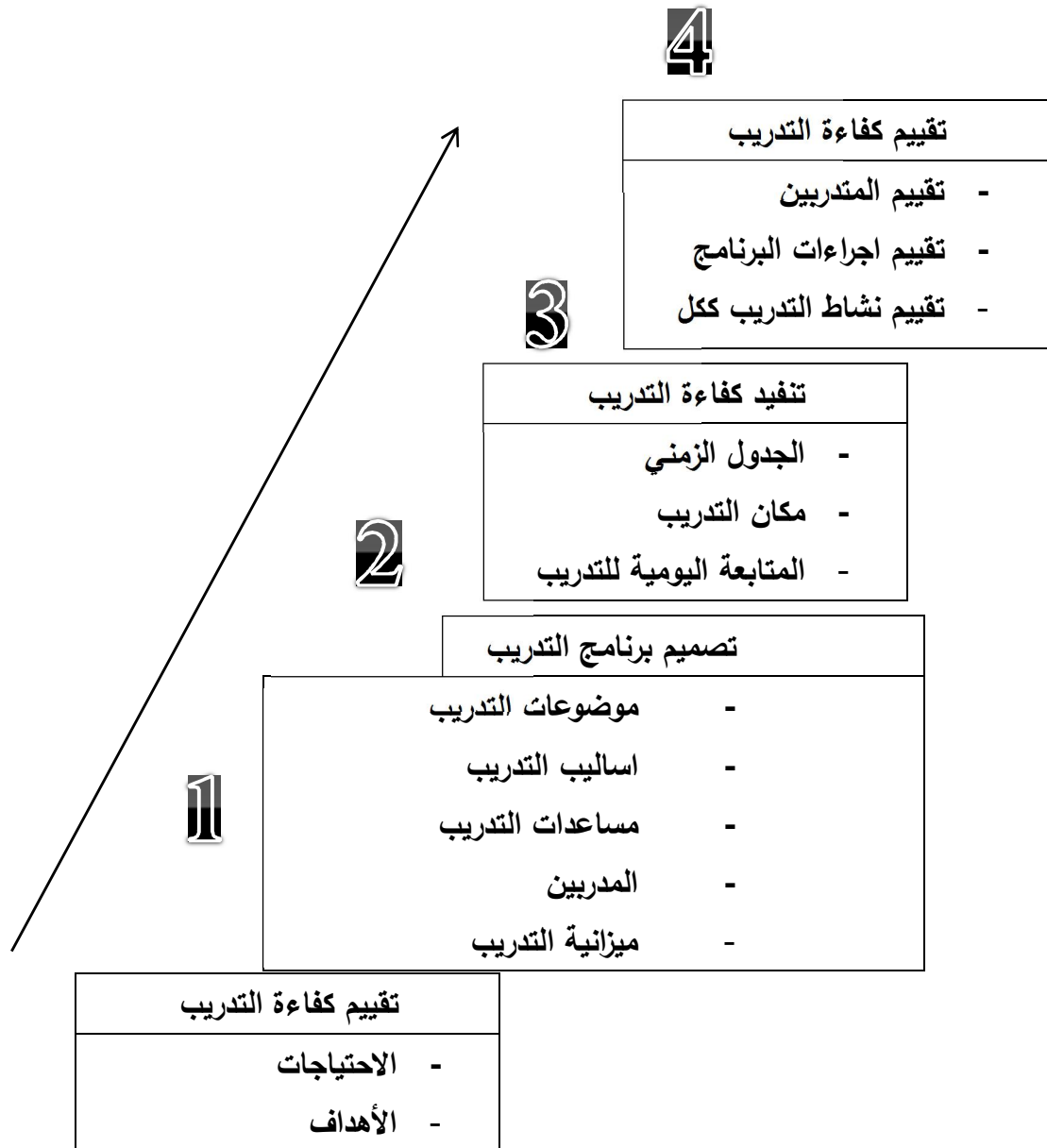
✓ المساهمة في عملية التطوير الذاتي عن طريق المعارف والمهارات الأدبية في مجال العمل .

✓ تقوية المهام الإبداعية و الابتكارية لدى الفرد.

✓ رفع معدل المعيار الثقافي و المعرفي و الاداء المهني لدى الفرد

3-خطوات التدريب: وتظهر من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2):خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، طبعة الخامسة، الدار الجامعية لنشر و التوزيع 2001، ص 320-321.

تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية و متتابعة:¹

- المرحلة الأولى (تحديد الاحتياجات التدريبية):

و التي نعني بها تحديد احتياجات المهارات المطلوب رفعها لدى افراد معينة، في مجموعة من الاهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

- المرحلة الثانية (تصميم مراحل التدريب):

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين.

- المرحلة الثالثة (تنفيذ برنامج التدريب):

والتي تصنف أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج.. كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب و المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

- المرحلة الرابعة (تقييم كفاءة التدريب):

وذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج كما لا ننسى أن تجمع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعنى محاولة المؤسسة إلى تقييم نشاط التدريب ككل .

3- اتجاهات التدريب المعاصرة:

عرض أهم هذه الاتجاهات:²

* **التدريب نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر** : تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجه عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المنظمة على أنها مكان للتعلم والعمل في آن واحد، و اعتبار مسألة التدريب و التنفيذ و التنمية جزءا من استراتيجية المؤسسة، التي هي بمثابة مفتاح، استراتيجي لتحقيق نمو المؤسسة وبقائها

¹ - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، طبعة الخامسة الدار الجامعية لنشر و التوزيع 2001 ص 320-321.

² عمر وصفي عقلي مرجع سبق ذكره، ص331.

***تحويل التدريب من سياسة إلى استراتيجية** : يعد تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المؤسسة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات انجازه من الكفاءات البشرية الحالية و المستقبلية وبالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل هذا التوجيه استلزم الأمر التحويل من سياسة للتدريب (التوجيه القدم) إلى استراتيجية تتكامل وتتوافق مع احتياجات انجاز استراتيجية المؤسسة الكلية هذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية، بل هو تغيير في الهدف، والبعد الزمني، و المادة التعليمية، والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التدريب سابقا.¹

* التوافق مع رياح التغيير و احتياجاته:

شهدت ساحة العمل في المؤسسات بوجه عام والصناعة والخدمة بشكل خاص، تغيرا واسعا وكبير في حالة تصميم الأعمال وإدارتها ففي إطار التوجيه الحديث، في هذا المجال أصبحت الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تنوع وتعدد، وتحديث مستمر في مهاراتها، من أجل تمكنها من ممارسة عدة أعمال سوء على صعيد المؤسسة أو صعيد فرق العمل، لقد استلزم هذا التوجيه الاستغناء عن موارد التدريب و التنمية القديمة وأساليبه و تغييرها بمواد وأساليب حديثة و متطورة تركز على مهارات العمل الجماعي، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الآخرين من أجل انجاز مهمة محددة مشتركة، وكيف يتبادل العمل مع مائة أعضاء الفريق وكيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني لقد غيرها هذا التوجيه من طبيعة برامج التدريب لتنسجم وتتوافق مع التصميم الجديد للعمل وإدارته داخل المؤسسة، ولم يقتصر هذا التوجيه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي، بل يشمل كافة المستويات الإدارية فالمديرون الرؤساء لم يعد الوحدة منهم يغلق الباب على نفسه وليس له شأن مع الآخرين في الوحدات الإدارية الأخرى فهذا النمط انتهى عهده وولي، فالمطلوب الآن من المديرين و الرؤساء أن يمارسون العمل الجماعي التعاون مع بعضهم بعض وتنسيقه وجعله عملا مشتركا متكاملا، هذا الأمر استوجب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها و إدارة العمل الجديد، وتمييزهم باستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية.

¹ عمر وصفي عقلي، مرجع سبق، ذكره ص331.

* المنظمة المتعلمة:

المنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة تعلم وتتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية و بشكل دائم أشياء جديدة وكيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم في سبيل تحسين جودة منتجاتها وتحقيق الرضا لدى الزبائن وكسب ولائهم له والمحافظة على بقائها واستمراريتها في السوق ، فمنظمة التعلم لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لان البيئة دائمة التغيير وفيها متغيرات تجعل المنظمة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معاً، من خلال جهود التعليم المستمر و لقد حدد المختصون مجموعة من الخصائص تتصف بها المنظمة المتعلمة هي ما يلي:

- التعليم وسيلة للتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة ويشكل مستمر¹.

- يجب أن يكون التعلم مستمرا وتصارعا و ذلك لتعليم الموارد البشرية في المنظمة الأشياء الجديدة قبل المنظمات الأخرى فتجديد وتحسين المهارات البشرية مستمر وسريع مطلب أساسي فيها وذلك من أجل ألا تصبح هذه المهارات المتقدمة لا تتماشى والتطورات الحديثة والمعاصرة التي تحدث في البيئة من جهة ولكي لا تستبقها مؤسسة أخرى في تقديم الجديد المبتكر للسوق من جهة أخرى :

- المؤسسة المتعلمة هي التي تعتبر التعليم وسيلة للتحرك إلى المستقبل:

- يركز في المؤسسة المتعلمة على جوانب الابتكار و الإبداع.

- التدريب استثمار بشري :

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب الموارد البشرية أن الإنفاق في هذه المجال هو إنفاق رأسمالي ، وحقل استثماري خصب فما ينفق هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثمارا في موازنة التخطيط أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد الاستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة منها تحسين المنتج تقديم كل جديد للزبون، توسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو و يؤكد هذا التوجيه إلى استبدال مصطلح التكلفة

¹ أحمد ماهر ، مرجع سابق ذكره، ص57.

بمصالح استثمار، وهذا الاستبدال يجب على المسؤولين في المنظمة اعتباره استثمار طويل الأجل لا تتحقق عوائده في المدة القصير، بل تتحقق على المدى الطويل ، و للدلالة على أهمية هذه الاستثمار هو أن التدريب أصبح في الوقت الحاضر معيار يقاس به نجاح المنظمات¹.

¹ عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره ص ص 334-335.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن رأس المال البشري يعد مورد هام بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و الإدارة الجيدة له و استثمار رأس المال البشري و تدريبه يجعل المؤسسة جاهزة لتحديات التي تواجهها في ظل المنافسة الحادة بينها و بين غيرها من المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تكوين العمال و تدريبهم وذلك بعد الاختبار والتعيين لي تمثل العامل لوظيفته ، من اجل تحسين وخلق جو ملائم للأبداع و التفاني في العمل مما يجعل المؤسسة قادرة على التنافسية ، من خلال قدرتها على البقاء والاستمرار.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

في المؤسسة

تمهيد الفصل:

سنتطرق من خلال هذا الفصل الى ابراز المفاهيم المتعددة الخاصة بالميزة التنافسية من حيث التعريف، والأهمية، محددات وأنواع الميزة التنافسية و معايير الحكم على الميزة التنافسية، و أيضاً رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض مساهمته في تحقيق قيمة المؤسسة الاقتصادية، و توضيح اهم الميزات التي تجعل من رأس المال البشري مصدر للميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل تمهيدي للميزة التنافسية

إن ضبط مفهوم الميزة التنافسية هو فكرة الباحثين في القرن الماضي، بحيث كلاً عرفها بمنظوره أو الزاوية التي ينظر إليها، وعليه لم يتم الاتفاق على مفهوم موحد للميزة التنافسية وفيما يلي سرد لبعض المفاهيم للميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية ونذكر منها ما يلي:

1- التعريف الأول:

وهي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتم من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية¹.

2- التعريف الثاني:

صناعة وخلق وإيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة يملكها مشروع، يتفوق في المجالات: الانتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية².

¹ مصطفى محمد ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة الاسكندرية، 2008، ص13.

² محسن احمد الخضري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى مجموعة النيل العربية القاهرة، 2008، ص35.

3-التعريف الثالث :

لها شقين أساسيين، فالأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة السعر توقيت التسليم خدمات ما قبل أو بعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء، وتزيد رضاهم وتحقيق ولائهم.¹

4- التعريف الرابع :

هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المالية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.²

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:³

1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

3-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة.

¹احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل انتاجي، الطبعة الاولى، 2003، ص15 .

²هلالى الوليد، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، ص24.

³معمرى صورية والشيخ هجيري ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الدولي الرابع، ص3-4، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص25.

المطلب الثاني: محددات وأنواع الميزة التنافسية.

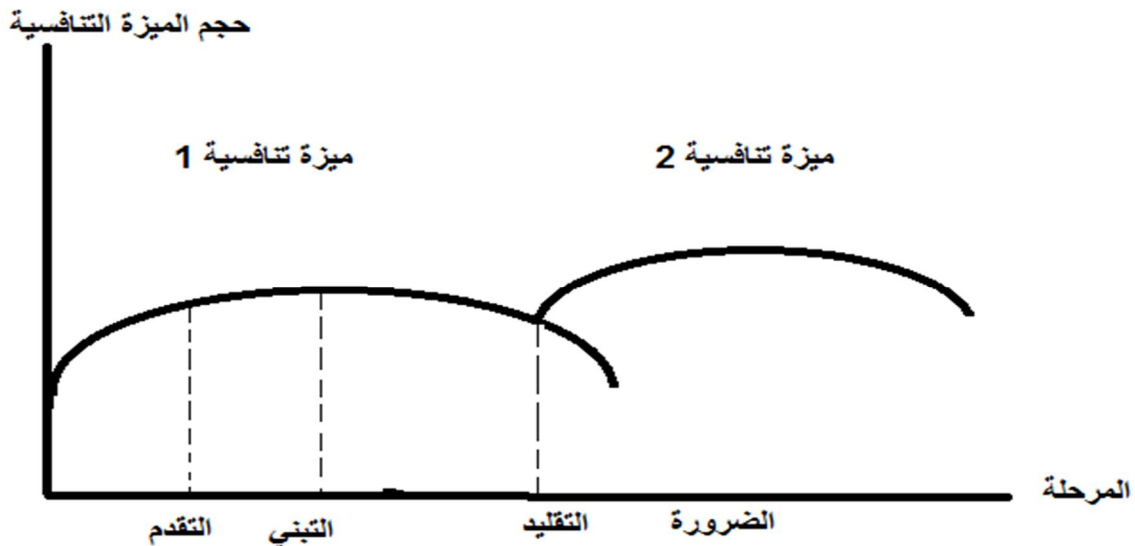
أولاً: محددات الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية متغيرين أو بعدين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس¹.

1- حجم الميزة التنافسية:

تعمل المؤسسة على تحقيق الاستمرارية للميزة التنافسية، في ظل وجود المنافسة بحيث كلما كانت الميزة التنافسية أكبر استدعت جهوداً أكبر، كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة وعليه فإن الميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55

سكيكدة، 2007، ص 20.

¹حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة 20 أوت سكيكدة، ص 20-21.

من خلال الشكل يتبين بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

مرحلة التقدم: هي المرحلة الاطول مقارنة بالمراحل الاخرى وتحتاج الى جهود ضخمة وإمكانيات مادية، مالية وبشرية وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة وكذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

مرحلة التبني: في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، و يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه ويبدأ المنافسين بالتحرك بسبب حجم الميزة التنافسية العالي، وهذا للوصول الى مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة

مرحلة التقليد: تراجع حجم الميزة التنافسية وهذا راجع لتقليد المنافسين للميزة ومحاولة التفوق عليها

مرحلة الضرورة: تراجع حجم الميزة التنافسية كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو الميزة أحسن منها وبالتالي يتطلب على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى أتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يعمل على تحقيق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة وهذا باستعمال نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة التنافسية بتركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي:¹

¹حجاج عبدالرؤوف، مرجع سابق ذكره، ص58.

***القطاع السوقي:** يبين تنوع مخرجات الشركة و العملاء الذين يتم خدمتهم و هنا يتم المفاصلة بين خدمة السوق ككل أو التركيز على قطاع معين من السوق.¹

* **النطاق الرأسي:** ويتمثل في مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل تمييز.

* **البعد الجغرافي:** ويتمثل في الحدود و المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

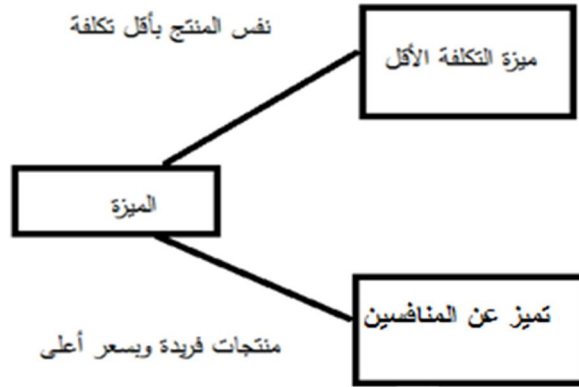
* **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فالترابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، وعليه يمكن استخدام نفس التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر مختلف الصناعات التي تنتمي اليها المؤسسة .

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية:

صنف بورتر الميزة التنافسية الى نوعين رئيسيين بحيث يسمح للمؤسسة أن تكون في موقع متميز باحتلالهما مركزا رياديا وحيازتهما على حصة سوقية كبيرة و صورة أحسن لدى المتعاملين مقارنة بالمنافسين و يتمثلا في التكلفة الأقل و تميز المنتجات كما في الشكل التالي:

¹عثمان بوحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص19.

الشكل رقم(4): يوضح أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات صناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2008 ص19.

وسنتطرق لهذين النوعين:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تسعى أي مؤسسة أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق.¹

ويقصد بذلك سعي المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة و كنتيجة تحقق عوائد أكبر، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات كلفتها ، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغير أقل أو نفقات التسويق أو نفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية.

2- **التميز عن باقي المنافسين :**

¹عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات صناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2008 ص19.

وهو القدرة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة ونفعية من جهة نظر المستهلك بما فيها الجودة، خدمات ما بعد البيع، حجم الضمانات، في المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الآتي:

– النوعية: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين.

– التسليم: يعني حصول المشتري على المنتج عند الطلب دون تأخر.

– المرونة: وهي القدرة على الاستجابة والتكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها.

– الابتكارية: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو التحسين فيها، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتحديات، ويحدث ذلك عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية.¹

المطلب الثالث : معايير الحكم على الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاث عوامل وهي:

1- مصدر الميزة التنافسية : تقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين أساسيين وهما:

– مزايا تنافسية منخفضة كالتكلفة الأقل لكل من المواد الأولية واليد العاملة وهذا ما يسيل تقليدها من قبل المنافسين .

– مزايا تنافسية من رتبة مرتفعة كالتيكولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه العلامة التجارية.. الخ

2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة: إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة، تصميم المنتج بأقل تكلفة، بالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق

¹ زخروفي فيروز وكنزة سكار، دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاد الحديث، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص14-15.

التميز وهذا ما يصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول لنفوذ.¹

3- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

يجب على المؤسسة ان تقوم بتحديد الدائم والمستمر في الميزة التنافسية، وذلك لكي تتكون المؤسسات المنافسة من تقليد او محاكاة المزايا القائمة، وهذا من خلال ادراك او اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق ويكون من خلال تغيرات في المنتج أو العملية الإنتاجية وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع.

المطلب الرابع : فعالية وقياس الميزة التنافسية

يمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين الثنائية فعالية -إنتاجية

1-الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالية إذا تمكنت من تحقيق هدف او الأهداف

المسطرة المؤسسة هنا السيطرة على مستويات الاضطراب باعتماد استراتيجيات هجومية كالإبداع، مما يمكنها مثلا من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتفيذ نشاطاتها، وذلك أن تبدع بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها، فهي تتبنى إستراتيجية أساسها المخاطرة والتفعيل ، وبالفعل يسمح تقديم خدمات أو انتاج سلع جديدة بتغيير سلوكها من المجال الضيق للنشاط أو مسايرة تغيرات محيطها باستمرار، أما الثانية فتركز على إمكانات التحالف على امكانات التحالف و التعاون بالنسبة للمؤسسة

2-الربحية : تعتبر الربحية من مؤشرات التنافسية الحالية للمؤسسة رغم أن المؤسسة يمكن أن تكون تنافسيا في سوق تتجه نحو التراجع وبذلك فان التنافسية الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة في لبقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن ، حيث ان القيمة الحالية الأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، وهذا يعني نسبة القيمة السوقية للدين و رؤوس الاموال الخاص بالمؤسسات ، و على استبدال اصوله فاذا كانت هذه

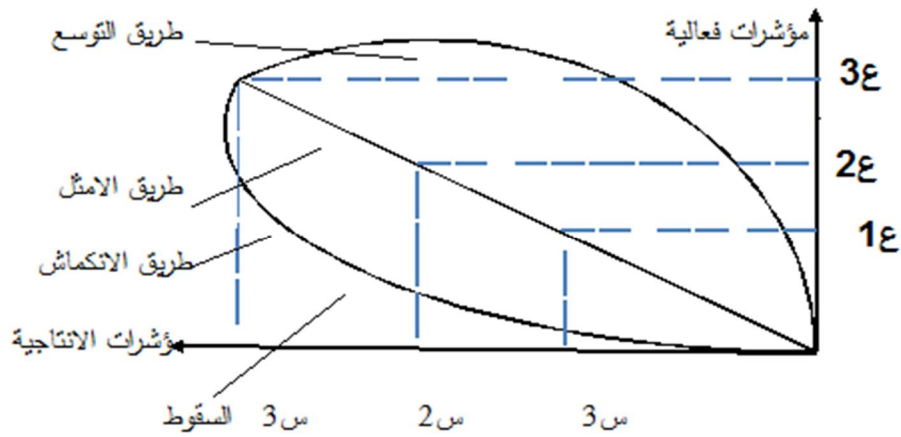
¹ تواتي بن علي فاطمة ، نادي مفيدة، راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 16 .

النسبة اصغر من الواحد فان المؤسسة ليست تنافسية، كما ترتبط الربحية المستقبلية للمؤسسة بإنتاجياتها نسبية، و تكلفة عوامل الإنتاج تميز منتجاته وجودتها على امتداد فترة طويلة ومستوى إنفاقه عن طريق التطوير أو البراءات المحصل عليها.

فالمشروع قليل الربحية هو مشروع غير تنافسي، و المشروع لا يكون تنافسيا عندما تكون تكلفة إنتاجه متوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق اي أن قيمة الموارد التي تستعملها المؤسسة و أن ثروتها تتضاءل أو تتبدل، فضمن فرع نشاط معين ذو منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة نتاجها المتوسطة .

يمكن اعتبار التنافسية محصلة توليف بين الفعالية والانتاجية ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5) مؤشرات التنافسية:



المصدر: فيصل سايعي ، أنظمة المعلومات: استخدامات فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص5.

في مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث على التوازن الجديد بالاعتماد على وفرة في الانتاجية وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء الى التخلي عن الانكماش¹ الا أن هذا الاختبار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبارها تمس المهارات التي تدرت في المؤسسة التي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الاول فان الطريق الثاني يعد الافضل باعتبار انه يعتمد الى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة حيث تمس المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بات الرفع من النتائج بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة وتكلفة منافسيها وقد يعود ذلك لإنتاجياتها الضعيفة، أو عناصر الإنتاج لها تكلفة أكثر أو لسببين معا.²

3- قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين :

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافسين الأحسن الأداء.³

و ينتج عن هذه المقارن نتيجتين إيجابيتين :

- ✓ تسمح المؤسسة للعمل على تحسين أدائهم، ومن ثمة تنمية تنافسياتها .
- ✓ لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فبحسب بل إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسات من تغيرات، وبناء على ذلك وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين .

الجدول رقم (2): مؤشرات تنافسية المؤسسة

المؤشرات	العلاقة	التعليق
----------	---------	---------

¹ فيصل سايغي ، أنظمة المعلومات: استخدامات فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة) مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة 2009، ص5.

² فيصل سايغي، مرجع سابق، ص 6.

³ ججع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات واثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2007، ص78-79.

1-الكفاءة التكاليف	الحد الاقصى للتكليف/ لتكليف الفعالية 100X	تبين هذه النسبة سيطرة المؤسسة على عناصر التكاليف كما تقيس جودة التغطية
2-الكفاءة الفنية	الحد الاقصى للمواد الممكن استخدامها/المستوى الفعلي للمستخدم 100X	تبين الكفاءة في استخدام عناصر الانتاج وموارد المختلفة
3-استغلال الطاقة	قيمة النواتج الفعلية/قيمة النواتج المستغلة 100X	تشير الى وجود فائض طاقة من عدمه
4-كفاءة العائد	العائد أو الدخل المتوقع/ العائد الفعلي 100X	تبين الكفاءة المؤسسة في تقدير العائد أو الدخل المتوقع والتخطيط له
5-معايير القيمة المحاسبية - كفاءة الاصول الثلاثة - كفاءة المبيعات - كفاءة رأس المال المستثمر	القيمة المضافة/قيمة الاصول الثابتة 100X القيمة المضافة/المبيعات 100X القيمة المضافة/ رأس المستثمر 100X	ارتفاع هذه النسب الثلاث يكون في صالح المؤسسة
6-معايير الربحية - ربحية الاصول الثابتة - ربحية المبيعات - ربحية رأس المال المستثمر	الربح الصافي/الاصول الثابتة 100X الربح الصافي/المبيعات 100X	ارتفاع هذه النسب الثلاث لصالح المؤسسة الاقتصادية
7-فعالية الرقابة على الجودة	قيمة التعويضات المدفوعة للعلاء 100X اجمالي قيمة	ارتفاع هذه النسب في غير صالح المؤسسة

	<p>المبيعات الشركة/اجمالي قيمة مردودات صادراتها 100X اجمالي قيمة مبيعات الشركة /اجمالي قيمة مردودات وارادتها 100X اجمالي قيمة وارادات الشركة</p>	<p>- التعويضات المدفوعة للعلماء - مردودات الصادرات - مردودات الواردات</p>
<p>- ارتفاع دليل على ارتفاع التكنولوجيا المستخدمة</p>	<p>عدد المشرفين والمديرين بالشركة/اجمالي عدد العاملين 100X</p>	<p>8- مؤشرات خاصة بالكثافة في استخدام التكنولوجيا 1-نسبة المشرفين</p>

المصدر: فيصل سايعي، مرجع سابق، ص 5-6.

المبحث الثاني: رأس المال البشري و الميزة التنافسية

المطلب الاول: خصائص الموارد البشرية لإيجاد ميزة التنافسية

1- مميزات المورد البشري المطلوب لإيجاد الميزة التنافسية

يعد المورد البشري هو حيز الاساس في منظومة الفلسفة الادارية ويرجع ذلك لكونه

يتميز عن غيره من الموارد بقدرته على الخلق والابداع والابتكار، فهو قدرة فكرية

وذهنية وابداعية لا يمكن اغفالها ونظرا لان المؤسسات الحديثة لا ترضى بديلا عن

ان تكون قادرة على المنافسة فان هذا يدفعها دوما لجذب واكتساب مورد بشري ذو

خصائص يسمح لها باكتساب هذه الميزة ومن اهم مميزات المورد البشري الذي يسمح

باكتساب الميزة التنافسية ذكر اهم خاصيتين

- التأهيل والقدرة على العمل والرغبة فيه.
 - السعي الى تطوير والانجاز عن طريق التعليم والتدريب والتكوين.
- فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية واستمرارها هو الموارد البشري الفعال، حيث يبرز في كل عنصر من العناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يبرز في الشكل التالي:

الجدول (3) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها



المصدر: جديان صبرينة ومعدن شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني سياسية التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 15-03-2014 ص4.

فما يتاح للمؤسسة من مدخلات خام تتحصل عليها من البيئة التي تعمل فيها، مهما كانت كبيرة ومتطورة فهي تبقى عبارة جامدة منها دون اخضاعها للعمليات.¹

الأنشطة التي تتم على مستوى المؤسسة من أجل تحويلها و استغلالها، يقوم بهذه العمليات التحويلية المورد البشري، فهو الوحيد القادر على إنتاج متميز، فالموارد البشري هي التي تتجز الألية الحقيقة لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية(طاقات مستغلة فعلا).

2- خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة :

ان اعتبار المورد البشري موردا استراتيجيا و مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، وضمن هذا الإطار فان الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي:²

***مساهمة الموارد البشرية و الكفاءات في خلق القيمة:**

إن الطبيعة المتباينة للموارد من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما تجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون ادائهم جيدا، بالتالي ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا.

*أن تكون الموارد البشرية نادرة:

حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وحب أن يكون نادرا و أن يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات

¹جديدان صبرينة ومعدن شريفة دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية مداخله في تكوين ميزة تنافسية، مداخله في

الملتقى الوطني سياسية التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ، جامعة بسكرة، 15-03-2014، ص4

²جديدان صبرينة، معدن شريفة، مرجع نفسه، ص12.

المتخصصة والمؤهلة و بالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

*أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد.

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة معيارية، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيم بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

➤ **عدم قابلية الموارد البشرية و الكفاءات للتبديل :**

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، الا يكون قابل للتبديل بصورة مماثلة له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة وبالتالي نعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير قابلة للتحويل، ان الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.¹

المطلب الثاني: الاستثمار البشري أساس الميزة التنافسية

❖ **العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية**

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية.

إن إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة الخسائر مختلفة وفادحة ، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيأ للمؤسسة فرص النجاح ، و قد يتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة ، وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية، بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية، يعد سببا رئيس في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية.

¹سملاي بخضيه، مرجع سبق ذكره ص60-61.

في اطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق اسلوب سلسلة القيمة .

يري porter ان الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطي بعد استراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات ، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الاستراتيجي ، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها، إذا أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر الشركات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والتمثل في الكفاءات البشرية القدرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة.

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات لبيئية التنافسية ان العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءات البشرية ذات المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد والكفاءات والتي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية ذلك أن في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء الأمر الذي أصبحت معه محددًا غير أساسيا للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي

تمتلكها الكفاء البشرية المؤهلة للابداع والتجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.¹

❖ حماية الموارد والكفاءات من التقليد:

من أجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لابد أن تعتمد إلى إحاطة الموارد والكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية والإبهام، والذي يقصد به الغموض الذي يربط العلاقة بين السبب والنتيجة مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يقود النتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه بالضبابية على الميزة التنافسية.²

ومن أهم هذه العوامل:

- صعوبة التحويل.
- الضمنية أي تكون الكفاءات واضحة.
- عدم إمكانية التعبير عنها.
- استحالة ملاحظتها أثناء العمل.
- أن تكون مركبة أي معقدة ليست بسيطة.
- تعتبر عنصر من النظام أي ليست عنصر مستقلا.

¹ عبد المجيد قدي، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في ملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، 9-10مارس2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،ص5.

² داوي الشيخ ، دور تسيير الفعال لموارد والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص266 .

المطلب الثالث: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال البشري والمعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع ويشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة و ازدهارها وان نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الأصل واستراتيجيات إدارية وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز ميزة المنظمة التنافسية وخلق القيمة.

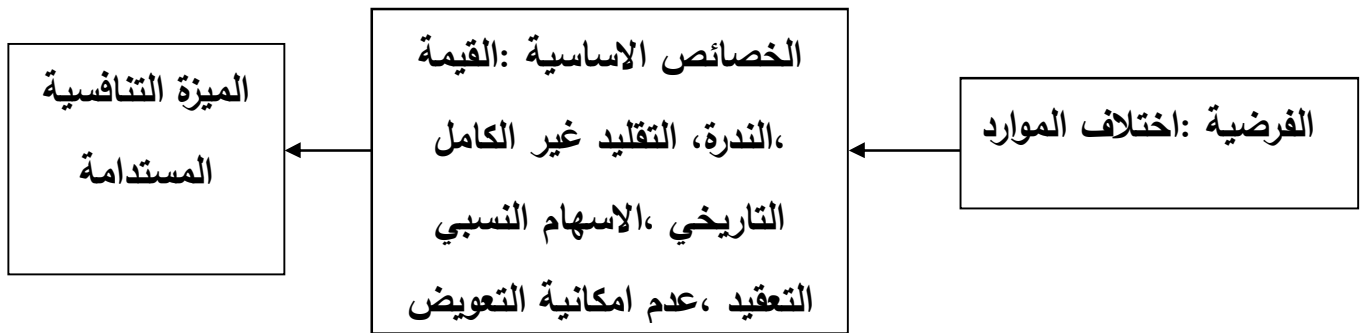
من خلال دراسة للميزة التنافسية ومصادرها، تبينا ان تطويرها وتنميتها يرتبط بعدة اتجاهات، وكذلك باستغلالها لرأس المال البشري، قد أصبح هذا الأخير مصدر من مصادر هامة للميزة التنافسية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال ما يلي:¹

أولاً: المساهمة في خلق القيمة:

أن تبني المؤسسة الاستراتيجية فعالة تسمح لها بخلق قيمة يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية بالاعتماد على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها كالزيادة الثانية للمنتجات مع الجودة العالية.

و الشكل التالي يبين المنظور المؤسسة على الموارد(رأس المال البشري):

الشكل رقم (5):منظور المؤسسة على الموارد (رأس مال بشري)



المصدر: بن قايد فاطمة الزهرة، دور الادارة الاستراتيجية الموارد البشرية في تنمية الميز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب سيارات الصناعية الزهرة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص89.

¹ عبد المجيد قدي، ذكره مرجع سابق ذكره، ص، 24.

الميزة التنافسية المستدامة هي التي تتحقق من خلال انتهاج المؤسسة الاستراتيجية منتجة للقيمة، وغير معتمدة من طرف اي منافس حالي او محتمل.

ثانياً: رأس المال البشري لتحقيق ربحية لمؤسسة: بإمكان الميزة التنافسية تحقيق الربحية من خلال المفاضلة بين استراتيجيات التنافس المختلفة و الاستفادة من مزاياها (استراتيجية لتكلفة الاقل، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز).¹

وعلى هذا الاساس يمكن تفسير ربحية المؤسسة بدرجة اقل من متطور العوائد الاحتكارية (عوائد احتكار السوق) وبدرجة اكبر من متطور عوائد الموارد المختلفة المحقق للميزة التنافسية، وتناقص او تقليد لهذه الموارد يؤدي الى تدهور تلك الميزة.²

كما انه غالباً ما تتضاءل الميزة التنافسية في المدى البعيد الذي ينتج عنه تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استفادة الموارد والقدرات المحققة لتلك الميزة.

وحتى يحقق رأس المال البشري للميزة التنافسية مستدامة ينبغي ان تتحلى بالخصائص التالية:

1. يجب ان يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره احد نقاط القوة التي يمكن استخدامها.
2. استغلال الفرص المتاحة، واستبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.
3. يجب ان يكون المورد نادراً او فريداً او متميزاً عن ما يملكه المنافسون.
4. يجب ان لا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل .

¹بن قايد فاطمة الزهرة، دور الادارة الاستراتيجية الموارد البشرية في تنمية الميز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب سيارات الصناعاتية الزهرة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011، ص89.

²بن قايد فاطمة، مرجع نفسه، ص 92.

5. عدم امكانية استبدال المورد باخر في اطار الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.
6. استمرارية وديمومة الميزة التنافسية المرتبط بمعدل الاستهلاك والتقدم في الموارد (رأس مال بشري)، إذ يؤدي معدل التغيير التكنولوجي إلى قصر المدى الزمني لمعظم الموارد الرأسمالية والتكنولوجية مما يؤدي بسمعة المؤسسة إلى النفاذ ببطء، كما يمكن الحصول على تلك الأصول ضمن معدلات الإنفاق الاستثماري.
7. تقليد الاستراتيجية ونقلها كون أن تواصل الميزة التنافسية مرتبطة بمدى سرعة المنافسين على تقليد استراتيجيتها.¹

ثالثاً: رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية

في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مركز بحوث قائمة على أساس المعرفة فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الانتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكاليف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة الى القدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية قد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية وما تملكه من رأس مال بشري، فالإبداع وتقديم منتجات جديدة تشكل سلسلة مترابطة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس المال البشري في المنظمات يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق الإبداع التكنولوجي عام مستند إلى المعرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري لغرض تحسين او تطوير منتجات منفردة او في احسن الأحوال بعض من منتجات لسلسلة مترابطة تطوير، وإذا كانت الميزات التنافسية في

¹ بن فايد فاطمة، مرجع نفسه، ص96.

الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقليد من قبل الآخرين أو أنها تخنقى أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوىاء ومتابعين لعمل المنظمة فان الميزات التنافسية الجديدة المستندة الى المعرفة يمكن ان تخرج من اطار، تمثل خصائص استراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين و هذا ما يتسق تماما مع خصائص المورد الاستراتيجي.¹

والمنظمات عادة تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات و حتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستمرة فان مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لا بد أن تتسم بأربعة سميات أساسية و هي:²

1- أن تكون قادرة على الاضافة فيه.

2- أن تكون نادرة أو فريدة.

3- أن يكون من الصعب على المنظمات التنافسية أن تحاكيها أو تقلدها.

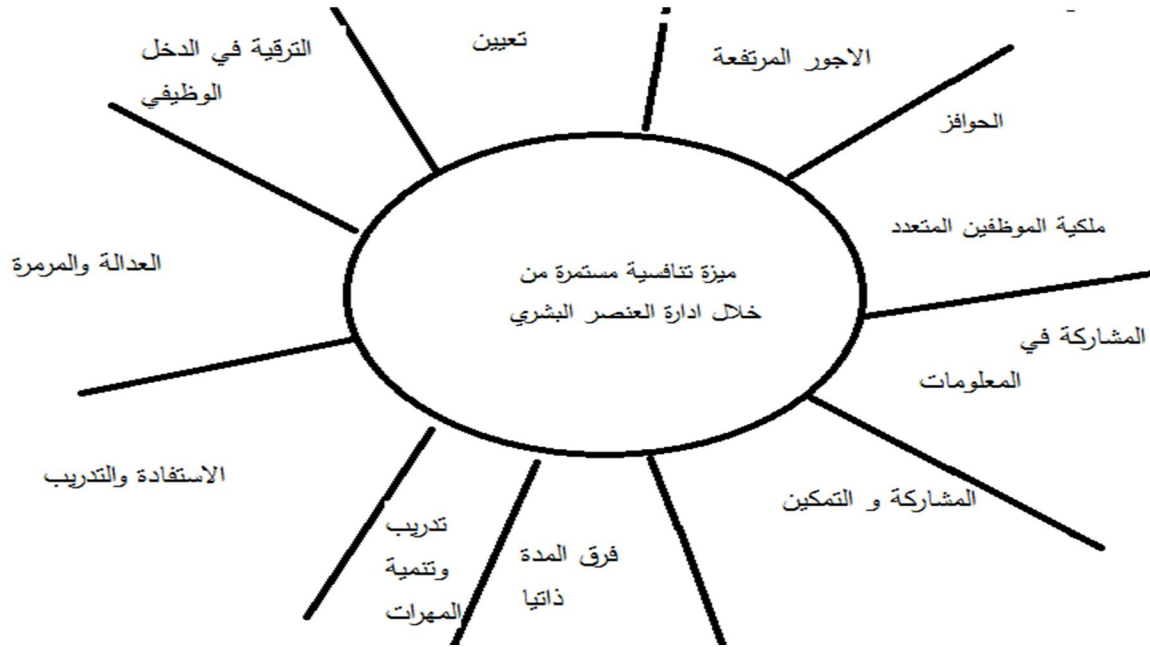
4- أن تكون غير قابلة أن يحل محلها أي بديل.

و الشكل التالي يوضح الميزة التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات:

¹ - محمد زبير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف ص12 و13.

² - بقى الشريف، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متطلبات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية وخاصة الجزائرية، مؤتمر دولي لتنمية الادارية، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009 ص 11-12

الشكل رقم(6): تحقيق الميزة التنافسية من خلال الادارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات.



المصدر: بقى الشريف، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متطلبات العولمة ،حالة المنظمات الاقتصادية العمومية و خاصة الجزائر ،مؤتمر دولي لتنمية الادارية ،السعودية، 1

- 4نوفمبر، ص12.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل يمكن القول أن من بين أهم الجوانب التي تميز المؤسسة عن غيرها هو الطريقة التي تجعلها تمتلك ميزة تنافسية ويعد رأس المال البشري من بين الطرق التي تستطيع بواسطتها تحقيق أهدافها المرجوة، نظراً للدور الذي يلعبه لمساهمته في تحقيق قيمة المؤسسة من جهة، وباعتباره مصدر للميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث تعتمد المؤسسة على التدريب العاملين و تكوينهم وتعليمهم من اجل الابداع و خلق الكفاءة لهم والجودة التي لديهم من اجل تسيير المؤسسة و قدرتها على منافسة والاستمرارية

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية على

عينة من المؤسسات

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل 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 الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم المؤسسة، 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 مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى قياس دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، بالتطبيق على عينة من المؤسسات بولاية المسيلة، 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 الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساساً 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 خصيصاً لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات 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 منظمات الأعمال الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المنظمات، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 50 إداري عامل في مجموعة من المؤسسات بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المؤوية.

الجدول رقم (4): عدد استمارات الاستبيان الموزعة و المسترجعة

شركة التأمين			
الاستمارات الضائعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
02	04	06	العدد
04	08	12	النسبة %
02	04	06	العدد
04	08	12	النسبة %
02	06	08	العدد
04	12	16	النسبة %

01	03	04	العدد	شركة التعدين حضنة ميتال
02	06	08	النسبة %	
01	05	06	العدد	شركة مغرب بايب لإنتاج الأنابيب
02	10	12	النسبة %	
02	03	05	العدد	الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية
04	06	10	النسبة %	
02	03	05	العدد	مؤسسة ملبنة الحضنة
04	06	10	النسبة %	
02	03	05	العدد	مؤسسة باي فرحات لإنتاج البلاط
04	06	10	النسبة %	
02	03	05	العدد	شركة أسماء لتسويق وبيع العريبات الصناعية
04	06	10	النسبة %	
16	34	50	العدد	المجموع
32	68	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات استمارة الأسئلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) ما يلي: بلغ عدد المنظمات الممثلة لعينة الدراسة 09 منظمات، متنوعة بين العامة والخاصة، تم توزيع فيها 50 استمارة استبيان وتم استرجاع 34 استمارة أي بنسبة 68%، في حين بلغ عدد الاستمارات الضائعة 16 استمارة استبيان بنسبة 32% من عدد الاستمارات الموزعة الكلية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استمارة استبان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل

وتفسير الإجابات على فقرات الاستمارة، كما اعتمدنا أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء تجوالنا بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسات محل الدراسة، قمنا بملاحظة وتسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال، والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف مساعدتنا في تحليل وتفسير بعض فقرات استمارة الأسئلة.

1- تصميم استمارة الأسئلة: قبل التطرق لكيفية تصميم استمارة الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة بالتطبيق على عينة من المؤسسات بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستمارة أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على مدى فهم الإداريين العاملين في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة، لأصول و أساسيات رأس المال البشري، ومعرفة أبعاده في هذه المؤسسات.

ب- التعرف على مدى أدراك المؤسسات للميزة التنافسية.

ج- التعرف على مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة.

وفيما يخص تصميم استمارة الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (5) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (5): 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 و العليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4 = 0.80)، و بعد 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 استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.

- عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

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

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

والإرشاد، وتعديل من إضافة و حذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم استمارة أسئلة 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 استمارة أسئلة.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات بالتطبيق على عينة من المؤسسات بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

جدول رقم (6): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة بلغ 20 فقرة بنسبة 36.36 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالميزة التنافسية في المؤسسة 20 فقرة بنسبة 36.36% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث المعنون بمساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة 15 فقرة بنسبة 27.27%.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 58.82% بالنسبة للذكور و41.17% بالنسبة للإناث ونلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
23.52	08	أقل من 30 سنة
61.76	21	من 30 إلى 50 سنة
14.70	05	أكثر من 50 سنة
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 23.52% الذين عمرهم أقل من 30 سنة، وبنسبة 61.76% للذين عمرهم محصور ما بين 30-50 سنة، وبنسبة 14.70% بالنسبة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة ونلاحظ أن فئة الأفراد الذين عمرهم ما بين 30 إلى 50 سنة هم أكثر نسبة من الذين عمرهم أقل من 30 سنة لتأتي النسبة الصغيرة للذين عمرهم أكثر من 50 سنة.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
08.82	03	متوسط فأقل
17.64	06	ثانوي
73.52	25	جامعي
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 08.82% للذين لهم مستوى المتوسط فأقل، ونسبة 17.64% للذين مستواهم ثانوي، أما نسبة 73.52% للذين مستواهم جامعي، ونلاحظ أن هذه النسبة هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسب الذين مستواهم ثانوي أو متوسط فأقل.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
17.34	06	أقل من 5 سنوات
52.93	18	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
29.41	10	أكثر من 10 سنوات
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 17.34% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات، أما نسبة 52.93% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وهي النسبة الأعلى أما نسبة 29.41% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (11) يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة صغيرة والتي تقدر بـ 02.94 % للذين صفتهم مدير ونسبة 11.76% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 08.82% للذين صفتهم رئيس قسم، لتأتي النسبة الأعلى والتي تقدر بـ 76.67 % بالنسبة للذين صفتهم إداري.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

• **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

1- 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 لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، و تمت صياغة استمارة الأسئلة بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة

توزيع استمارة الأسئلة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات استمارة الأسئلة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (09) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الأسئلة.

جدول رقم (12): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.776 - 0.894) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الأسئلة 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 استمارة الاستبيان وصلاحيتها 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 واختبار 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 لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم (13) يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

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

المصدر: من إعداد الطالب 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 المتعلق رأس المال البشري وأبعاده الأساسية في المؤسسة

جدول رقم (14): يوضح تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بنظم المعلومات في المؤسسة

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
/	كبيرة	,000	4,031	1,069	3,774	المجال الأول: التعليم	
05	متوسطة	,020	2,46	1,091	3,483	يشكل التعليم في المؤسسة قيمة أساسية للتحسين الأداء	01
04	كبيرة	,008	2,83	1,202	3,612	تهتم المؤسسة بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها .	02
03	كبيرة	,000	4,50	1,035	3,838	ينظر التعليم في المؤسسة كعنصر أساسي للبقاء والنمو في السوق	03
02	كبيرة	,000	4,02	1,203	3,871	يدرك العاملين في المؤسسة أن الطريق للنجاح يتطلب العمل الدؤوب	04
01	كبيرة	,000	5,94	,997	4,064	قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح تحقيق الأهداف المرجوة	05
/	كبيرة	,000	4,66	1,086	3,909	المجال الثاني: التدريب	
03	كبيرة	,000	5,30	1,016	3,967	توفر المؤسسة مخصصات كافية لتدريب العاملين	06
01	كبيرة	,000	5,75	1,030	4,064	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين في دورات على التدريب زملائهم الجدد	07
05	كبيرة	,002	3,40	1,160	3,709	تكافئ المؤسسة العاملين عند الحصول على دورات تدريبية ذاتية	08
02	كبيرة	,000	4,59	1,211	4,000	تعقد المؤسسة ورشات عمل لمحاكاة طرق انجاز العمل وتوزيع الأدوار	09
04	كبيرة	,001	3,84	1,166	3,806	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية	10

متخصصة						
/	كبيرة	,013	2,64	1,228	3,535	المجال الثالث: المعرفة
03	كبيرة	,031	2,13	1,261	3,483	11 يساهم العاملون في المؤسسة بقدر معين في زيادة المعرفة
05	متوسطة	,020	2,14	1,088	3,419	12 يعطي العاملون في المؤسسة الوقت اللازم لمتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كليا
02	كبيرة	,017	2,53	1,206	3,548	13 تقوم المؤسسة وبشكل مستمر بقياس رأس مالها المعرفي
04	متوسطة	,024	2,37	1,059	3,451	14 تحدد إدارة المؤسسة بصورة منتظمة المعرفة لدى العاملين لديها
01	كبيرة	,001	3,58	1,203	3,774	15 تقوم إدارة المؤسسة بتنمية معارف العاملين بصورة منتظمة من اجل تحقيق التميز
/	كبيرة	,001	3,77	1,093	3,741	المجال الرابع: المهارات
03	كبيرة	,002	3,49	1,131	3,709	16 تشجع المؤسسة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي
01	كبيرة	,000	5,14	1,048	3,967	17 يتسم العاملون في المؤسسة بقدر عالية على الانجاز
05	كبيرة	,013	2,63	1,091	3,516	18 تهتم المؤسسة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات
02	كبيرة	,000	4,99	1,079	3,967	19 تؤكد المؤسسة على مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام
04	كبيرة	,024	2,37	1,286	3,548	20 تهتم المؤسسة بمهارات التمكين وتفويض اتخاذ القرارات
/	كبيرة	,001	3,87	1,088	3,740	كل فقرات المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

أولاً: تحليل المجال الأول من المحور الأول المتعلق بالتعليم:

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.064 وانحراف معياري 0.997 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.940 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة كبيرة على أن قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح لتحقيق الأهداف المرجوة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.871 وانحراف معياري 1.203 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن العاملين في المؤسسة يدركون أن طريق النجاح يتطلب العمل الدؤوب.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.838 وانحراف معياري 1.035 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.508 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أنه ينظر للتعليم في المؤسسة كعنصر أساسي للبقاء والنمو في السوق.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.612 وانحراف معياري 1.20 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.839 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثانية

ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن المؤسسة تهتم بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.483 وانحراف معياري 1.091 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.468 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن التعليم في المؤسسة قيمة أساسية لتحسين الأداء.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 3.774 وانحراف معياري 1.069، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.031، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الأول والذي يوضح أن التعليم أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة.

ثانياً: تحليل المجال الثاني من المحور الأول المتعلق بالتدريب:

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.064 وانحراف معياري 0.997 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.940 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح لتحقيق الأهداف المرجوة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.871 وانحراف معياري 1.203 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.028 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن العاملين في المؤسسة يدركون أن طريق النجاح يتطلب العمل الدؤوب.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.838 وانحراف معياري 1.035 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.508 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أنه ينظر للتعليم في المؤسسة كعنصر أساسي للبقاء والنمو في السوق.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.612 وانحراف معياري 1.20 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.839 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن المؤسسة تهتم بتحسين طريقة تفكير العاملين فيها.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.483 وانحراف معياري 1.091 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.468 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن التعليم في المؤسسة قيمة أساسية لتحسين الأداء.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني بلغ 3.774 وانحراف معياري 1.069، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.031، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الأول والذي يوضح ان التدريب أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة.

ثالثاً: تحليل المجال الثالث من المحور الأول المتعلق بالمعرفة:

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.774 وانحراف معياري 1,203 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.58 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة

ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن قدرة المؤسسة بتنمية معارف العاملين بصورة منتظمة من أجل تحقيق التميز.

-احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.548 وانحراف معياري 1,206 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.53 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على قيام المؤسسة وبشكل مستمر بقياس رأس مالها المعرفي.

-احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.483 وانحراف معياري 1.261 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.13 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على قيام المؤسسة وبشكل مستمر بقياس رأس مالها المعرفي.

-احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة رابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.451 وانحراف معياري 1.059 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.37 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تحديد إدارة المؤسسة بصورة منتظمة المعرفة لدى العاملين لديها.

-احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.419 وانحراف معياري 1.088 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.14 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على اعطاء العاملين في المؤسسة الوقت اللازم لمتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كلياً. وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث بلغ 3.535 وانحراف معياري 1.228، وبلغت القيمة T المحسوبة 2.64، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة

يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الثالث والذي يوضح ان المعرفة أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة.

رابعاً: تحليل المجال رابع من المحور الأول المتعلق بالمهارات

-احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.967 وانحراف معياري 1.048 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.14 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الاول ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على اتسام العاملون في المؤسسة بقدرة عالية على الانجاز.

-احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.967 وانحراف معياري 1.079 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.99 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تأكد المؤسسة على مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين والأقسام.

-احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.709 وانحراف معياري 1.091 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.63 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الاول ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تشجع المؤسسة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي.

-احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.548 وانحراف معياري 1.286 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.37 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تهتم المؤسسة بمهارات التمكين وتقويض اتخاذ القرارات.

-احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.516 وانحراف معياري 1.091 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.63 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تهتم المؤسسة بمهارات التطوير للعاملين على كافة المستويات.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع بلغ 3.741 وانحراف معياري 1.093، وبلغت القيمة T المحسوبة 3.77، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الرابع والذي يوضح ان المهارات أحد أبعاد رأس المال البشري في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسة

جدول رقم (15): يوضح تحليل فقرات المحور الثاني بالمتعلق الميزة التنافسية في المؤسسة

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
/	كبيرة	,001	4,452	1,035	3,161	المجال الأول:	
05	كبيرة	,023	2,18	1,035	3,161	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.	21
03	كبيرة	,006	2,97	1,027	3,548	تعتمد المؤسسة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	22
01	كبيرة	,001	3,67	1,124	3,741	تتبنى المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	23

02	كبيرة	,003	3,25	,992	3,580	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	24
04	كبيرة	,025	2,00	1,436	3,258	تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.	25
/	كبيرة	,002	5,156	1,079	3,761	المجال الثاني:	
02	كبيرة	,000	4,31	1,164	3,903	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	26
01	كبيرة	,000	5,57	1,062	4,064	تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	27
04	كبيرة	,006	2,98	,961	3,516	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	28
03	كبيرة	,037	2,17	,989	3,387	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	29
05	كبيرة	,025	2,58	1,136	3,322	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	30
/	كبيرة	,002	5,15	3,7197	3,719	المجال الثالث:	
04	كبيرة	,024	2,38	1,207	3,516	تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	31
02	كبيرة	,000	4,02	1,203	3,871	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	32
01	كبيرة	,000	4,97	1,011	3,903	تطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	33

05	كبيرة	,035	2,20	1,057	3,419	أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	34
03	كبيرة	,030	2,28	1,337	3,548	تسعى المؤسسة إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.	35
/	كبيرة	,000	3,95	1,027	3,861	المجال الرابع:	
03	كبيرة	,000	4,42	1,013	3,806	للمؤسسة القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا.	36
04	كبيرة	,002	3,40	1,160	3,709	تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	37
05	كبيرة	,038	2,09	1,232	3,419	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	38
01	كبيرة	,000	5,23	1,064	4,000	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.	39
02	كبيرة	,000	4,12	1,175	3,871	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	40
/	كبيرة	,005	3,04	1,057	3,582	كل فقرات المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(16) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة و تحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (سيودنت).

أولاً: تحليل المجال الاول من المحور الثاني المتعلق بالكفاءة

-احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.741 وانحراف معياري 1.124 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.67 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تبني المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.

-احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.580 وانحراف معياري 1.992 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.25 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تبني المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.

-احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.548 وانحراف معياري 1.035 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.97 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على اعتماد المؤسسة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.

-احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.258 وانحراف معياري 1.436 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.00 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ان المؤسسة تعمل على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.

-احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.161 وانحراف معياري 1.035 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.18 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة

الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على سعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول بلغ 3.161 وانحراف معياري 1.035، وبلغت القيمة T المحسوبة 4.452، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الأول والذي يوضح ان الكفاءة أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة.

ثانياً: تحليل المجال الثاني من المحور الثاني المتعلق بالجودة

-احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الأول بمتوسط حسابي بلغ 4.064 وانحراف معياري 1.062 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.57 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على قيام المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.

-احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.903 وانحراف معياري 1.164 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.31 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأول ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على قيام المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.

-احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.387 وانحراف معياري 0.989 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.17 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على مراعات المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.

-احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.516 وانحراف معياري 0.961 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.98 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على قيام المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.

-احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.322 وانحراف معياري 1.136 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.58 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على قيام المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الاول بلغ 3.761 وانحراف معياري 1.079، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.156، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الثاني والذي يوضح ان الجودة أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة.

ثالثاً: تحليل المجال الثالث من المحور الثاني المتعلق بالإبداع

-احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الاول بمتوسط حسابي بلغ 3.903 وانحراف معياري 1.011 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.97 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على تطوير المؤسسة لمنتجاتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.

-احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.871 وانحراف معياري 1.203 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.02 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات

دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على انتهاج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.

-احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.548 وانحراف معياري 1.337 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.28 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على سعي المؤسسة إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.

-احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.516 وانحراف معياري 1.207 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.38 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الأولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

-احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.419 وانحراف معياري 1.057 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.20 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على أن أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق .

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث بلغ 3.719 وانحراف معياري 2.719، وبلغت القيمة T المحسوبة 5.15، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الثالث والذي يوضح أن الإبداع أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة.

رابعاً: تحليل المجال الرابع من المحور الثاني المتعلق بالاستجابة للعملاء

-احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.000 وانحراف معياري 1.064 وبلغت القيمة T المحسوبة 5.23 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على سعي الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.

-احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.871 وانحراف معياري 1.057 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.04 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على عمل المؤسسة على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

-احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.806 وانحراف معياري 1.013 وبلغت القيمة T المحسوبة 4.42 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الاولى ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ان المؤسسة القدره على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعاً.

-احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.516 وانحراف معياري 1.160 وبلغت القيمة T المحسوبة 3.40 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على ان تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.

-احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.419 وانحراف معياري 1.232 وبلغت القيمة T المحسوبة 2.09 وهي اكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة

الثالثة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة كبيرة على اتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع بلغ 3.861 وانحراف معياري 2.027، و بلغت القيمة T المحسوبة 3.95، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على أن جميع عبارات المجال الرابع والذي يوضح ان الاستجابة للعملاء أحد عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المحور الثالث مساهمة رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية

الجدول رقم (16): تحليل فقرات المحور الثالث مساهمة رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية

الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية SIG	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
03	كبيرة	,000	4,45	1,087	3,871	يساعد التعليم في المؤسسة على زيادة كفاءة الأداء فيها	41
13	كبيرة	,013	2,63	1,091	3,516	قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح تحقيق ميزة التنافسية	42
06	كبيرة	,315	1,02	1,230	3,725	تدريب العاملين في المؤسسة يساعد على زيادة الجودة	43
07	كبيرة	,011	3,03	1,046	3,693	مشاركة العاملين في الدورات التدريبية يساعد على رفع كفاءتهم	44
09	كبيرة	,034	2,04	1,165	3,622	تستطيع المؤسسة من خلال تنمية المعارف تحقيق الميزة التنافسية	45
10	كبيرة	,036	2,18	1,085	3,587	رأس مال المؤسسة المعرفي يساعد على زيادة الإبداع	46

						والابتكار	
04	كبيرة	,000	4,02	1,203	3,871	تطوير مهارات العاملين في المؤسسة من شأنه دعم قدرتهم على الإبداع	47
02	كبيرة	,000	4,61	1,168	3,967	تحسين مهارات الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم في تحقيق كفاءة الأداء	48
01	كبيرة	,000	6,13	1,024	4,129	العنصر البشري في المؤسسة يعد المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسة	49
11	كبيرة	,000	3,35	1,085	3,561	تستفيد المؤسسة من القدرات والمهارات في صنع قرارات الاستراتيجية	50
14	كبيرة	,000	2,46	1,064	3,461	تمتلك المؤسسة خطة لاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين المتميزين	51
15	كبيرة	,000	3,45	1,087	3,453	تعمل المؤسسة على تكوين فريق عمل يمتلك القدرة على التحدي والانجازات العالمية	52
05	كبيرة	,000	3,77	1,086	3,861	توفر المؤسسة حوافز مادية و ومعنوية لمواردها البشرية لزيادة جودة الأداء	53
12	كبيرة	,000	3,35	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
08	كبيرة	,000	4,75	1,066	3,665	تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في صنع القرارات بما يزيد من جودتها وفعاليتها	55
/	كبيرة	,002	3,45	1,083	3,663	كل فقرات المحور الثالث	

من خلال الجدول رقم (17) نحاول معرفة الآراء و اتجاهات أفراد العينة و تحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي و موافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (سيودنت).

احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.129 و انحراف معياري 1.024 و بلغت قيمة T المحسوبة 6.13 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة التاسعة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان العنصر البشري في المؤسسة يعد المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.967 و انحراف معياري 1.168 و بلغت قيمة T المحسوبة 4.61 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثامنة ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان تحسين مهارات الاتصال بين المستويات الإدارية في المؤسسة يساهم في تحقيق كفاءة الأداء.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.871 و انحراف معياري 1.087 و بلغت قيمة T المحسوبة 4.45 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الاول ذات دلالة إحصائية و ايجابية أي أن افراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان التعليم في المؤسسة على زيادة كفاءة الأداء فيها.

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.871 و انحراف معياري 1.203 و بلغت قيمة t المحسوبة 4.02 و هي أكبر من القيمة t الجدولية، مما يعني الفقرة السابعة ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على تطوير مهارات العاملين في المؤسسة من شأنه دعم قدرتهم على الإبداع.

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.861 و انحراف معياري 1.086 و بلغت قيمة T المحسوبة 3.77 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة عشر ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على توفر المؤسسة حوافر مادية و ومعنوية لمواردها البشرية لزيادة جودة الأداء.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.725 و انحراف معياري 1.230 و بلغت قيمة T المحسوبة 1.02 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثالثة ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان تدريب العاملين في المؤسسة يساعد على زيادة الجودة.

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.693 و انحراف معياري 1.046 و بلغت قيمة T المحسوبة 3.03 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على مشاركة العاملين في الدورات التدريبية يساعد على رفع كفاءتهم.

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.665 و انحراف معياري 1.066 و بلغت قيمة T المحسوبة 4.75 و هي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة خامسة عشر ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على المؤسسة إشراك العاملين في صنع القرارات بما يزيد من جودتها وفعاليتها.

احتلت الفقرة رقم (05) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.622 و انحراف معياري 1.165 و بلغت قيمة T المحسوبة 2.04 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الخامسة ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان المؤسسة من خلال تنمية المعارف تحقيق الميزة التنافسية.

احتلت الفقرة رقم (06) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.587 و انحراف معياري 1.085 و بلغت قيمة T المحسوبة 2.18 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة السادسة ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على ان رأس مال المؤسسة المعرفي يساعد على زيادة الإبداع والابتكار.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.561 و انحراف معياري 1.085 و بلغت قيمة T المحسوبة 3.35 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة العاشرة ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على استفادة المؤسسة من القدرات والمهارات في صنع قرارات الاستراتيجية.

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.561 و انحراف معياري 1.091 و بلغت قيمة T المحسوبة 3.35 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الرابعة عشر ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على عمل المؤسسة على توفير كل الوسائل التي تسمح بوصول العاملين إلى قواعد بيانات والمعلومات من أجل الرفع من مهارتهم وتحسين أدائهم.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.516 و انحراف معياري 1.091 و بلغت قيمة T المحسوبة 0.013 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على قدرة المؤسسة على التعليم هو المفتاح تحقيق ميزة التنافسية.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.461 و انحراف معياري 1.064 و بلغت قيمة T المحسوبة 2.46 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة

الحادية عشر ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على امتلاك المؤسسة خطة لاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين المتميزين

احتلت الفقرة رقم(12) المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.453 و انحراف معياري 1.087 و بلغت قيمة T المحسوبة 3.45 و هي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة الثانية عشر ذات دلالة إحصائية و إيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بدرجة عالية على عمل المؤسسة على تكوين فريق عمل يمتلك القدرة على التحدي والانجازات العالمية.

و بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ 3.663 و انحراف معياري 1.083 و بلغت قيمة T المحسوبة 3.45 هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون و بدرجة عالية على أن جميع عبارات المحور الثالث توضح وجود مساهمة رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضية المحور الأول:

الفرضية الصفرية H_0 : ليس هناك إدارة لرأس المال البشري في المؤسسة تظهر من خلال أبعاده الأساسية.

الفرضية البديلة H_1 : هناك إدارة لرأس المال البشري في المؤسسة تظهر من خلال أبعاده الأساسية.

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.01	1.671	3.774	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن إخبار T للمحور الأول بلغ 3.787 وهو أكبر بكثير 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 (0.01) 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 H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ والتي تقول أن هناك إدارة لرأس المال البشري في المؤسسة تظهر من خلال أبعاده الأساسية.

إختبار فرضية المحور الثاني:

الفرضية الصفرية H₀: لا تدرك المؤسسة أهمية الميزة التنافسية وتعمل على تحقيقها.

الفرضية الصفرية H₁: تدرك المؤسسة أهمية الميزة التنافسية وتعمل على تحقيقها.

جدول رقم (18): يوضح نتائج إختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني:

نتيجة إختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.00	1.671	3.04	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19)، أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 3.04 وهو أكبر بكثير من T الجدولية و التي تقدر بـ (1.671)، و هذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الإحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00)، 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، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، و التي نقول أن المؤسسة تدرك أهمية الميزة التنافسية وتعمل على تحقيقها.

إختبار فرضية المحور الثالث:

الفرضية الصفرية H₀: لا يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

الفرضية البديلة H₁: يساهم رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

جدول رقم (20): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث:

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
قبول	رفض	0.00	1.671	3.41	نتائج المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن اختبار T للمحور الثالث بلغ 3.41 وهو أكبر بكثير من T الجدولية و التي تقدر بـ 1.671 و هذا يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) 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 H₀، وقبول الفرضية البديلة H₁، والتي تقول أن رأس المال البشري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال توزيع الاستبيان على مديري و موظفي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتنوعة بولاية المسيلة تحصلنا على مجموعة آراء تم تحليلها بواسطة نظام **spss** و من خلاله توصلنا الى النتائج التالية:

- أن المؤسسة تهتم بإدارة رأس المال البشري لديها و يظهر ذلك من خلال أبعاده الأساسية.
- تعتبر الميزة التنافسية ذات اهمية لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تعمل على تحقيقها.
- أن رأس المال البشري يعد من أبرز معالم إدارة المؤسسة التي تستطيع من خلاله تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة

الخاتمة:

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

النتائج :

توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج ساهمت في حل الإشكالية و الإجابة عن تساؤلاته و فرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج نظرية و ميدانية:

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

2- العنصر البشري في المؤسسة يعد المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة الأداء المؤسسة
3- أن تنمية رأس المال البشري يلعب دورا مهما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للمؤسسة .

4- أن التعليم والتدريب يعتبران من اقصر 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 في استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات

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

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

التوصيات :

من خلال ما توصلنا إليه من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم

الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية:


1- شمولية مشاركة الموظفين في برامج التدريب والتكوين بحيث تكون المشاركة فيها ضمن معايير محددة إلزامية من اجل اقتناء احسن نخبة عاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- اعتماد استراتيجيات التميز في التعليم والتدريب على مستوى المؤسسة من اجله الزيادة في كفاءة والابداع فيها العاملين من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

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

4- توفير المؤسسة كل الوسائل التي تسمح بوصول العاملين إلى قواعد بيانات والمعلومات من اجل الرفع من مهارتهم وتحسين أدائهم من خلال تدريبهم وتعليمهم وتنمية معارف ومهارات لهم

5- العمل على تحسين وتطوير مهارات العمال من اجل الابداع وتحسين الكفاءة وإشراكهم في صنع القرارات بما يزيد من جودتها وفعاليتها .



قائمة الملاحق

- الملحق رقم : 01 استبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

فرع: إدارة أعمال التجارة الدولية

السنة الثانية ماستر

دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات بالمسيلة

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

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكتملة 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 صداقية، 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 تقديرنا واحترامنا .'..'

قائمة الملاحق

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

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: رأس المال البشري وإبعاده الأساسية في المؤسسة

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	المجال الأول: التعليم					
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 لتحقيق الأهداف المرجوة					
	المجال الثاني: التدريب					
06	توفر المؤسسة مخصصات كافية لتدريب العاملين					
07	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين في دورات على التدريب زملانهم الجدد					
08	تكافئ 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					
	المجال الثالث: المعرفة					
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 كلياً					

قائمة الملاحق

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 أجل تحقيق التميز
	المجال الرابع: المهارات
16	تشجع المؤسسة النشاطات التي تدعم مهارات التفكير الإبداعي
17	يتسم العاملون في المؤسسة بقدرة عالية على الإنجاز
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 تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
	المجال الأول: الكفاءة					
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 إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.					
25	تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.					
	المجال الثاني: الجودة					
26	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.					
27	تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.					
28	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.					
29	تزاعي 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 اعتماداً 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 ونوعاً.					
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 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 تحقيق 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 والانجازات العالمية					
53	توفر المؤسسة حوافز مادية و معنوية لمواردها البشرية لزيادة جودة الأداء					
54	تعمل المؤسسة على توفير كل الوسائل التي تسمح بوصول العاملين إلى قواعد بيانات والمعلومات من أجل الرفع من مهاراتهم 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 ^{a,b}	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

قائمة الملاحق

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

قائمة الملاحق

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

قائمة المراجع

الكتب:

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- ابو شندي سعد عامر ،ادارة الموارد البشري في المؤسسة التعليمية ،الطبعة الاول ،دار اسامة لنشر والتوزيع ،الاردن،2011.
- 2- ابوبكر مصطفى محمد ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة الاسكندرية ، 2008.
- 3- احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرون مدخل انتاجي، الطبعة الاول، 2003.
- 4- حاروش نور الدين ،إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى ،دار الأمة لطباعة والترجمة و التوزيع ،الجزائر، 2011.
- 5- حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6- الخضري محسن احمد، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاول مجموعة النيل العربية القاهرة، 2008.
- 7- ذرة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير نعيم ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، طبعة 2 ، دار وائل لنشر ،الاردن،2010.
- 8- عبد الباقي إصلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية 14 شارع زكريا غنيم سابق ،القاهرة.
- 9- عقيلي عمر وصفي ، الموارد البشرية بعد الاستراتيجية، الطبعة الثانية ،دار وائل لنشر، سورية،2009.
- 10- الغنزي سعد علي وعلي صالح احمد ،ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دون طبعة ،الاردن،2009.
- 11- كظم خضير و الخرشة كاسب ،ادارة الموارد البشرية، طبعة الاول، دار المسير لنشر و توزيع، الاردن ،2007.

- 12- ماهر أحمد ، ادارة الموارد البشرية، طبعة الخامسة الدار الجامعية لنشر و التوزيع 2001 .
- 13- محمد السعيد هالي ، رأس المال الفكري، الطبعة الأولى ،دار السحاب للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2008.
- 14- المفرجي عادل حرحوش و علي صالح احمد ، رأس المال الفكري و طرق قياسه واساليب المحافظة عليه ، بدون طبعة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ،2013.
- 15- نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ،بدون طبعة ،ديوان المطبوعات الجامعية بالشلف
- ثانيا: الرسائل والأطروحات**
- 1 بن قايد فاطمة، دور الاستراتيجية الموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب سيارات الصناعية الزهرة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس،2011.
- 2- ججع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات واثرها على تنافسية المؤسسة الانتاجية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة 2007.
- 3- حجاج عبدالرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،غير منشورة ،جامعة 20 اوت 1995 سكيكدة.
- 4- حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، اطروحة دكتوراة ،غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2008.
- 5- حمزة مرادسي، دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي ،مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة، باتنة،2010.

- 6- سملاي يخضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،اطروحة دكتوراة غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،2004.
- 7- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية ادارة الموارد البشرية المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود-مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 2008،
- 8- عثمان بوحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة،2008.
- 9- عزيزون زهية، تحفيزها واثره على رضا الوظيفي لموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماجستير، غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة سكيكدة ،2007،
- 10- فضيل دليو، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية وعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة،2006.
- 11- فيصل سايعي، انظمة المعلومات استخداماتها، فوائدها وتأثير على التنافسية المؤسسة -دراسة استطلاعية على المؤسسات منطقة تبسة-مذكرة ماجستير ،غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة تبسة ،2009.
- 12- هلاي الوليد، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.

ثالثا: الملتقيات

- 1- بوزيان عثمان ،اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات ،مداخلة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10مارس2004
- 2- بومدين يوسف ،استثمار في راس المال البشري مدخل لتحقيق الميزة المستدامة، مداخلة في الملتقى الولي الخامس حول راس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاد الحديثة ،جامعة الشلف يومي 13-14ديسمبر، 2011.
- 3- تواتي بن علي فاطمة ونادي مفيدة، راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال، جامعة الشلف، 13-14ديسمبر 2011
- 4- جديان صبرينة و معدن شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية ،مداخلة في الملتقى الدولي:سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية ،جامعة محمد خضر كلية الحقوق وعلوم السياسية
- 5- ججع نبيلة و ججع وفاق ،دور التدريب في التنمية البشرية ،مداخلة في الملتقى الدولي سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشري، جامعة بسكرة، يومي 13-14 افريل، 2011.
- 6- رابح عرابة وحنان بن عوالي ،ماهية راس المال الفكري و الاستثمار في راس المال البشري ،مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف، يومي13-14ديسمبر 2011 .
- 7- زخروفي فيروز وكنزة سكار، دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في الملتقى الدولي حول :رأس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاد الحديث، جامعة الشلف، 13-14ديسمبر 2011
- 8- سراج وهيبية و سيتي عبد الحميد ،اساليب وسياسات الاستثمار في راس المال الفكري، مداخلة في ملتقى دولي خامس حول راس المال الفكري في منظمات العربية العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ،يومي13-14ديسمبر 2011.

- 9- عبد المجيد قدي، اشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في ملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004.
- 10- عبدالله بلوناس وقذايفة، دور رأس المال الفكري في تحقي الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، ص4، تاريخ الاطلاع 09-02-2012.
- 11- العلمي بوكميش، ماهية الموارد البشرية مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 12- عيادي عبد القادر و العريفي عودة، مؤشرات رأس المال الفكري في الجزائر ،مداخلة في ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011
- 13- محمد زبير وشوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- 14- مسوى سهام والعمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة-تكنولوجيا الانترنت -، دراسة حالة المؤسسة قدية - الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9-10 نوفمبر 2010 بالشلف.
- 15- معمري صورية والشيخ هجيري ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الدولي الرابع.
- المؤتمرات**
- 1- بقى الشريف، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متطلبات العولمة حالة المنظمات الاقتصادية العمومية وخاصة الجزائرية، مؤتمر دولي لتنمية الادارية، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009 .

2- جلال اسماعيل شبات وناكد كمال احمد، واقع راس المال البشري في اطار المشروعات الريادية، مؤتمر الاتجاهات و المدخل الاداري المعاصرة في المنظمات الفلسطينية و العربية، يومي 13-14-7--، 2008 رام الله فلسطين.

3- رضا ابراهيم، رأس المال الفكري دوره في تحقيق الميز التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي لتنمية الادارية نحو الاداء المتميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009.

رابعاً: المجالات

1- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليين، عائد الاستثماري في رأس المال البشري، الطبعة الاولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

2- استراتيجية التوظيف السعودية التقرير الاول. مفاهيم الاساسية والادبيات اعد بطلب ولصالح وكالة التخطيط و التطوير، الرياض، 15-2-2012.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

1-، Fabienne **BASTID** Lecapital humain : etude expirations

17/04/2012، P 01، juin 2001