



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة "بلحاج بوشعيب" عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

العنوان:

تقييم دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بني صاف
SCIBS

تحت اشراف الأستاذ:

من اعداد الطالبين:

- بلغماري مولاي ابراهيم

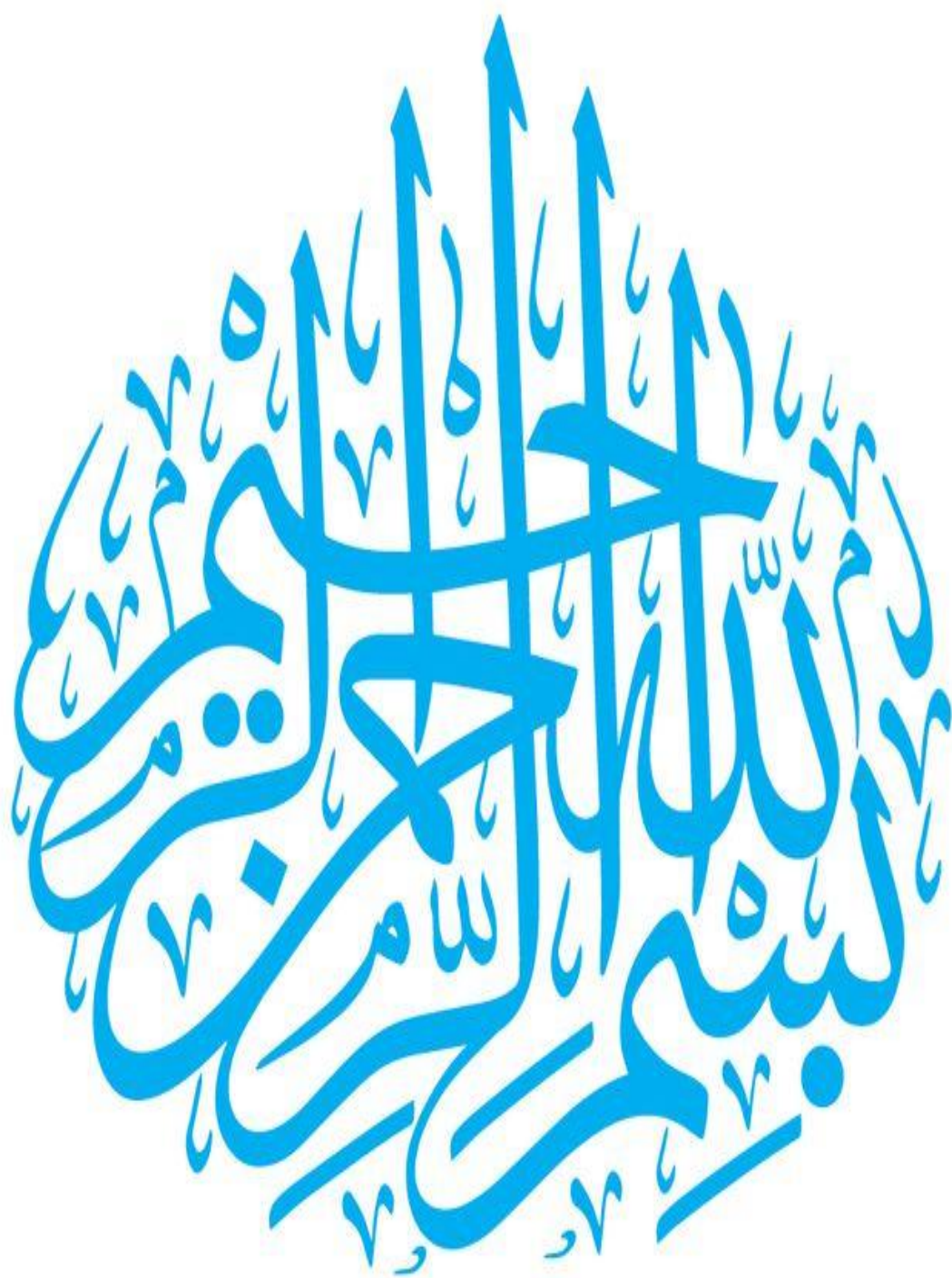
- منقوري خديجة

- زناسني بشير

لجنة المناقشة

الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
علي دحمان محمد	أستاذ محاضر أ	عين تموشنت	رئيسا
بلغماري مولاي إبراهيم	أستاذ محاضر ب	عين تموشنت	مشرفا
مخلوف سليمة	أستاذة محاضرة ب	عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026



دعاء:

بسم الله الرحمن الرحيم

"اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور

إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا

وذكرنا أن الاخفاق

هو التجربة التي تسبق النجاح "



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده ونشكره على عظيم فضله ونعمه
وأصلي وأسلم وأبارك على سيد الخلق أجمعين
نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل ونسأله أن يتقبله منا
ويجعله لنا في ميزان حسناتنا، ويجد في نفوس المطلعين عليه راحة واطمئنان
ونقدم الشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل للأستاذ "بلغماري مولاي إبراهيم"
الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة وعلى توجيهاته القيمة ونصائحه ولما بذله من وقت
وجهد، زاده الله علما ورفعة إن شاء الله.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة
المناقشة كل باسمه على تفضلهم بتقييم عملنا هذا،

وكذلك نتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم
الاقتصادية بجامعة عين تموشنت وجميع عمالها على دعمهم ومساعدتهم لنا فقد كان
لهم الأثر الكبير في تحقيق هذا الانجاز وتخطي ما واجهنا من

صعوبات دون أن ننسى عمال مصنع الإسمنت بني صاف وقسم

الموارد البشرية خصوصا لقبولهم طلب التبرص واستقبالهم لنا

وتعاونهم معنا

شكرا لكل من ساعدنا ولو بكلمة وبارك الله فيهم وجازاهم عنا كل خير.

شكرا للجميع

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي
أهدي هذا العمل المتواضع
إلى التي كانت عوناً وسنداً لي وكان دعائها المبارك سر نجاحي
أمي حفظها الله وأطال في عمرها
إلى مصدر الرعاية ومن منحني القوة والعزيمة وكان سنداً لا يميل
أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
إلى من قاسمني ذكريات الطفولة وجميع ظروف الحياة
أخي حفظه الله ورعاه
إلى صديقاتي ومن كانت معهم أجمل الذكريات
إلى رفقاء المشوار الدراسي اللذين رافقوني في طريق العلم والمعرفة
إلى أهل الفضل الذين غمروني بالتقدير والنصيحة
إلى كل من هدانا الله إلى معرفتهم
أهدي هذا العمل إليهم جميعاً عربون شكر وامتنان على كل ما قدمتموه لي من
دعم ومساعدة



منقوري خديجة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع،
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز الناس على قلبي،
إلى من كان سندي و دعمي في كل مراحل حياتي،
إلى والدي حفظها الله وأطال في عمرها،
إلى سندي في الحياة زوجتي،
إلى إبتني الغالية "فردوس"،
إلى إخوتي وأخواتي و كل أفراد عائلتي الكريمة،
الذين شجعوني وساندوني طيلة مسيرتي الدراسية،
إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة،
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل،
أهدي هذا العمل المتواضع راجيا من الله التوفيق والنجاح.



زناسني بشير

الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم دور رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بني صاف، وهدفت إلى إبراز طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية داخل المؤسسة، من خلال دراسة أثر المعرفة والمهارات والخبرات والإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت بني صاف بولاية عين تموشنت، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 عاملاً وموظفاً وإطاراً بالمؤسسة، كما تم تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال البشري والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مؤسسة إسمنت بني صاف تتوفر على رأس مال بشري يتميز بمستوى جيد من الخبرة والمعرفة والمهارات المهنية، حيث أظهرت النتائج ارتفاع متوسطات أغلب عبارات محور رأس المال البشري، خاصة ما تعلق بالخبرة المتراكمة والتدريب وتطوير المهارات كما بينت النتائج أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من الميزة التنافسية، خاصة في مجالات التحكم في تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة، وهو ما ساهم في تعزيز مكانتها داخل السوق وأثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، مما يؤكد أن الاهتمام بالكفاءات والخبرات المهنية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعرفة، المهارات، الخبرة، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية، مؤسسة

الإسمنت بني صاف.

Abstract :

This study examines the role of human capital in achieving competitive advantage at the *Beni Saf Cement Company*. It aims to highlight the relationship between human capital and competitive advantage within the company by studying the impact of knowledge, skills, experience, creativity, and innovation on enhancing the company's competitive advantage. To achieve the study's objectives, a field study was conducted at the *Beni Saf Cement Company* in the Ain Temouchent province. A questionnaire was distributed to a sample of 50 workers, employees, and managers at the company. The questionnaire data was analyzed using SPSS statistical software. The study's hypotheses regarding the relationship between the independent variable (human capital) and the dependent variable (competitive advantage) were also tested. The study concluded that the *Beni Saf Cement Company* possesses a human capital characterized by a good level of experience, knowledge, and professional skills. The results showed high average scores for most items related to the human capital dimension, particularly those concerning accumulated experience, training, and skills development. The results also showed that the organization possesses a good level of competitive advantage, particularly in the areas of production cost control and quality improvement, which has contributed to strengthening its market position. The study results demonstrated a statistically significant positive relationship between human capital and competitive advantage, confirming that investing in professional skills and expertise directly contributes to improving organizational performance and achieving a competitive edge.

Keywords: Human capital, knowledge, skills, experience, creativity and innovation, competitive advantage, *Beni Saf Cement Company*.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

II.....	بسملة
IV.....	شكر
VI.....	إهداء
VII	الملخص
IX	قائمة المحتويات
1	المقدمة
11	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري والميزة التنافسية
12	تمهيد:
13	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري
13.....	المطلب الأول: ماهية رأس المال البشري
19.....	المطلب الثاني: خصائص ومكونات رأس المال البشري
23.....	المطلب الثالث: أبعاد رأس المال البشري وطرق قياسه
27	المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية
27.....	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وخصائصها
33.....	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية وأبعادها
39.....	المطلب الثالث: محددات وأهداف الميزة التنافسية:
42	المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
42.....	المطلب الأول: رأس المال البشري مدخل استراتيجي للميزة التنافسية
43.....	المطلب الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
44.....	المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية على مؤسسة الإسمنت بني صاف
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
49.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإسمنت بني صاف وأهدافها

قائمة المحتويات

50	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن المؤسسة
52	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بني صاف
56	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
56	المطلب الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة
56	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
57	المطلب الثالث: أساليب تحليل وقياس الثبات
58	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
58	المطلب الأول: خصائص العينة وحدود الدراسة
71	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل:
74	خاتمة
79	قائمة المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
61	درجات سلم ليكارت الخماسي	1
63	ثبات الاستبيان	2
64	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول رأس المال البشري	3
66	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية	4
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	6
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	7
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	8
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	9
73	تحليل عبارات المحور الأول رأس المال البشري	10
74	تحليل عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية	11
75	الارتباط باستخدام اختبار "ت" للعينة البسيطة	12
76	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لرأس المال البشري والميزة التنافسية	13

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	أبعاد رأس المال البشري	1
33	نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية	2
39	دورة حياة الميزة التنافسية	3
44	خصائص الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة	4
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بني صاف	5
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	7
70	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	8
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	9
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	10



لقد شهدت بيئة الأعمال المعاصرة في الألفية الجديدة الكثير من التحديات والتغيرات الضخمة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي شدد من المنافسة، ولذا أصبحت المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه البيئة مجبرة على امتلاك البدائل والحلول والتحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة وتركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال غير المادي في توليد القيمة فقد أصبحت المنظمات المالكة للمعرفة هي الرائدة فهي التي تمنحها القدرة على التنافس والاستمرارية وكسب مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد والتي تميزها عن باقي منافسيها وضمان بقائها واستمرارها ومساعدتها على الارتقاء بمستوى إنتاجيتها فمن لا يملك هذه المعرفة يخرج من سوق المنافسة.

لهذا ازداد دور المورد البشري وازداد معه الاهتمام بهذا العنصر من قبل المنظمات خصوصا في ظل اقتصاد المعرفة الذي نعيشه، فالمورد البشري يمثل مخزوننا للكفاءات والمعارف، كما أخذ كذلك موضوع المنافسة يحظى باهتمام واسع النطاق بفعل العديد من التغيرات التي شاهدها المؤسسات في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي حيث بدأت المؤسسات تدرك هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متنوعة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها، ولهذا توجهت المؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن اكتساب الميزة التنافسية من خلال رفع قدراتها التنافسية والتفوق والتميز على المنافسين

وهذا يشير إلى أنه توجد علاقة بين رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة، حيث يساهم في ضمان البقاء على رأس المؤسسات المنافسة وذلك اعتقادا بأن رأس المال البشري يعد في حد ذاته ركيزة أساسية للتنافس خصوصا حين يتم الإعداد البشري إعدادا قادرا على التنافس من خلال الإبداع والتطوير والتجديد واستثمار المعلومات مما دفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة التعليم وتطوير برامجها بهدف تحسين خصائص رأس المال البشري وجعلها أكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات التنمية والتي تمكن المؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية. ومن هنا يمكن طرح الإشكال الآتي:

الإشكالية: ما هو دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بني صاف

ولاية عين تموشنت؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو رأس المال البشري وما هي الميزة التنافسية؟
 - ما هو دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - ما هو دور المعارف في تحقيق ميزة التنافسية؟
 - ما هو دور المهارات في تحقيق الميزة التنافسية؟
 - هل هناك إدراك واضح لأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة؟
- فرضية عامة: لرأس المال البشري دور هام في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بني صاف.

فرضيات فرعية:

- يساهم رأس المال البشري بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- رأس المال البشري مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- هناك علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في المؤسسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

1-الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة سعيدي حورية، بعنوان أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية

بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2025.

هدفت الدراسة الى تقديم الاطار المفاهيمي لمصطلحي رأس المال البشري والميزة التنافسية وكذلك تحليل كيفية تأثير المورد البشري في تحسين موقع المؤسسة ضمن السوق واستكشاف مجالات ومصادر الاستثمار فيه اضافة إلى التعرف على نوعية رأس المال البشري المتوفر في مؤسسة اتصالات الجزائر وقد خلصت الدراسة بعد المعالجة الاحصائية لنتائج الاستبيان كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في المؤسسة كما اتضح أن رأس المال البشري يعد موردا غير مادي لكنه حاسم في بقاء المؤسسة ونموها اذ يعزز من فرص الابداع والتطوير واستدامة الأداء كما تم تأكيد أن الميزة التنافسية لا تحقق فقط عبر التكنولوجيا أو رأس المال المالي بل عبر كفاءة الموارد البشرية في تحويل المعرفة الى قيمة حقيقية كما قدمت الدراسة عدة توصيات تمثلت ف ضرورة تعزيز برامج تنمية رأس المال البشري خاصة جانب الابتكار والتجديد وربطه بمسارات الترقية والتحفيز كذلك تفعيل وحدات تدريبية مستمرة تواكب مستجدات السوق والتكنولوجيا بما يضمن الحفاظ على جودة المهارات داخل المؤسسة مع توسيع الاهتمام

المقدمة

بتحسين بيئة العمل الداخلية بما يرفع من رضا الموظفين ويزيد من انخراطهم في تحقيق أهداف تنافسية إضافة الى تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة الفعالة لحاجات الزبائن من خلال فرق متعددة التخصصات

دراسة أسامة طبيب، بعنوان دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،
دراسة حالة مؤسسة نفضال رقم 704 أم البواقي، مذكرة ماستر في التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة
العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021.

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية رأس المال البشري وتأكيده دوره كأداة لتعزيز الميزة التنافسية والتعرف على نوعية رأس المال البشري الذي تملكه المؤسسة ودوره في تحسين أدائها ومعرفة مدى كفاءتها في استخدامه وتحقيقها ميزة تنافسية من خلاله، ومن خلال تحليل اجابات الباحثين في الاستبيان الذي قاموا بتوزيعه عليهم واستخدام برنامج المعالجة الاحصائية توصلت الدراسة الى عدة نتائج تمثلت في أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات ويعود هذا التميز للدور الفعال الذي يلعبه رأس مالها البشري كما أن هذا التميز لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر الكفاءات، المهارات والمعارف التي تتطلب الاهتمام من خلال الاحتفاظ بها وتنميتها من أجل إضافة قيمة لرأس مالها البشري الذي يعتمد عليه في خلق الفارق بين المؤسسات المنافسة والوصول الى حالة التفرد كما أن المؤسسة محل الدراسة تدرك جيدا أهمية المهارات والمعارف وضرورة خفض التكاليف وسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات

كما لوحظت بالمؤسسة بعض النقائص التي تمثلت في المركزية فأغلب القرارات تتخذ من مقر الشركة مما يصعب العمل ويبطئ معالجة المشاكل وكتوصيات مقترحة يجب فتح المجال للمكلفين في الفروع باتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة كذلك وضع مكاتب تكوين تحت تصرفهم بدل من تنقل العمال الى المقر للحصول على التكوين إضافة الى ترسيخ ثقافة التميز لضمان ديمومة الريادة وإدخال التقنيات الإلكترونية لتعجيل المعاملات.

دراسة مسواك حنان، خلافي لوزية، بعنوان أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبيج، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال،
جامعة برج بوعريبيج، سنة 2020.

هدفت الدراسة إلى إبراز مكانة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرته على رفع أدائها نحو الأفضل باعتباره المحرك الأساسي لها نحو النجاح وتحديد مختلف المفاهيم فيما يخص رأس المال البشري والميزة التنافسية كذلك بيان دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة والكشف عن مصادر الاستثمار في رأس المال البشري ولقد حاولت الدراسة التعرف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بدراسة مؤسسة كوندور للإلكترونيك وتم التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه والقيام

بتحليل اجابات الأفراد وتفسيرها ومن خلال هذا توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري زادت الميزة التنافسية كما أن التدريب والتكوين والتحفيز تعتبر من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري اذا تم استغلاله من المؤسسة وبطرق علمية كذلك انتهاج برامج جيدة للتكوين مما يزيد الانتاجية ويرفع الكفاءات البشرية مما يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات منها ضرورة تطوير المورد البشري أكثر واعتماد برامج تدريبية واعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي مادي كما أنه لا بد من الاهتمام برأس المال البشري لخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

دراسة نورين فتيحة، بعنوان دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع مستغانم، مذكرة ماستر في التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018.

هدفت الدراسة الى تحديد مختلف مفاهيم رأسمال البشري والميزة التنافسية وبيان دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة وكذلك الكشف عن مصادر الاستثمار في رأس المال البشري ومن خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر توصلوا إلى أن لها معرفة ووعي بالتغيرات التي يفرضها الواقع واستطاعت فهم الدور الذي يلعبه المورد البشري في بقائها واستمراريتها لذا بادرت المؤسسة في الاستثمار عن طريق توظيف عمال ذوي كفاءة وخبرة مهنية والمتحصلون على شهادات عليا مع القيام بدورات تكوينية بصفة دورية تسمح لهم بصقل معارفهم وقدراتهم مما يعود بالإيجاب على الفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة وكذا قيام المؤسسة بعملية التحفيز عن طريق استحداث نظام جديد خاص بالحوافز المسمى منحة المردودية الفردية فكل هذه الاليات وغيرها المستعملة من قبل المؤسسة للاستثمار في موردها البشري سمحت لها بالبقاء في الريادة في مجال نشاطها وبالتالي تحقيقها لميزة تنافسية تميزها عن مثيلاتها في نفس النشاط كما أنه يعتبر من اهم الموارد التي تحقق ميزة تنافسية لأنها صعبة التقليد والمحاكاة ومن التوصيات المقترحة على المؤسسة الاهتمام بالمورد البشري أكثر ودراسة الكفاءات وتنميتها عن طريق التدريب والتكوين كذلك محاولة التأقلم مع المستجدات الحديثة وضرورة اعتماد المؤسسة على التقنيات الحديثة والمتطورة.

طبشي وهبية، بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مطاحن الواحات بتقوت، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

هدفت الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري والإشارة إلى أهميته وضرورة الاستثمار فيه من أجل تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد خلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري هو الأكثر

المقدمة

أهمية وعمود العملية التغييرية وهو رأس المال الذي يجب التحرك من خلاله لتفعيل النشاط داخل المؤسسة في ظل المنافسة لذا فإن تسيير هذا العنصر بالمؤسسة استوجب صنع اليات للتسيير تحت برنامج الجودة الشاملة اذ يجب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وجذبها من سوق العمل ثم كيفية اختبارها وتعيينها وإعدادها وتدريبها واستغلالها وأن المنافسة اليوم أصبحت أحد السمات الأساسية في الاقتصاد وعليه ضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج جديد يؤهلها لمواجهة المنافسة وتصميم وتطبيق هذه الميزة ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت هذه الدراسة الى أن مؤسسة مطاحن الواحات غير مدركة للدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية وأنها مازالت بعيدة عن ثقافة التميز، كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات تمثلت في ضرورة النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة والعمل على تطوير مؤهلات العنصر البشري وكفاءاته من خلال بيئة عمل مشجعة ومحفزة كذلك شحن ثقافة الميزة التنافسية بين العمال وإشعارهم بأنها ضرورية مع تكثيف الدورات التدريبية لضمان استمرارية المؤسسة.

الدراسات باللغة الأجنبية :

(Memon,2009)Study : Humman Capital A Source Of Competitive Advantage Ideas For Strategic Leadership.

حاولت هذه الدراسة عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال تقديم بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته واستدامته انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة والغرض من هذه النماذج هو توضيح أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في عصرنا الحالي ،وذلك في ضوء مدخل الموارد الذي يعتبر العنصر البشري عنصراً حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية ، ويعتقد بأن المنظمات إذا عرفت كيف يسهم رأس مالها البشري في نجاحها فإن هذا يساهم بشكل كبير في إدارتها وتقييمها بفعالية ،وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري هو التحدي الأعظم لقيادة المنظمات في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة ،ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة هي أن التكنولوجيا ،العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية ،لذلك كان لا بد من استخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة الحالي وكان ذلك ما أوصت به الدراسة.

Gannon 2008 Study : Managing Intellectual Capital For sustained Competitive Advantage in the Irish tourism industry.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل خاص بشرح الية انتفع الشركات من عناصر رأس المال البشري والتنظيمي وعلاقته برأس المال الفكري لتوليد الميزة التنافسية المستدامة ،انطلقت هذه الدراسة من خلال سؤالين

رئيسيين تم استكشافهما فيما يتعلق بالمنظمات والتنافسية السؤال الاول لماذا تنافس بعض شركات السياحة بنجاح أكثر من غيرها ؟ والسؤال الثاني هو ماذا تفعل الشركات لتعزيز والمحافظة على ميزتها التنافسية؟

وفي ظل الاستراتيجية المطروحة ، فإن توضيح الاختلاف والتميز في الأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة والتي تمثل عنصر الابداع في عصر المعرفة الحالي وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة ، وقد أوضحت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة وذلك بالاعتماد على ادارة المعرفة وعملياتها ، واعتمدت الدراسة مدخل الموارد كأساس لتحديد الموارد القيمة التي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة.

(Jayne,2006)Study: Knowledge Worker : Humman Resource Strategy To Achieve Competitive Advantage.

انطلقت هذه الدراسة من الأدبيات السابقة في مجال التعلم التنظيمي وخلق المعرفة وعمال المعرفة وإستراتيجية الموارد البشرية الافضل في تحقيق هدف الشركة في خلق واستدامة الميزة التنافسية ، ولأن طبيعة الأعمال في عصرنا الحالي قائمة على أساس المعرفة كان لا بد للشركات من الاهتمام بعمال المعرفة لديها وذلك من خلال تطبيق مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية بهدف الحفاظ على قاعدتها من المعرفة الضمنية الكامنة في عقول عمال المعرفة وذلك إما من خلال الاحتفاظ بتلك المعرفة الضمنية أو بالاحتفاظ بعمال المعرفة أنفسهم وبالتالي الحفاظ على مصدر حساس يحقق ميزة تنافسية مستدامة للشركة ، يشمل النموذج الذي اقترحتة الدراسة جميع ممارسات الموارد البشرية كمتغير معدل بين عملية خلق المعرفة والأداء ، ولأن المعرفة أصبحت موردا ذو قيمة بالنسبة للشركات فإنه يجب على تلك الشركات أن تسيطر على حركية الأصول المعرفية لديها إذا ما واجهت معدلات دوران لعمال المعرفة لديها مماثلة لتلك المعدلات لأصولها لتقليدية ، وبالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية تعتبر الرابط الأساسي بين المعرفة الضمنية في عقول عمال المعرفة وبين قدرة الشركة على إنشاء واستدامة ميزتها التنافسية.

Bong,2005,Study : Intellectual as competitive advantage of firms within a Scio-cultural context : An India case study.

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى توضيح مدى ملائمة وإمكانية تطبيق مفهوم رأس المال الفكري كميزة تنافسية للشركات ضمن السياق الاجتماعي والثقافي ، لا سيما في دول الاقتصاد المتنامي ، وانطلقت الدراسة من التقاء اثنتين من الملاحظات حول الاقتصاد القائم على المعرفة وتأثير العولمة ، ويشكل أكثر تحديدا الأثر الاجتماعي والثقافي للعولمة على المؤسسات والأفراد وبغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة ، فقد تم إجراء 75 مقابلة موجهة مقسمة بعض منها مع الرؤساء التنفيذيين والمدراء العامون لثلاث شركات في مجال صناعة الخدمات والبرمجيات و 69 مقابلة موزعة على رؤساء تنفيذيين لشركات أخرى في الهند وأكاديميين ومدراء في القطاع الحكومي وصحافيين وكتاب ، وقد أوضحت

هذه الدراسة أن هناك دراسات بحثية كثيرة على تطبيق مفهوم رأس المال الفكري يقتصر بحد كبير على مؤسسات البلدان ذات الاقتصاد المتقدم ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو أن مفهوم رأس المال الفكري لا يزال في مرحلة التقدم في الهند وأن التركيز في الدراسات يتركز على سرد التعريفات أما في قطاع الخدمات والبرمجيات فإن رأس المال الفكري يعتبر مصدرا للميزة تنافسية.

Mazlan,2005,Study : The Influence of intellectual Capital on the performance of Telkom Malaysia.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير رأس المال الفكري على الأداء لشركة ماليزية ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رأس المال الفكري لدى الشركة ومدى قوة وأثر رأس المال غير مادي ، أهمية إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة ودورها في تعزيز الأداء لماليزيا تيليكوم كمتغير تابع ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على سلسلة من الاستراتيجيات في تجميع البيانات الكمية والنوعية لغرض الدراسة ، بالإضافة إلى الأدلة الداعمة من خلال ما تم من استعراض واسع للأدبيات المتعلقة بموضوع البحث ولغرض جمع البيانات تم توزيع استبيان على عينة الدراسة من الإداري حتى مساعد مدير ، وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقد أوصت الدراسة بأن تحسين الأداء للشركة يحتاج إلى تدعيم قيادة إدارية قوية خصوصا في المستويات الإدارية العليا ، بالإضافة إلى كفاءات ومهارات فردية للموظفين العاملين في الوظائف الإدارية الفنية.

2- فجوة الدراسة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها اهتمت بجميع أبعاد رأس المال البشري وجميع أبعاد الميزة التنافسية

كذلك تناولت هذه الدراسة المورد البشري كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وطبيعة العلاقة بين هاذين المتغيرين كما بحثت الدور والتأثير الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق وخلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها. كما تطلعت الدراسة إلى تقييم دور رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة وليس فقط تبيان الدور من الناحية النظرية.

3- دوافع الدراسة:

أسباب شخصية

-الميل الشخصي لموضوع المورد البشري باعتباره أهم مورد في أي مؤسسة.

-الرغبة في البحث أكثر وإثراء المعرفة الذاتية حول موضوع الدراسة

المقدمة

- ليكون مرجعا لغيرنا من الباحثين لإجراء المزيد من البحوث لمواكبة التطور المستمر في مجال المورد البشري.

أسباب موضوعية

- توافق وانسجام الموضوع مع التخصص
- توفر المراجع في هذا المجال
- الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسة برأس المال البشري والميزة التنافسية.
- الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في نجاح المؤسسات.
- تماشي الموضوع مع التحولات التي يشهدها العالم.
- يعتبر من التوجهات الحديثة في علوم التسيير

4-أهداف الدراسة

- تحديد مختلف مفاهيم رأس المال البشري والميزة التنافسية.
- إبراز أهمية رأس المال البشري في المؤسسة وتأكيد دوره كأداة لتعزيز الميزة التنافسية.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة برأس المال البشري ومدى الوعي بضرورة كسب ميزة تنافسية في مؤسسة الاسمنت بني صاف.

- التأكيد على وجوب اهتمام المؤسسات الرائدة في السوق بالميزة التنافسية لجعلها مستمرة وغير قابلة للتقليد مع خلق ميزة جديدة لضمان البقاء في نفس المكانة السوقية.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمؤسسة فيما يخص موضوع الدراسة.

5-أهمية الدراسة

الأهمية الأكاديمية

- يعالج أحد المواضيع الراهنة وهو رأس المال البشري للمؤسسة والميزة التنافسية ،حيث من خلاله يمكن التعرف على أبعاد رأس المال البشري الذي تتميز به المؤسسات الاقتصادية بالإضافة الى إبراز أهمية تبني هذا الأخير من طرف المؤسسة الاقتصادية وأثرها على القدرة التنافسية.
- الدور البارز لرأس المال البشري في نجاح واستمرار المؤسسات في السوق.
- إبراز ضرورة تأقلم المؤسسة مع الظروف البيئية المتغيرة.
- اعطاء صورة عن واقع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

المقدمة

الأهمية التطبيقية

- إمكانية استفادة المؤسسات الجزائرية من نتائج هذه الدراسة.
- لضرورة الفهم الجيد لرأس المال البشري وضرورة وعي المدراء بأهميته البالغة في الوصول إلى الريادة و تحقيق مزايا تنافسية ومعرفة كيفية إدارته.

6- حدود الدراسة

الحدود المكانية : الدراسة الميدانية بمؤسسة الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت.

الحدود الزمنية : ابتداء من السداسي الثاني للسنة الجامعية 2025- 2026.

الحدود المفاهيمية : رأس المال البشري والميزة التنافسية.

7- منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها سيتم الاعتماد على:

الجانب النظري : المنهج الوصفي التحليلي لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية

لإدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية.

الجانب التطبيقي : المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال البيانات المتحصل عليها من إجابات

المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة ، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

7- نموذج الدراسة

الميزة التنافسية	رأس المال البشري
التكلفة	المعرفة
الجودة	المهارات
المرونة	الخبرة
الاستجابة	الابداع و الابتكار

المصدر : من اعداد الطالبين

8- معيقات الدراسة

- التحفظ من قبل بعض الموظفين على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- ضيق الوقت.
- صعوبة الحصول على بعض الإحصائيات الدقيقة فيما يخص الجانب التطبيقي للموضوع.



تمهيد:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة مست مختلف الجوانب الاقتصادية ، كان أبرزها بروز الثورة المعلوماتية والمعرفية التي ساهمت في انتقال العديد من الدول المتقدمة من الاقتصاد القائم على الموارد المادية إلى اقتصاد يركز أساساً على المعرفة ، وقد انعكس هذا التحول بشكل واضح على طبيعة الاستراتيجيات المعتمدة ، حيث أصبح العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق الإنتاجية والميزة التنافسية ، باعتباره مصدراً رئيسياً للإبداع والابتكار وحاملاً للمعارف والمهارات .

وفي هذا السياق ، برز رأس المال البشري كمورد استراتيجي غير محدود ، تتجسد أهميته في قدرته على توليد المعرفة وتوظيفها بكفاءة بما يحقق أداء متميز للمؤسسات ، كما أن القيمة الحقيقية للمؤسسة لم تعد تقاس فقط بأصولها المادية بل بمدى امتلاكها لكفاءات بشرية قادرة على التطوير والتكيف مع المتغيرات المتسارعة ، ومن هنا حظي الاستثمار في رأس المال البشري باهتمام متزايد ، لكونه من أهم دعائم تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية على المستويين الكلي والجزئي .

وعليه ، سيتم في هذا الفصل تناول رأس المال البشري بتقسيمه إلى ثلاث مباحث رئيسية :

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري .

المبحث الثاني : مدخل إلى الميزة التنافسية .

المبحث الثالث : مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري

في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التاريخي و المعلوماتي في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، أصبح لزاما على هذه المؤسسات الاعتماد على عدة خيارات إستراتيجية لمواجهة المنافسة القوية التي تفرضها البيئة الخارجية، ويعد رأس المال البشري هو الخيار الأول للمؤسسة الاقتصادية بهدف تحقيق البقاء والنمو وجاء هذا بناء على ما نصت عليه العديد من الدراسات وما أشار إليه الباحثون في مجال الموارد البشرية¹.

المطلب الأول : ماهية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري شريان الحياة لأي مؤسسة اقتصادية ولا تستطيع المؤسسة البقاء إذا لم يكن لديها رأس مال بشري مؤهل ومكون بحيث تتم إدارة المؤسسة بواسطة موردها البشري والذي يساهم بطريقته الخاصة في نجاحها و استمراريتها، فهو يسعى لتحقيق أهدافها وعليه لا بد أن يكون هذا العامل محفز لتطوير احساسه بالالتزام تجاه المؤسسة وتقديم أفضل ما لديه.

أولا - تعريف رأس المال البشري:

يعرف على أنه "مجموع المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يملكها الانسان أو يكتسبها، والتي من شأنها أن تمدد بالعديد من المزايا الاجتماعية والاقتصادية والشخصية وتحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي"².

عرف كذلك بأنه: "يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية ومهاراتهم التقنية والفنية"³.

¹ د. يوسف أحمد، د. دهلوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 153.

² ريم عمام، رأس المال البشري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي، دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، رقم 08، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018، ص 08.

³ سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 137.

وأيضاً رأس المال البشري "يشير إلى مخزون المهارات والمعارف المتجسدة في القدرة على أداء العمل، من تم إنتاج القيمة الاقتصادية، وهي المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الموظفين أو العاملين بواسطة التعليم والتدريب والخبرات"¹.

1- من منظور الاقتصاديين:

يعد مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الاقتصادية الحديثة التي تطورت عبر مراحل فكرية متعددة، ولم يتم التوصل إلى تعريف موحد له بسبب اختلاف المقاربات النظرية التي تناولته.

تعود البدايات الأولى للاهتمام بهذا المفهوم إلى الفكر الاقتصادي الكلاسيكي، حيث حاول ويليام بيتي (1623-1687) تقدير الثروة القومية لبريطانيا من خلال إدراج العنصر البشري ضمن مكونات الثروة.

كما أكد آدم سميث (1723-1790) في كتابه ثروة الأمم أن المهارات المكتسبة والتعليم والخبرة تشكل جزءاً أساسياً من ثروة الأمم، وأن القدرات الإنسانية تمثل شكلاً من أشكال رأس المال.

وفي السياق نفسه، اعتبر ألفرد مارشال (1842-1924) أن الاستثمار في الإنسان من خلال التعليم والتكوين والصحة يمثل شكلاً من أشكال رأس المال الذي يحقق عوائد اقتصادية للفرد والمجتمع².

أما في الفكر الاقتصادي الحديث، فقد برز ثيودور شولتز (1902-1998) كأحد أبرز مؤسسي نظرية رأس المال البشري في ستينيات القرن العشرين، حيث عرفه بأنه مجموع القدرات والمهارات البشرية القابلة للاستثمار في العملية الإنتاجية كما طور غاري بيكر (1930-2014) هذا المفهوم في كتابه رأس المال البشري، حيث أكد أن الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة يؤدي إلى رفع الإنتاجية ويجعل الإنسان شكلاً من أشكال رأس المال القابل للنمو³.

كما قدم جاكوب مينسر (1922-2006) إسهامات مهمة في تحليل العلاقة بين التعليم والدخل، وخاصة من خلال دراساته حول اقتصاديات العمل والعائد على التعليم خلال القرن العشرين⁴.

2- على مستوى المنظمات الدولية:

عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: "مجموع المعارف والمهارات المكتسبة التي ترفع من إنتاجية الأفراد من خلال التعليم والخبرة والتكوين".

¹ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 1، القاهرة، 2012، ص 174.

² ألفرد مارشال، مبادئ الاقتصاد، الطبعة الثامنة، لندن، 1920، ص 216.

³ غاري بيكر، رأس المال البشري: تحليل نظري وتجريبي، مطبعة جامعة شيكاغو، شيكاغو، 1964، ص 09.

⁴ جاكوب مينسر، التعليم والخبرة، مطبعة جامعة كولومبيا، نيويورك، 1974، ص 01.

كما جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003) أن رأس المال البشري: "يمثل النواة الأساسية لرأس المال المعرفي الناتج عن التعليم والتدريب والخبرة العملية"¹. وترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن رأس المال البشري: "يتكون من المعارف والمهارات والكفاءات والخصائص التي يمتلكها الأفراد والتي تساهم في تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي". أما البنك الدولي فيعتبر رأس المال البشري: "مجموع صحة السكان وتعليمهم ومهاراتهم، ويعده المكون الأكبر للثروة الوطنية وأحد أهم محركات النمو الاقتصادي". في حين تعرفه منظمة اليونسيف بأنه: "رصيد من السكان المتعلمين والأصحاء والمنتجين القادرين على دعم التنمية المستدامة".

3- رأس المال البشري على المستوى الكلي:

على المستوى الكلي، يقصد برأس المال البشري مجموع القوى العاملة داخل الدولة، سواء كانت نشطة فعلياً أو قادرة على العمل وتبحث عن فرصة تشغيل، بغض النظر عن مستواها التعليمي أو المهني، مع استبعاد غير القادرين على العمل مثل الأطفال وكبار السن. ويُعتبر رأس المال البشري أحد أهم عوامل الإنتاج المؤثرة في النمو الاقتصادي، إلا أن فعاليته ترتبط بشكل مباشر بمستوى التعليم والتكوين، إذ تشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن تحسين مستوى التعليم يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتسريع التطور التكنولوجي، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام. وبالتالي، فإن رأس المال البشري لا يقاس فقط بعدد الأفراد بل أيضاً بنوعية المهارات والمعارف ومدى قدرتهم على توظيفها في النشاط الاقتصادي بشكل فعال².

4- رأس المال البشري على المستوى الجزئي (المؤسسة):

على مستوى المؤسسة، يعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الموارد البشرية التي يتم استقطابها وتطويرها والحفاظة عليها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية أداؤها. ويشمل هذا المورد جميع فئات العاملين داخل المؤسسة، من إدارة وموظفين وعمال في مختلف التخصصات، رغم اختلاف مستوياتهم وكفاءاتهم كما تكمن أهميته في كونه عنصراً استراتيجياً لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ برنامج الأمم المتحدة الانمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية: نحو إقامة مجتمع المعرفة، نيويورك، UNDP – RBAS، 2003، ص 27.
² غاري بيكر، رأس المال البشري: تحليل نظري وتجريبي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

كما يعد رأس المال البشري داخل المؤسسة مصدرا رئيسيا للابتكار والإبداع وخلق القيمة المضافة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، وقد أكد **ثيودور شولتز** أن نجاح المؤسسات على المدى الطويل يعتمد أساسًا على الاستثمار في الإنسان أكثر من اعتماده على الموارد المادية أو الطبيعية.

وفي ظل المنافسة العالمية، أصبح تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز والتكوين المستمر ضرورة أساسية لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق التميز.

إذا على المستوى الجزئي يتمثل رأس المال البشري في مجموع المعارف، المهارات، الخبرات والقدرات الإبداعية والتحفيزية داخل المنظمة¹.

ثانيا: تطور مفهوم رأس المال البشري:

تطور مفهوم رأس المال البشري عبر مراحل فكرية واقتصادية متتالية، حيث انتقل من فكرة ضمنية مرتبطة بالإنسان كعنصر إنتاج إلى مفهوم اقتصادي مستقل حيث أصبح محورا في تحليل النمو والتنمية.

1- المرحلة الكلاسيكية (بدايات التأسيس الفكري):

تعود هذه المرحلة إلى الفكر الاقتصادي الكلاسيكي خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، حيث بدأت بوادر الاهتمام بالعنصر البشري كجزء من الثروة الاقتصادية.

فقد أشار **آدم سميث (1723-1790)** في كتابه *ثروة الأمم (1776)* إلى أن المهارات المكتسبة من

التعليم والخبرة تدخل ضمن عناصر الثروة، وتساهم في رفع الإنتاجية الاقتصادية.

كما حاول **ويليام بيتي (1623-1687)** في القرن السابع عشر تقدير القيمة الاقتصادية للأفراد ضمن

حساب الثروة القومية لبريطانيا، في محاولة مبكرة لقياس العنصر البشري اقتصاديا².

وفي السياق نفسه، اعتبر **ألفرد مارشال (1842-1924)** في أواخر القرن التاسع عشر أن الإنسان يمثل

رأسماليا يمكن تنميته عبر التعليم والتكوين والصحة، وله دور مباشر في تحسين الإنتاج والنمو الاقتصادي³.

2- المرحلة الحديثة (تبلور المفهوم العلمي):

شهد القرن العشرون، خاصة خلال ستينياته، تحولا مهما في معالجة مفهوم رأس المال البشري، حيث أصبح موضوعا اقتصاديا قائما بذاته.

¹ بوترعة باتول، بشيري فايعة، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمال، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2013، ص 17.

² ويليام بيتي، الحساب السياسي، مطبعة جامعة كامبريدج، المجلد الأول، لندن، 1676، ص 25.

³ ألفرد مارشال، مبادئ الاقتصاد، لندن، 1920، ص 217.

فقد قدم **ثيودور شولتز (1902-1998)** سنة 1961 تصورًا واضحًا يعتبر فيه أن الاستثمار في التعليم والصحة والتكوين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي¹. كما طور **غاربي بيكر (1930-2014)** هذا المفهوم في كتابه **رأس المال البشري**، حيث اعتبر أن الإنفاق على تكوين الإنسان يشكل استثمارًا اقتصاديًا له عائد مستقبلي، مشابها لرأس المال المادي². وفي نفس الاتجاه، درس **جاكوب مينسر (1922-2006)** خلال ستينيات وسبعينيات القرن العشرين العلاقة بين التعليم والخبرة والدخل، موضحة أن تراكم المهارات يساهم في تحسين الأجور ورفع الإنتاجية³.

3- مرحلة التوسع المؤسسي (المنظمات الدولية):

في هذه المرحلة، أصبح رأس المال البشري عنصراً أساسياً في سياسات التنمية العالمية. بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه مجموع المعارف والمهارات المكتسبة التي ترفع من إنتاجية الأفراد بعد تعليمهم وتكوينهم.

كما جاء في **تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003)** أنه النواة الأساسية لرأس المال المعرفي. حيث أكدت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)** كذلك على أنه يؤثر على الرفاه الاقتصادي والاجتماعي.

وبينت **منظمة اليونسف** دوره الكبير في بناء مجتمعات متعلمة وصحية قادرة على تحقيق التنمية.

ثالثاً: أهمية رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية في العصر الحديث، إذ أصبح يمثل محورا أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد أثبتت التجارب التاريخية أن التقدم الحضاري الذي عرفته البشرية ارتبط بدرجة كبيرة بقدرة الإنسان على الإبداع والإنتاج والتطوير، مما جعل العنصر البشري يحتل مكانة مركزية ضمن عناصر الإنتاج، بل وينظر إليه باعتباره الثروة الحقيقية لأي مجتمع.

وتتجلى أهمية رأس المال البشري في مجموعة من الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والمعرفية، يمكن إبرازها فيما يلي:

¹ ثيودور شولتز، الاستثمار في رأس المال البشري، مطبعة جامعة شيكاغو، شيكاغو، 1961، ص 02.

² غاربي بيكر، رأس المال البشري: تحليل نظري وتجريبي، مرجع سبق ذكره، ص 01.

³ جاكوب مينسر، التعليم والخبرة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- تنوع مصادر الدخل الوطني : يساهم رأس المال البشري في تطوير اقتصاديات الدول من خلال خلق مصادر جديدة للدخل، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بنفاد الموارد الطبيعية مثل النفط، مما يجعل الاستثمار في الإنسان خياراً استراتيجياً لتحقيق تنمية مستدامة.
- تحقيق التنظيم الفعال لعناصر الإنتاج : يلعب العنصر البشري دوراً محورياً في تنسيق وتوجيه مختلف عناصر الإنتاج سواء كانت مادية أو بشرية، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- دعم البحث العلمي والابتكار: تعد الكفاءات البشرية القاعدة الأساسية لتطوير البحث العلمي وتطبيقاته، حيث يساهم رأس المال البشري في إنتاج المعرفة وتوظيفها في تطوير المؤسسات والاقتصاد.
- رفع معدلات النمو الاقتصادي المستدام : يرتبط التقدم التقني ارتباطاً مباشراً بمستوى التعليم والتكوين، إذ تؤكد نظريات النمو الاقتصادي أن ارتفاع جودة رأس المال البشري يؤدي إلى تسريع الابتكار وتحقيق نمو اقتصادي طويل الأجل قائم على المعرفة¹.
- تحسين أداء المنظمات ورفع الإنتاجية : يعد رأس المال البشري من أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات، إذ إن ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الأداء التنظيمي وقدرة المؤسسة على المنافسة والتطور.
- إنتاج المعرفة الجديدة وتطويرها: كلما ارتفع مستوى رأس المال البشري داخل المنظمة، زادت قدرتها على إنتاج المعرفة الجديدة وتطويرها، مما يعزز قدرتها على الابتكار والتحسين المستمر².
- صعوبة تقليد المورد البشري : يتميز رأس المال البشري بكونه مورداً غير مادي يصعب تقليده أو استنساخه، مما يجعله عنصراً نادراً واستراتيجياً يتطلب من المؤسسات الحفاظ عليه وتنميته بشكل مستمر.
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة : فهي تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها، فقد أصبح التفوق التنافسي بين المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على جودة هذه الموارد، حيث تساهم الكفاءات في تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع وأكثر ابتكاراً³.

¹ عماد الدين احمد، المصباح، رأس المال البشري في سوريا، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، جمعية العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري، ندوة الاقتصاد السوري (رؤية شبابية)، 2005، ص12.

² Mohammed Alomari and others, Impact of Humman Capital in Quality and Strategic Excellences, International Journal of Advanced Science and Technology, Vol29, No7, 2020, p117.

³ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، جامعة ناجران، 2012، ص07.

- تقليل التكاليف والخسائر في الانتاج ورفع كفاءة استخدام الموارد : ساهم التدريب والتأهيل في تحسين قدرة العاملين على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة¹.

- دعم قيادة الأعمال : يلعب رأس المال البشري دورا مهما في تعزيز قدرات الرياديين وأصحاب المشاريع الجديدة ، خاصة في ما يتعلق بتوفير المعرفة والمهارات اللازمة لإطلاق المشاريع وتطويرها.

- خلق بيئة تعليمية داخل المؤسسات : تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر ، نظرا لأن رأس المال البشري يمثل موردا متجددا مرتبطا بالأفراد ، مما يستوجب تعزيز الانتماء المؤسسي للحفاظ عليه.

- الحفاظ على الكفاءات المتميزة : يتطلب نجاح المؤسسات الحديثة وضع سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تقوم على التحفيز والثقة وتشجيع الإبداع ، بهدف الاحتفاظ بالكفاءات ومنع تسربها.

- أساس البحث العلمي : لأن المورد البشري هو منبع الابداع والابتكار والتقنيات العلمية الحديثة المتطورة والتي تعتبر أساس التنافسية².

المطلب الثاني : خصائص ومكونات رأس المال البشري

يتسم رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص والمكونات التي تميزه عن باقي أشكال رأس المال الأخرى ، كونه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالفرد وما يمتلكه من معارف وكفاءات وخبرات ، وهو ما يجعله عنصراً ديناميكياً وأساسياً في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق التنمية.

أولاً: خصائص رأس المال البشري :

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص التي تجعله عنصراً فريداً مقارنة بباقي أنواع رأس المال ، كونه يرتبط أساساً بالقدرات والمعارف التي يمتلكها الأفراد ، وتبرز أهميته من خلال دوره في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية داخل المؤسسات ، لذلك فإن دراسة خصائصه تعد خطوة أساسية لفهم كيفية تنميته واستثماره بشكل فعال وفيما يلي سنقدم أهم هذه الخصائص.

¹ بوران سمية، مساهمة رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، جامعة طاهري محمد(بشار)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص156.

² سعيداني حورية، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، الجلفة، 2025، ص16.

-**التكوين المنزوج** : يتكون رأس المال البشري من جزئين أو عنصرين متكاملين ،الأول فطري يتمثل في القدرات الطبيعية والاستعدادات الشخصية ،والثاني مكتسب يظهر من خلال التعلم والتكوين والخبرة العملية ،مما يجعله قابلاً للتطور المستمر¹.

-**الاعتماد على المعرفة والكفاءات** : تعد المعرفة والكفاءات من أهم مكونات رأس المال البشري ،ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين:

• **رأس مال بشري عام**: يتمثل في المعارف الأساسية مثل القراءة والكتابة والحساب .

• **رأس مال بشري خاص** : يرتبط بمهارات ومعارف مهنية أو تنظيمية خاصة بمجال عمل أو مؤسسة معينة .

-**الحاجة إلى الاستثمار** : يتطلب بناء رأس المال البشري استثماراً فعلياً يتمثل في الوقت والجهد والموارد المالية، خاصة في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل المهني ،مما يجعله استثماراً طويل الأمد.

-**قابلية التطور والتجديد** : يتطور رأس المال البشري من خلال الاستخدام المستمر والخبرة العملية والتكوين المستمر ،إلا أنه في المقابل يتعرض للتقادم المعرفي ،مما يستوجب تجديده وتحديثه بشكل دائم لمواكبة التغيرات².

-**لا ينفصل عن مالكه**: يعد رأس المال البشري ملكية فردية مرتبطة بالشخص الذي يمتلكه ،كما يمثل مصدراً أساسياً للدخل والتحسين المهني ،وهو غير قابل للفصل عن صاحبه بشكل كامل³.

-**الطبيعة غير الملموسة** : يتميز رأس المال البشري بأنه أصل غير مادي ،يصعب قياسه بدقة أو تقييمه بشكل مباشر ،مما يجعله مختلفاً عن الأصول المادية التقليدية⁴.

-**النمو مع الاستخدام** : على عكس الأصول المادية ،فإن رأس المال البشري يتزايد ويقوى من خلال الممارسة والتجربة ولا يتناقص بالاستعمال ،بل يزداد كفاءة مع التراكم المعرفي .

-**التأثير في أداء المؤسسة** : يلعب رأس المال البشري دوراً محورياً في تحسين أداء المؤسسة ،من خلال تأثيره المباشر على الإنتاجية ،وجودة الخدمات ،والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر .

-**الندرة والقيمة** : يعتبر المورد البشري المؤهل عنصراً نادراً وذا قيمة عالية ،خصوصاً عندما يمتلك مهارات متقدمة ومعارف متخصصة ،مما يمنحه أهمية استراتيجية داخل المؤسسات .

¹ بقيادة بن شعيب فتيحة، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة شركة سي علي للأنايب، سيدي بلعباس، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2021، ص03.

² عمر الشريف، سمير صلحاوي، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد07، عدد01، جوان2017، ص42.

³ أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية فب تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أصول التربية والادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص34.

⁴ بقيادة بن شعيب فتيحة، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص03.

- **صعوبة التقليد** : يتميز رأس المال البشري بصعوبة تقليده أو استنساخه من قبل المؤسسات المنافسة ، كما يصعب إيجاد بديل مماثل له من حيث الكفاءة والإنتاجية ، نظرا لاختلاف الخبرات والقدرات الفردية .

- **الميزة التنافسية** : يساهم رأس المال البشري المؤهل في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ، من خلال قدرته على الابتكار وتحسين الأداء وتطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر .

ثانيا: مكونات رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري منظومة متكاملة من القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية التي يمتلكها الأفراد ، والتي تسهم بشكل مباشر في خلق القيمة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، ولا يقتصر هذا المفهوم على الجانب التعليمي فقط ، بل يمتد ليشمل مختلف العوامل التي تؤثر في أداء الفرد داخل بيئة العمل ، وعليه فإن تحليل مكونات رأس المال البشري يعد مدخلا أساسيا لفهم آليات تطويره وتعزيز دوره في تحقيق الأهداف الاقتصادية والتنظيمية .

يتكون رأس المال البشري من مجموعة عناصر مترابطة تساهم في تشكيل كفاءة الفرد وقدرته على الأداء ويمكن توضيحها فيما يلي :

1- المعرفة (Knowledge) : تعد المعرفة أحد أهم مكونات رأس المال البشري ، وتمثل في قدرة الأفراد على جمع المعلومات وفرزها وتفسيرها واستعمالها بشكل فعال لتحقيق قيمة مضافة داخل المؤسسة ، وتنقسم المعرفة إلى نوعين رئيسيين :

• **المعرفة الصريحة**: وهي المعرفة الموثقة والمخزنة في أشكال مادية داخل المؤسسة مثل الوثائق ، الأرشيف ، قواعد البيانات ، الإجراءات ، النماذج ، والمعايير التشغيلية وتتميز بإمكانية الوصول إليها ومشاركتها بين الأفراد عبر الوسائل التنظيمية المختلفة مثل الاجتماعات والندوات والتقارير¹ .

• **المعرفة الضمنية**: وهي المعرفة غير الموثقة التي تتشكل من خلال الخبرة الشخصية والممارسة العملية ، وتمثل في المهارات والخبرات المخزنة في عقل الفرد ، والتي يصعب نقلها أو تدوينها بشكل مباشر ، مما يجعلها أكثر ارتباطاً بالفرد نفسه² .

¹ محمد منير ، عودة شبير ، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري ، دراسة حالة في القطاع المصرفي الفلسطيني (بنك فلسطين) ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 39 .

² أحمد نائر سعدون السمان وآخرون ، رأس المال البشري ودوره في فاعلية نظم المعلومات الإدارية ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، 2013 ، ص 191 .

2-المهارات (Skills) : وتعتبر المهارات والقدرات ذات أهمية كبيرة للفرد بحيث تمكنه من أداء أدواره في

الحياة على الصعيد المهني، كما تعطي فرصة كبيرة للارتقاء والتطوير المهني¹.

وهي تمثل عنصرا أساسيا في بناء رأس المال البشري، حيث تعرف القدرة بأنها استعداد عام يتكون لدى الفرد نتيجة عوامل داخلية وخارجية تمكنه من اكتساب مهارات معينة، بينما تعد المهارة استعدادا خاصا يتطور من خلال التدريب والممارسة المتكررة حتى يصل إلى مستوى الإتقان والسرعة في الأداء وتكمن أهمية المهارات والقدرات في تمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة عالية داخل بيئة العمل، إضافة إلى تحسين فرص التطور المهني والشخصي، من خلال اكتساب مهارات جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء ورفع الإنتاجية.

3-التعليم والتدريب (Education and Training) : يعد التعليم من العمليات الأساسية في

تكوين رأس المال البشري، إذ يمثل الإطار الذي يكتسب من خلاله الفرد معارفه وخبراته التي تؤهله للتفاعل مع محيطه الاجتماعي والمهني، كما يساهم التعليم في تطوير قدرات الإنسان على مواجهة التحديات وإنتاج المعرفة ونقلها عبر الأجيال، أما التدريب، فهو عملية تكميلية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد من خلال اكتساب خبرات عملية جديدة، حيث يؤدي إلى إحداث تغييرات دائمة في سلوك الفرد وقدرته على أداء العمل بكفاءة أعلى.

4- الابتكار والتجديد (Innovation and Renewal) : يعتبر الإبداع مجموعة العمليات التي

يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به مؤثرات بيئية، أما الابتكار فهو فكرة ابداعية تتضمن التنفيذ، كما أنه من المكونات الحيوية لرأس المال البشري، حيث يعكسان قدرة الأفراد على تقديم حلول جديدة وتطوير أساليب العمل بدل الاعتماد على الطرق التقليدية ويتمثل الابتكار في تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية جديدة تساهم في تحسين الأداء وتطوير المؤسسة، كما يعد عنصرا أساسيا في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز التنافسي².

5- التجارب والخبرات (expériences et expertses) : وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية

والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة أو الخبرات في أمور الحياة بشكل عام وكلاهما ذو أهمية كبيرة وعلى الإنسان أن يوازن بين الأمور للحصول على كلتا الخبرتين دون تجاهل أي منها³.

¹ نادية ابراهيم، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير في الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص10.

² محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى بغزة، مذكرة تخرج في إدارة الأعمال، 2005، ص32.

³ حيار ديهية، عماروش كاملية، دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر(مدخل مقارنة)، مذكرة ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2020، ص16.

المطلب الثالث : أبعاد رأس المال البشري وطرق قياسه

تعد أبعاد وطرق قياس رأس المال البشري من أهم المقاربات التي حاولت تفسير مكوناته غير الملموسة ، حيث اختلف الباحثون في تحديدها باختلاف الزوايا النظرية والدراسات الميدانية.

أولاً: أبعاد رأس المال البشري :

يعد رأس المال البشري مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس مختلف العناصر التي تُسهم في بناء قدرات الأفراد وتحسين أدائهم داخل المؤسسات ،فهو لا يقتصر على الجانب المعرفي فقط ،بل يشمل مجموعة من الجوانب المتكاملة التي تؤثر في الكفاءة والإنتاجية ،وعليه يمكن إبراز أهم أبعاده في :

1- البعد المعرفي : يشير إلى الرصيد العلمي والفكري الذي يكتسبه الفرد من خلال التعليم والتكوين، ويشمل الفهم النظري للمجال التخصصي والقدرة على استيعاب المعلومات وتحليلها ويعد هذا البعد الأساس الذي تبنى عليه باقي القدرات.

2- البعد المهاري : يرتبط بالقدرة على تطبيق المعارف في الواقع العملي، ويشمل المهارات التقنية والإدارية والتنظيمية ويتطور هذا البعد من خلال التدريب والممارسة والخبرة المهنية.

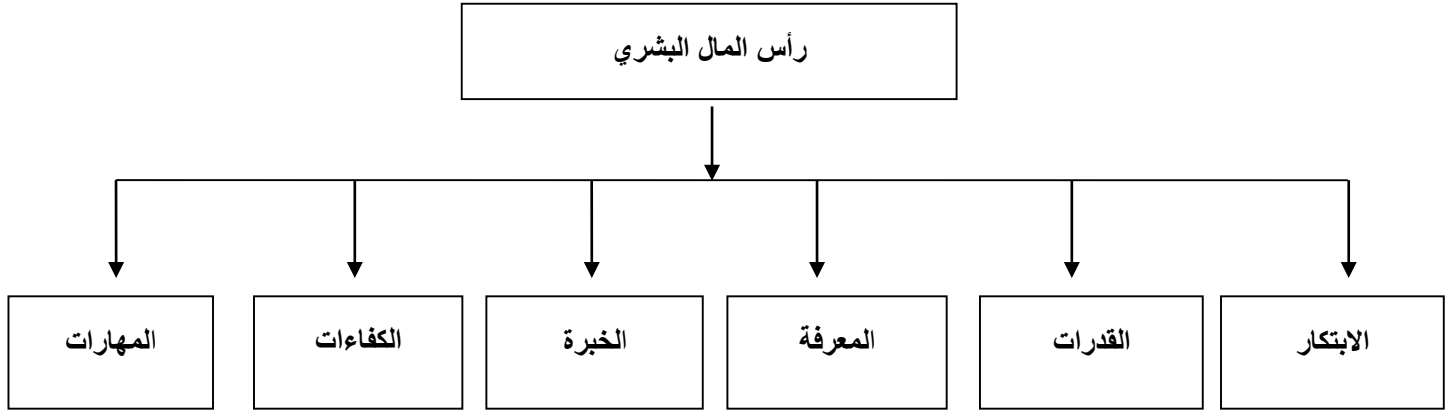
3- البعد الصحي : يعكس الحالة الجسدية والنفسية للفرد ،حيث يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء والاستمرارية في العمل فكلما كانت الحالة الصحية مستقرة، زادت القدرة على الإنتاج والتكيف مع متطلبات العمل.

4- البعد السلوكي : يتعلق بنمط تصرفات الفرد داخل بيئة العمل مثل: الالتزام، الانضباط ،روح المسؤولية، والعمل ضمن فريق كما يعكس هذا البعد مدى احترام القواعد التنظيمية والقيم المهنية¹.

5- البعد الإبداعي : يعبر عن قدرة الفرد على الابتكار وتقديم حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، وهو عنصر مهم في تطوير الأداء وتحسين جودة العمل ومواكبة التغيرات.

¹ عز الدين حنان،عكرمي خديجة،الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية،دراسة حالة الجزائر،مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ابن خلدون،تيارت،2022،ص20.

الشكل رقم (1-1): أبعاد رأس المال البشري



المصدر: خالد محمد المدهون، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد 02، العدد 02، 2020، ص 52.

ثانياً: طرق قياس رأس المال البشري:

يعد قياس رأس المال البشري من العمليات المعقدة بسبب طبيعته غير الملموسة وتعدد مكوناته، لذلك اعتمدت الدراسات الاقتصادية والإدارية عدة طرق وأساليب لتقديره، من أهمها:

1- النماذج الوصفية : تعتمد هذه النماذج على وصف خصائص رأس المال البشري وتحليل أبعاده دون

تحويله إلى قيمة نقدية مباشرة، حيث يتم التركيز على الجوانب المعرفية والسلوكية داخل المؤسسة ومن أهم أدواتها بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون (1992)، والتي تقيس الأداء من خلال أربعة محاور: المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو¹.

2- نماذج رأس المال الفكري: تقوم هذه النماذج على اعتبار رأس المال البشري جزءاً من رأس المال الفكري

داخل المؤسسة، حيث يتم تحويل المعرفة والخبرات والمهارات إلى قيمة تنظيمية قابلة للتقييم وتشمل هذه المقاربة ثلاث مكونات رئيسية:

¹ كابلان روبرت ونورتون ديفيد، بطاقة الأداء المتوازن مقياس تدفع الأداء، مجلة هارفارد للأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية، 1992، ص 76.

• رأس المال البشري : الذي يعبر عنه دائما بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمؤسسة، ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة حيث لا يتلاءم هذا المكون مع نماذج التكلفة.

• رأس المال الهيكلي : وهو يتجسد في مجموعة الأنظمة الفرعية للمؤسسة التي قد تمثل أشكالا أخرى لرأس المال الفكري وخير مثال على ذلك هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للمؤسسة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تملكها.

• رأس المال العلائقي : وهو يتمثل في العلاقة بين الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم والذين يتمثلون في زبائنهم ومجهزيها وهو يحتل أعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات¹.
وتهدف إلى إبراز القيمة غير الملموسة التي يخلقها العنصر البشري داخل المؤسسة.

4- نماذج العائد على الاستثمار في رأس المال البشري : تركز هذه الطريقة على قياس العائد الاقتصادي

الناتج عن الاستثمار في العنصر البشري من خلال مقارنة التكاليف بالعوائد ومن أهم المؤشرات المستخدمة:

• العائد على الأصول (ROA) : هو مؤشر مالي يقيس كفاءة المؤسسة في استخدام مجموع أصولها لتحقيق الأرباح، ويستخدم هنا لتقييم مساهمة رأس المال البشري ضمن الأصول غير الملموسة، فلما تعتبر المؤسسة رأس المال البشري أصل غي ملموس ضمن رأس المال الفكري يصبح العائد على الأصول مؤشر غير مباشر على كفاءة استثمارها في العنصر البشري و كلما ارتفع مع ثبات الأصول المادية دل على أن العائد يأتي من الأصول المعرفية والبشرية.

• العائد على الاستثمار (ROI) : هو نسبة تقيس صافي العائد المالي المتحقق من الاستثمار في تنمية الموارد

البشرية مقارنة بتكلفة هذا الاستثمار ويحسب من الزيادة في الإنتاجية، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة وتقليل دوران العمل أما التكلفة فتشمل مصاريف التوظيف والتدريب، التطوير والحوافز².

5- نماذج قياس الأداء في المؤسسات التعليمية : هو قيمة كمية أو وصفية معبرة، تستخدم لتقييم مدى

تحقيق المؤسسة التعليمية

¹ معطوب السعيد، بن سديرة عمر، نماذج قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 02، المجلد 05، جامعة باتنة 2020، ص 03.

² ماهر الشريف، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، عدد 02، 2012، ص 89.

لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتم اشتقاقه من أهداف المؤسسة ليظهر التغيير الحاصل في الأداء مع مرور الوقت وتستخدم هذه النماذج في الجامعات والمؤسسات التعليمية حيث تعتمد على مجموعة من المؤشرات مثل:

- جودة التعليم والتكوين
- الانتاج العلمي والبحثي
- كفاءة الموارد البشرية الأكاديمية
- التصنيفات العالمية مثل نموذج التميز الأوروبي ونموذج الاعتماد الأكاديمي¹.
- وتهدف إلى قياس أثر رأس المال البشري على جودة الأداء المؤسسي.

6- نماذج المؤشرات الكمية : تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لقياس رأس المال البشري، وهي مجموعة من المؤشرات الرقمية التي تقيس حجم وخصائص رأس المال البشري المتاح في المنظمة وتعتمد على البيانات المستمدة من السجلات الرسمية للموارد البشرية وتتميز بأنها قابلة للقياس المباشر والتتبع الزمني والمقارنة بين الوحدات التنظيمية مثل:

• مستوى التعليم والتأهيل : وهي نسبة حملة الشهادات العليا من إجمالي العاملين ومتوسط سنوات الدراسة للموظف.

• سنوات الخبرة : نسبة الموظفين ذوي الخبرة فوق 10 سنوات.

• حجم التدريب : عدد ساعات التدريب للفرد سنويا ونسبة المبلغ المنفق على التدريب من إجمالي كتلة الأجور.

• مستوى الابتكار: حجم الابتكارات والأفكار الجديدة المستخدمة في العمل.

• الانتاجية : قياس نسبة الأداء والانتاجية.

• معدل الدوران: معدل دوران العمل السنوي ونسبة الموظفين الذين تم ترقيتهم خلال السنة.

¹ د. سعيد بن محمد الغامدي، نماذج قياس الأداء المؤسسي وتطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مجلد 27، عدد 02، 2015، ص 152.

وتعد من أكثر الطرق استعمالاً في الدراسات الميدانية لسهولة تطبيقها ومرونتها¹.

المبحث الثاني : مدخل للميزة التنافسية

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية اهتماماً كبيراً من قبل الاقتصاديين خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية من بينهم "مايكل بوتر"، إذ أصبح الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية أياً كان نوعها البحث عن سبل من أجل امتلاك، تعزيز، استدامة الميزة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة أو القطاع، ومن أجل التعرف أكثر على مفهوم الميزة التنافسية سنحاول في هذا المبحث تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وخصائصها

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وهدفاً إستراتيجياً تسعى للوصول إليه من خلال ممارسة نشاطها لضمان ثباتها واستمراريتها أمام التقلبات والتغيرات التي صاحبت هذا العصر، كما نجد أن الميزة التنافسية أصبحت من المعايير الرئيسية في تقييم أداء الشركات وستناول في هذا المطلب فرعين هما ماهية الميزة التنافسية وخصائصها.

أولاً : ماهية الميزة التنافسية:

المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات واستمرارها والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق مقارنة مع منافسيها وسنرى في هذا الفرع تعريف الميزة التنافسية، تطورها التاريخي وأهميتها.

1- تعريف الميزة التنافسية:

يحوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال التسيير الاستراتيجي وإدارة الأعمال في عصر العولمة الإقتصادية وفي ظل اشتداد الصراع بين المنظمات، إذ أن كل منها تعمل على اظهار ايجابياتها ونقاط قوتها والعناصر التي تتميز بها، ولهذا برز هذا المفهوم كوسيلة للتفوق على المنافسين

¹ د. عبد الله بن عبد المحسن التركي، قياس رأس المال البشري وأثره على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، مجلد 50، عدد 02، 2010، ص 245.

فقد عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها : عملية اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المتعلقة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد تلك الاكتشافات ميدانيا يركز هذا التعريف على جوهر الميزة التنافسية ألا وهي الإبداع والقدرة على الابتكار.¹

وتعرف الميزة التنافسية بأنها "تتمثل في مدى قدرة تفرد وتميز المنظمة في اشباع حاجيات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها"²

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من الخصائص في المؤسسة والتي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة مما يحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسها فيما تقدمه لزيائنها.³

وهي مجال تتمتع فيه المنظمات بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات ،وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية 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.⁴

ويمكن القول أنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها ،أو تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع للزيائن.⁵

وحسب مايكل بورتر الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزيائنها ،بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل عن أسعار المنافسين بمنافع متساوية ،أو بتقديم منافع منفردة تعوض بشكل سريع الزيادة السعرية المفروضة.⁶

¹لطيسة عبد الحليم، رافي دراجي، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، عدد 03، أكتوبر 2022، ص 389.

²أ.حسن بوزناق، أ.د.عيسى مراقة، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، 1 مارس، 2018، ص 286.

³أ.بلال عقون، المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 48، سبتمبر 2017، ص 518.

⁴سعيداني حورية، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، الجلفة، 2025، ص 24.

⁵مصطفى يوسف كافي، الذكاء الإصطناعي، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية والورق للنشر والتوزيع، الجزائر، الأردن، 2019، ص 190.

⁶سعيداني حورية، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وهي كذلك أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين¹.

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة تملك ميزة تنافسية عندما يكون لديها القدرة على خلق منافع لربائتها تفوق ما يقدمه الغير من المنافسين، وهذا يحقق لها حصص إضافية في السوق وبالتالي ضمان الاستمرارية ويتجلى ذلك في تقديم سلع وخدمات ذات خصائص منفردة يكون معها المستهلك مستعداً لدفع الأكثر أو إنتاج سلع وخدمات لا تقل قيمتها عن سلع وخدمات المنافسين وبأسعار أقل من خلال الأداء المميز للموارد والكفاءات بشكل يحقق الريادة في السوق.

2- نشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية:

من الصعوبة تحديد تاريخ ظهور المنافسة فهي موجودة منذ وجود المنظمات ولحد الان وبأساليب ودرجات متباينة من مرحلة لأخرى لكن مالا يختلف عليه اثنان هو أن عدد المنظمات من الصنف الواحد فضلاً عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدة المنافسة بكل عام ما جعل تحقيق الميزة التنافسية محط اهتمام الباحثين والمتخصصين في الإدارة.²

فحسب المدرسة الكلاسيكية قدم أبو الاقتصاد آدم سميت مفهوم الميزة المطلقة الناجمة من التجارة الدولية من خلال نموذج مبسط للعلاقات الاقتصادية الدولية التي تقوم على مبدأ حرية التجارة والمنافسة، ويرى أن قيام التجارة الدولية يعتمد على المنفعة المتبادلة ما هي إلا وسيلة لتعريف فائض الإنتاج، حيث عرف الميزة المطلقة 1776 بأنها قدرة الدولة على إنتاج السلعة باستخدام أقل كمية من عناصر الإنتاج يمكن استخدامها في أي مكان آخر³.

إلا أن أعماله لقيت العديد من الانتقادات من قبل الباحثين ومن بينهم

David Ricardo (1718) محاولاً الوصول إلى مفهوم أكثر دقة لتفسير توجهات التجارة الدولية معتمداً على

ما يسمى بنظرية الميزة النسبية المتمثلة في قدرة الدولة على إنتاج السلعة القابلة للتجارة بسعر نسبي منخفض مقارنة بمثيله في الدول الأخرى⁴.

¹ محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 79.
² يحيى قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ن الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 92.
³ Jean-Philippe, les économistes classiques et le sous-développement, Tome 1 Belgique, presses universitaires de Namure, 1978, P62.

⁴ حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي، الأصالة الفكرية والديناميكية الواقعية، دار النهضة العربية، 1986، ص 214.

وبعد عجز النظرية عن تغيير أسباب التفاوت في مستويات الإنتاجية استخدم الباحثين

Hechsher-Ohlim سنة 1933 الميزة النسبية كأداة لتفسير اتجاهات التجارة الدولية حيث وضحا بأن

اختلاف التكاليف النسبية لا يعود إلى اختلاف إنتاجية عناصر العمل فقط وإنما إلى اختلاف في الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج¹

تم جاءت نظرية Linder 1968 بإدخال عنصر الطلب المحلي كعامل أساسي لتغيير المزايا النسبية وتحديد نمط

الإنتاج والتخصص التجاري وأنه حتى تكتسب الدولة ميزة نسبية في منتج ما لا بد من وجود طلب محلي على منتجاتها لأنه يولد الدافع لدى المنظمات لإنتاج تلك المنتجات دون غيرها².

وفي سنة 1983 ظهرت نظرية اقتصاديات الحجم والمنافسة الاحتكارية التي قدمها

Krugman et Helpman حيث أدخلت تنوع المنتجات واقتصاديات الحجم كأحد محددات التجارة³

وبهذا يمكن للمنظمات اختراق الأسواق العالمية نتيجة لما تتمتع به من مزايا الإنتاج الكبير وتمايز المنتجات

وبالرغم من هذه الاجتهادات إلا أنها عجزت عن إعطاء بديل كامل عن النظرية النسبية ولكنها بمثابة نظريات مكملتها وبقدوم مدرسة إدارة الأعمال في منتصف الثمانينات أدخلت مفهوم الميزة التنافسية مستخدمة أدوات التحليل الجزئي وتغيير أنماط التخصص والتبادل التجاري بغرض تقديم نظرة شاملة.

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إدوارد تشامبرلين Edward chamberlin

في عام 1939م، لكن يمكن إرجاعه إلى فيليب سيلزنيك Philip selznick في عام 1959م

والذي ربط الميزة بالمقدرة، ومن بعدهما ظهر التطور على تعريف هذا المصطلح بناء على تعريف كل من دان

سشندل وفومهورف للميزة التنافسية، حيث عرفاها بأنها: "الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد"، ثم جاء دور كل من جورج داي عام 1984م ومايكل بورتر عام 1985م ليقوما بوضع

¹ Pierre salles, Problèmes économiques généraux, 6^{ème} édition, Paris, dunod, 1986, 213.

² سامي خليل، الاقتصاد الدولي نظرية التجارة الدولية، ج1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص251.

³ زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي، نظرة عامة على بعض القضايا، الدار الجامعية، بيروت، 1998، ص80.

الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، فقد تم اعتبار الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹.

حيث نشأ هذا المفهوم للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره².

وبهذا يمكن القول أن التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية قد مر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في :

- **الميزة المطلقة:** وهي المرتبطة بتوافر عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك موارد ومواد خام نادرة وتكنولوجيا فائقة، وموقع إستراتيجي خاص، وقيادات وعاملين ذوي قدرات إبداعية.
- **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
- **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات، ضمنا للتفوق التنافسي³.

3- أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية عن طريق ما تحققة المنظمة التي تعتمد عليها من إيجابيات عديدة تعد الأداة المحفزة نحو تطويرها من أجل استمرارها بتفوق وتمثل هذه الأهمية فيما يأتي :

- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.
- تعد سلاحا قويا تعتمد عليه المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

¹ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أكتوبر 2017، ص 28.

² ياسر محمد خليل، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، أغسطس 2019، ص 128.

³ مفتاح جمال، بولكروش سامي، دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميلة، 2022، ص 53.

- كما تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب على المنافسين تقليدها.¹

- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء والاستمرار وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، وعدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل²

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.³

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية :

إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص فيما يلي:

- أن تكون مستمرة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير.

- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين ومقارنتها في الفترات الزمنية المختلفة.

- أن تكون متجددة وفق متطلبات ومعطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية .

- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها .

- أن تكون ذات قيمة للزبون.

¹ د. يوسف أحمد، د. دلهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد03، العدد01، 2019، ص155.

² حسن بوزناق، أ.د عيسى مرازقة، مرجع سبق ذكره، ص287.

³ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد08، العدد1، جوان2021، ص10.

- أن تكون فريدة ووحيدة من نوعها يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها مما يكسب المنظمة قوة وضمود يجعلها رائدة في مجالها.¹

- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية وأبعادها

للحصول على ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أكبر وضمان استمراريتها وجب خلق هذه الميزة على أسس واضحة وقابلة للتطبيق تماشيا مع إمكانياتها ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف العناصر التي تساعد الباحثين والمسيرين في فهم هذه الأسس ومختلف العناصر المتعلقة بها والتي تتمثل في أنواع الميزة التنافسية، مصادرها وأبعادها.

أولا: أنواع الميزة التنافسية:

باعتبار الميزة التنافسية هي القدرات الفريدة التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها وتحقيق نتائج أفضل، وتمثل الأنواع الرئيسية الثلاثة حسب مايكل بورتر في :

تنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين وهما :

1- ميزة التكلفة الأقل: هذه الاستراتيجية تؤكد الكفاءة من خلال إنتاج كميات كبيرة من المنتجات الموحدة،

تأمل المؤسسة في الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتأثيرات منحى الخبرة وغالبا ما يكون المنتج منتجا أساسيا يتم إنتاجه بتكلفة منخفضة نسبيا وإتاحته لقاعدة عملاء كبيرة جدا.

يتطلب الحفاظ على هذه الاستراتيجية بحثا مستمرا عن تخفيضات التكلفة في جميع جوانب العمل، تتمثل إستراتيجية التوزيع المرتبطة في الحصول على أوسع توزيع ممكن، غالبا ما تتضمن الاستراتيجية الترويجية محاولة الاستفادة من ميزات المنتج منخفضة التكلفة.²

2- ميزة التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو

عمل نسخة عليها، وهناك عدة مصادر للوصول الى التميز من أهمها الموارد المالية عن طريق الحصول على تمويل

¹ بوشعالة بسمة، عواطة خلود، دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة بريد الجزائر وحدة سكيكدة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2023، ص23.

² لطيسة عبد الحليم، رافي دراجي، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، عدد 03، أكتوبر 2022، ص 390.

احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين وكذلك الموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا، ومن خلال استغلال هذه الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات، أما الموارد البشرية فتعد المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية فالعديد من المؤسسات يعد نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات والقدرات البشرية التي تعد المصدر الرابع للتميز فهو الامكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياج عملائها.¹

3-ميزة التركيز: يضيف بورتر هذا النوع من الميزة التنافسية ويعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع.²

أو تخصص معين أو منطقة جغرافية محدودة لتلبية احتياجاتهم بدقة فائقة ويمكن ان يأخذ شكلين تركيز على التكلفة حيث تكون أرخص في شريحة ضيقة أو تركيز على التمايز في شريحة ضيقة.

الشكل رقم (1-2) : نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية

التميز	التكلفة الأقل
التركيز	

← تميز يدركه الزبون ← مركز كلفة منخفض →

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص306.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

يعتبر هدف الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة في بيئة الأعمال الحالية، نظرا لتعدد مصادر الحصول على هذه الأخيرة، بالإضافة إلى سهولة تقليدها في كثير من الأحيان، مما يصعب

¹ مسواك حنان، خلافي لويذة، بعنوان أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة برج بوعرييج، سنة 2020، ص21.

² دلوش أسامة، عبد اللوش يوسف، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة تامي الجزائر العاصمة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، القطب الجامعي القليعة، 2022، ص48.

على المنظمة المحافظة على هذه الميزة لمدة أطول، وعليه يتوجب على المنظمة فهم مصادر الميزة التنافسية وتنويع هذه المصادر لحماية الميزة التنافسية من التقليد، وفيما يلي عرض لأهم مصادر الميزة التنافسية.¹

1-الإبداع : نظرا لتعدد المؤسسات الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى

تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية

مثال شركة British Airway التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"².

2-التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة وصنف بورتر سنة 1985 استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي توفر اقتصاديات الحجم ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذلك سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر.
- **إستراتيجية التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة أو تقديم خدمة ممتازة أو توفير قطع الغيار أو الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، توفير مدى واسع من الخدمات المقدمة والسمعة الجيدة وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.³

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 1، جوان 2021، ص 29.

² غنية العقون، فوزية خنوس، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات العمومية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة، مذكرة ماستر تخصص التسيير العمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022، ص 19.

³ مفتاح جمال، بولكروش سامي، دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميلة، 2022، ص 63.

● **إستراتيجية التركيز أو التخصص :** تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق ،من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستخدمين ،أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج(شريحة محددة من المستخدمين)¹

3-الموارد: حيث أن حيازة الموارد والكفاءات ضروري لتحقيق استراتيجية المؤسسة مع وجود الجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

● **الموارد الملموسة:** تصنف إلى ثلاثة أنواع:

الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ،لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

معدات الانتاج: تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل الموارد الأولية إلى منتجات لذا على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

● **الموارد غير الملموسة:** نميز فيما يلي:

-**الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة ،والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين.²

-**التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية ،وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

¹ فادية وليد حنفي أبو شامة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015، ص35.

² نورين فتيحة، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم، مذكرة ماستر تخصص التسيير الإستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018، ص 25.

-المعلومات: في ظل البيئة التنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استمتاع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

-المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هي الأخير من مراكز البحث مثلا ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والانتاجية ،وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

-الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة ،لأنها ذات طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من قبل المنافسين ،وقد عرفت على أنها معرفة استعمال المعارف والمهارات لمواجهة مشكل ما وتصنف بدورها إلى كفاءات فردية وتمثل في الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة وكفاءات جماعية وهي المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.¹

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية:

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبية للطلب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين ،فسعيا من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة ونقص التكاليف، وعلى الرغم من اختلافات الدراسات والنظريات في التسمية لأبعاد الميزة التنافسية على أنهم متفقون على أربعة أو خمسة أبعاد هي التكلفة، المرونة، الاستجابة، الجودة، الإبداع حيث سنسعى إلى تفصيل هذه الأبعاد من خلال مايلي:²

1-المرونة: يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على توليد اقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة وحقيقية متفوقة بذلك عن منافسيها ،وهناك من يعرفها على أنها قدرة المؤسسة على مسايرة متغيرات في أذواق ورغبات زبائنها وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها وهي كذلك القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة، كما تعرف أيضا على أنها قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات المحيط الداخلي أو الخارجي ،من خلال استخدام مجموعة من المصادر والأدوات التي تمكنها من الحفاظ على موقعها السوقي وتطوير مزايا تنافسية مستدامة.

¹نورين فتيحة، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص26.

²أسامة طيب، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال رقم 704 أم البواقي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021، ص24.

2- الاستجابة: لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد واشباع احتياجات عملائها، وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على المزايا التنافسية، وتكون أسبقية الاستجابة لحاجات العميل بتقديم منتجات متنوعة حسب الطلب، أي تطوير قدرات المؤسسة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات العميل تبعاً للتغيير في طلبات السوق، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني القدرة على التكيف والاستجابة مع لحاجات الفريدة لكل عميل وتغيير تصاميم المنتج حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات العملاء¹.

وترتبط هذه الاستجابة ب: تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن وكذلك تقليص وقت تقديم المنتج أو الخدمة للزبون إضافة إلى التفوق في تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم.

وكل هذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتمنح للمؤسسة الفرصة لتمييز نفسها عن منافسيها²

3- التكلفة: وهي قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، حيث يراعي التناسب ما بين تكلفة تقديم منتج والمواصفات الموجودة فيها، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها وذلك بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل منها وهو ما يعني تعظيم العوائد.³

4- الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.⁴

¹ لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء(الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص171.

² Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, enter édition, Paris, 1993, P43.

³ لطيفة عبد الحليم، رافي دراجي، مرجع سبق ذكره، ص391.

⁴ عبد الحليم بليزك، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد14، مارس2018، ص120.

5- الإبداع: يعتبر الإبداع بعد للميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق ،سواء في محل الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة ،أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في محل المؤسسة وتختلف عن الطرق القائمة.¹

6- التسليم(الوقت): بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن سعت المنظمات إلى التركيز على وقت التسليم أو إيصال المنتج إلى العميل ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم ،الهندسة المشتريات ، الاختبار، التغليف والشحن.²

المطلب الثالث: محددات وأهداف الميزة التنافسية:

تقوم المنظمات بتنمية وتطوير المزايا التنافسية بشكل مستمر من خلال إدراك أو اكتشاف السبل الجديدة إضافة إلى ابتكار تحسينات وتكنولوجيا حديثة كما أنها تعتمد على أساليب متطورة في الإنتاج والتسويق لتحقيق أهدافها ولهذا سنعرض في هذا المطلب محددات الميزة التنافسية وأهدافها بالنسبة للمؤسسات.

أولاً: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أساسيين حيث من خلالهما يتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم وبقاء المؤسسة محتكرة لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة وهذين المتغيرين هما:³

1-حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب الأمر مجهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ،ومثلما أنه يوجد دورة حياة للمنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا، وتبدأ هذه الأخيرة بمرحلة التقديم أو النمو السريع ،ثم التبي من قبل الشركات المنافسة ،ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركة المنافسة بتقليدها ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة التي هي بحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد

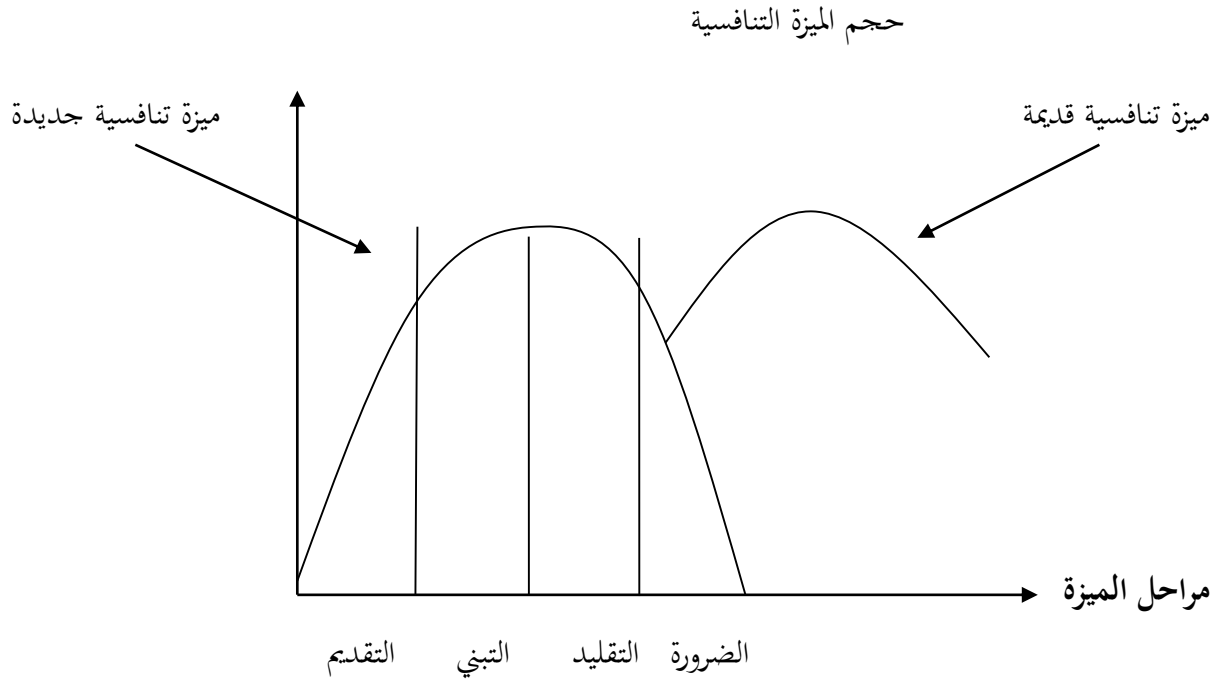
¹لطيسة عبد الحليم، رافي دراجي، نفس المرجع، نفس الصفحة 391 .

²سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص11.

³د.عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد6، العدد1، 2021، ص29.

لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تنافسية تميز المنتج، هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.¹

الشكل رقم (1-3) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة المهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة²

من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ومن هنا تحقق الاقتصاديات المستدامة وخاصة

¹فاضل بيمينة فوزية، أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 118.

²عبلة قنطاس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 94.

عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية ويمكن للنطاق الضيق أن يحق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.¹

● **القطاع السوقي:** ويعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.²

● **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أي قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة أي قرار الشراء.

● **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة .

● **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة.³

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية بشكل عام إلى تمكين المؤسسة من التفوق على منافسيها ومن بين الأهداف المرتبطة بها نذكر:

- تحسين وتطوير أداء العاملين.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- التركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة وتطوير أدوات قياس الأداء مع تقليل المهام غير لازمة للحصول على مخرجات ذات قيمة للعملاء
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية⁴.
- دخول مجال تنافسي جديد ، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء.

¹ دلوش أسامة، عبد اللوش يوسف، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص46.

² روميعة غلوسي، نجاة محمودي، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022، ص48.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، 1998، ص86.

⁴ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2016، ص122.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.¹
- خلق فرص تسويقية جديدة.
- تأكيد بقاء المؤسسة في السوق التنافسية الحالية.
- الرفع من مستوى الأرباح وزيادة الدخل للمؤسسة نتيجة زيادة المردودية وبالتالي قدرة الادخار مما يرفع من مستوى الاستثمار وبالتالي المستوى المعيشي والقدرة الاستهلاكية.
- طرح منتجات جديدة في الأسواق لكسب عملاء جدد وبالتالي الزيادة في الأرباح.
- التوغل في الأسواق العالمية بعد خدمة السوق المحلي.

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

أكدت جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال البشري في الميزة التنافسية بأن رأس المال البشري يساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق التميز لجميع المؤسسات بل ويعتبر الركيزة الأساسية لتسخير جميع الموارد الأخرى بكفاءة عالية نحو تكوين ميزة تنافسية منفردة وصعبة التقليد ومستدامة في نفس الوقت وهذا ما يدفع المنظمات إلى تعزيز وترسيخ جميع أبعاد رأس المال البشري سعياً منها إلى النجاح في منتجاتها وأدائها ووظائفها بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول: رأس المال البشري مدخل استراتيجي للميزة التنافسية

إن كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لأن الحياة على هذه الموارد بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير بنجاح هذه الإستراتيجية². وإن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الإستراتيجيات التنافسية بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات المتميزة التي تحقق أهدافها من خلال توفير العناصر الضرورية التي تتمثل في الكفاءة والجودة والابداع وبالتالي نجاح الاستراتيجية التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.³

¹ ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، كلية التربية، مصر أبريل 2020، ص 376.

² بريش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص 30.

³ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 67.

إن خلق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية وممارسات الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري إنما يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم، ولعل أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منطقة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

تنبأ المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها.

إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها

بإستراتيجية العمل.

زيادة التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة.

زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن

تم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.¹

المطلب الثاني: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي

عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة بالنسبة للمنظمة هو رأس المال البشري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.

ولقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات على اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي

أصبحت محددات غير أساسية للميزة التنافسية، وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل

الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها البشري ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر وبالتالي

ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.²

فالمؤسسات المعاصرة اليوم تدرك ضرورة الموازنة بين الأهداف الفردية والتنظيمية في تحقيق إستراتيجياتها المرسومة،

فقد أصبحت الموارد البشرية في أي مؤسسة تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية لها ومصدر للنجاح والتفوق، وذلك

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 28.

² عبد المجيد قدي، سمالي بحضية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003، ص 02.

انطلاقاً من كونها أحد الدعائم التي تستند إليها في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف من خلال التوجه إلى الإدارة والتسيير بطريقة علمية فعالة¹.

كما أن إهمال العنصر البشري وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر فادحة ومختلفة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، كما أنها قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة وبالتالي أصبحت الموارد البشرية أساس التنافس، مما يعطيها بعداً استراتيجياً في قيادة ونجاعة المؤسسات كما أن وظيفتها خرجت عن إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير وحجم التحولات التنافسية وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات مازالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية فإن التسيير في المؤسسات مستقبلاً سوف يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ويتناسب مع أهداف المؤسسة وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية².

المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية

تواجه المنظمات العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة، لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات وقد أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهداً لتحقيق بعض المزايا التنافسية ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم الموارد البشرية، إن تحقيق التميز في أداء هذه الشركات يستند إلى قدرة هذه الشركات على توفير موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد الأخرى بالشركات، حيث أن المصدر الحقيقي لاستمرار القدرات التنافسية هو كفاءة ومهارة الموارد البشرية في الشركات التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية للشركات، لأن الموارد المادية والمالية والتكنولوجية المتاحة في الشركات ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية ولذا لا بد من توفر كفاءة ومهارة ومعرفة الموارد البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والابداع وتعتبر الأهداف والمميزات السابقة التي يتميز بها رأس المال

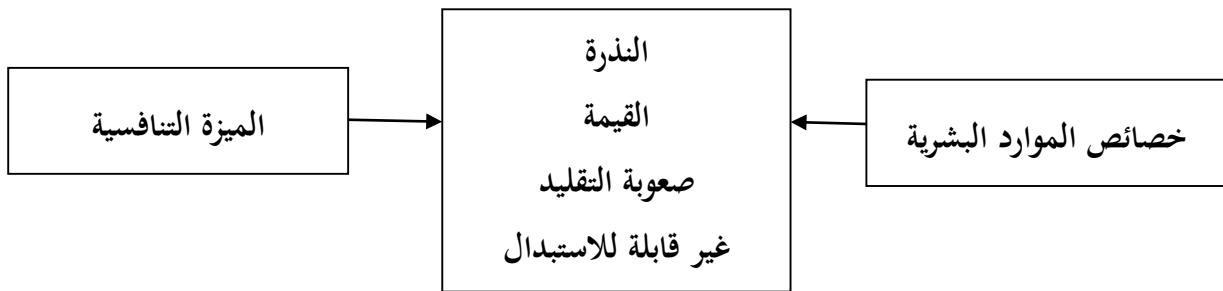
¹ د. سلمى رزق الله، تكوين المورد البشري ودوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة التنوير، العدد الثاني، جوان 2017، جامعة البلدة 2، ص 93.

² بوزيان رحمان جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة باتسيك عين الدفلى، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، ص 148.

البشري، من العوامل الهامة التي تزيد من الميزة التنافسية بالشركات، وهذا يتضح من فائدة كل بعد من أبعاد رأس المال البشري على تحقيق المزايا التنافسية.¹

ومن هذا كله يمكن القول أن مدخلات النظام هي رأس المال البشري أما المعالجة فهي تتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال البشري، أما المخرجات تتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري متميز وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تحقق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة والابداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.²

الشكل رقم (1-4): خصائص الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية،

2009-2010، ص 81.

¹ سعيد نظمي محمد عبد الاله، تحليل دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في مصر، بحث للحصول على درجة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو 2024، ص 108.

² سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 133.

خلاصة الفصل

إن امتلاك الميزة التنافسية أضحى أمراً ضرورياً من أجل ضمان البقاء في السوق في ظل التحديات التنافسية الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات على اختلاف قطاعاتها، والمقصود بالميزة التنافسية بصفة عامة هو التفوق والتميز الذي تصل إليه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والذي ينتج عن صياغة وتطبيق استراتيجيات معينة للتنافس تستغل من خلالها المنظمة ما تتميز به من موارد وإمكانات بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات وخدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر وتفتح لها أسواق جديدة، ويمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن من خلال الاهتمام والاستثمار في معارف ومهارات أفرادها، الذي من شأنه أن يضمن لها ديمومة التحديد والابتكار الذي تحتاجه من أجل البقاء ثم التميز.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية على مؤسسة الإسمنت بني صاف

SCIBS

تمهيد

يعد الجانب التطبيقي خطوة أساسية في مسار أي دراسة علمية، إذ يُمكن من تجسيد الإطار النظري واختبار مدى قابليته للتطبيق على أرض الواقع وانطلاقاً من هذا المنظور، يهدف هذا الفصل إلى إسقاط المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة على حالة ميدانية، ممثلة في مؤسسة الإسمنت بني صاف، بولاية عين تموشنت، باعتبارها إحدى الوحدات الصناعية الفاعلة في هذا القطاع.

كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم قراءة تحليلية لواقع صناعة الإسمنت في الجزائر، والتي شهدت خلال السنوات الأخيرة ديناميكية ملحوظة، سواء من حيث التوسع في القدرات الإنتاجية أو تعزيز مكانتها ضمن القطاعات الاستراتيجية الداعمة للاقتصاد الوطني ويعد فهم خصائص هذا القطاع مدخلاً ضرورياً لاستيعاب السياق العام الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الإطار، سيتم أولاً تقديم المؤسسة المختارة، يشمل تعريفها ونشأتها، تنظيمها الهيكلي، وكذا طبيعة نشاطها الإنتاجي بعدها عرض أدوات الدراسة الميدانية ثم تحليل النتائج المتحصل عليها.

وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الإسمنت بني صاف، ولاية عين تموشنت.
- المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

عرف قطاع الإسمنت تطوراً تدريجياً منذ الاستقلال، حيث ارتبط نموه بتزايد الطلب على مواد البناء نتيجة برامج التنمية والبنية التحتية، وقد مر خلال هذا بعدة تحولات اقتصادية وفي إطار المخططات التنموية الكبرى التي اعتمدت من طرف الدولة وخصوصاً بعد ارتفاع أسعار النفط تم انشاء عدد من المؤسسات الاقتصادية الحيوية التي تهدف أساساً لإنتاج الإسمنت وتحقيق الربح مع تقديم خدمات عالية الجودة للسوق الوطنية وحتى الخارجية، فهي من بين أبرز الفاعلين في قطاع الصناعة ومن بين المؤسسات الإنتاجية والتجارية الأولى في الجزائر، نظراً لتلبية احتياجات السوق من مادة الإسمنت.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الإسمنت بني صاف وأهدافها

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

تعتبر مؤسسة الإسمنت بني صاف من المؤسسات الصناعية الرائدة في الجزائر، حيث تلعب دوراً محورياً في تلبية احتياجات السوق الوطنية من الإسمنت، خاصة في مناطق الغرب والوسط الشرقي، بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال خلق فرص العمل وتطوير سلسلة القيمة الصناعية المرتبطة بالبناء.

تأسست المؤسسة في ديسمبر 1974 بمبادرة من شركة فرنسية تعرف باسم

LOISRE GROSOT، وكان الهدف الأساسي من تأسيسها إنتاج الإسمنت عالي الجودة لتغطية الاحتياجات المحلية المتزايدة وقد بدأ الإنتاج الفعلي في نوفمبر 1978، وأدرجت تحت اسم المؤسسة الوطنية للبناء (SNMC)، لتصبح جزءاً من سياسة الدولة الرامية إلى تعزيز القطاع الصناعي غير النفطي وتنويع الاقتصاد وقد بلغ رأس مال المؤسسة 1,800,000,000 دج، مما يعكس حجم الاستثمار الكبير الذي أوفد لتأسيس قاعدة صناعية قوية.

تمثل نشاطات المؤسسة الأساسية في إنتاج الإسمنت بطاقة إنتاجية تصل إلى 100,000 طن سنوياً، مع التركيز على جودة المنتج والالتزام بالمعايير الوطنية والدولية.

- الموقع الجغرافي والموارد الطبيعية:

تقع المؤسسة في منطقة بني صاف بولاية عين تموشنت، على بعد حوالي 185 كلم شرق ميناء وهران، وهي منطقة استراتيجية لعدة أسباب:

- قربها من المحاجر التي توفر المواد الخام الأساسية (20 هكتار لمحجر الكلس و41 هكتار لمحجر الطين).
- سهولة الوصول إلى الشبكات الطرقية والموانئ لتوزيع الإنتاج محلياً وإقليمياً.

- البنية الإنتاجية والتقنية:

تستند المؤسسة إلى خطوط إنتاج حديثة تعتمد تكنولوجيا متقدمة في صناعة الإسمنت، تشمل:

- وحدات لإنتاج الكلنكر عالي الجودة .
- خطوط طحن متطورة لضمان جودة الإسمنت المنتج .
- نظم مراقبة دقيقة لضبط الجودة وفق المعايير الوطنية والدولية .

- المساهمة الاقتصادية والاجتماعية

تسهم مؤسسة بني صاف في الاقتصاد الوطني من خلال:

- توفير آلاف فرص العمل المباشرة وغير المباشرة في المنطقة .
- دعم مشاريع البناء والبنية التحتية المحلية .
- تعزيز سلسلة القيمة الصناعية عبر توريد مواد البناء الأساسية للشركات والمقاولين.

ثانيا: الأهداف العامة للمؤسسة :

• تلبية الطلب المحلي والوطني: على مادة الإسمنت لضمان استقرار السوق وتغطية احتياجات مشاريع

البناء .

• تحقيق الربحية: من خلال تحسين الإنتاج من حيث الكمية والجودة ،مع مراقبة التكاليف التشغيلية لتأمين

أعلى هامش ربح ممكن .

• تحسين صورة المؤسسة: أمام جميع الأطراف المعنية بما فيها العملاء والموردون والشركاء ،وتعزيز الثقة في

منتجاتها.

• تنوع المنتجات: لتلبية احتياجات متزايدة للأسواق المحلية والخارجية ،بما يشمل إنتاج منتجات مطابقة

للمعايير والمواصفات الدولية .

• تطوير الموارد البشرية: عبر برامج تدريبية متقدمة لتأهيل العمال وإدماج الشباب ،والمساهمة في تقليل نسب

البطالة المحلية.

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن المؤسسة

مرت المؤسسة منذ تأسيسها سنة 1980 بعدة مراحل ،إذ سيطرت على السوق المحلية نتيجة ارتفاع الطلب

على مادة الاسمنت وكان تسييرها في تلك الفترة تحت إشراف الوزارة الوصية ،التي كانت تحدد السياسات الأساسية

على المدى المتوسط والطويل ،مثل سياسات التسعير،التسويق ،وسياسة الأجور.

وكانت SNMC في تلك الفترة مؤسسة عمومية محلية ذات طابع تجاري، غير أن استمراريتها الطويلة

واجهت عدة تحديات، أهمها:

- غياب الوضوح في مستويات اتخاذ القرار، مما أدى إلى تداخل المهام والمسؤوليات .
- عدم ملاءمة القرارات الصادرة من الجهات المخططة مع الواقع العملي للمؤسسة .
- تفشي البيروقراطية والشعور باللامسؤولية .
- كبر حجم المؤسسة وصعوبة التحكم في إدارتها .

نتيجة لهذه الإشكاليات، صدر قرار بتقسيم المؤسسة سنة 1983 إلى عدة وحدات فرعية، كل منها

متخصص في إنتاج نوع محدد من المنتجات فبعض المؤسسات ركزت على إنتاج القرميد، وأخرى على إنتاج الرمل،

وأخرى على الإسمنت، وبالنسبة للإسمنت فقد تم تنظيمه ضمن مؤسسات جهوية كبرى شملت:

- المؤسسة الجهوية للإسمنت بالغرب .
- المؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق .
- المؤسسة الجهوية للإسمنت بالوسط .

وفي إطار تطوير القطاع، تم إنشاء المجمع الصناعي للإسمنت الجزائري

Groupe Industriel des Ciments Algérie (GICA) بموجب قرار الجمعية العامة غير العادية، عقب

التحول القانوني لشركة الإدارة السابقة لمؤسسات الاسمنت، بتاريخ 26 نوفمبر 2009 ويبلغ رأس مال المجموعة نحو

25.358.000.000 دينار جزائري، وتتكون من 23 شركة تابعة متخصصة وتشمل:

• 14 مصنعا للإسمنت

• 3 شركات لمواد البناء

• شركة توزيع

• شركتان للصيانة الصناعية

• مركز المساعدات الفنية

• مركز التدريب والتطوير

• شركة أمنية

شهدت المؤسسة مراحل مهمة من التطوير وإعادة الهيكلة، إذ تم سنة 1982 تقسيمها إلى ثلاث مؤسسات

جهوية لتسهيل الإدارة وضمان الكفاءة الإنتاجية :

المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) : تغطي عنابة وقسنطينة والمناطق الشرقية الأخرى.

المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط (ERCC) : تغطي الجزائر العاصمة، بليدة والمدية، لتلبية الطلب في المناطق المركزية.

المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للغرب (ERCO) : تشمل بني صاف، زهانة، معسكر، سعيدة وهي مسؤولة عن توفير الإسمنت للغرب الجزائري .

وفي 28 ديسمبر 1990، تم تفريع ERCO إلى أربع شركات مستقلة لتعزيز مرونة الإدارة وتحسين الأداء التشغيلي، وهي:

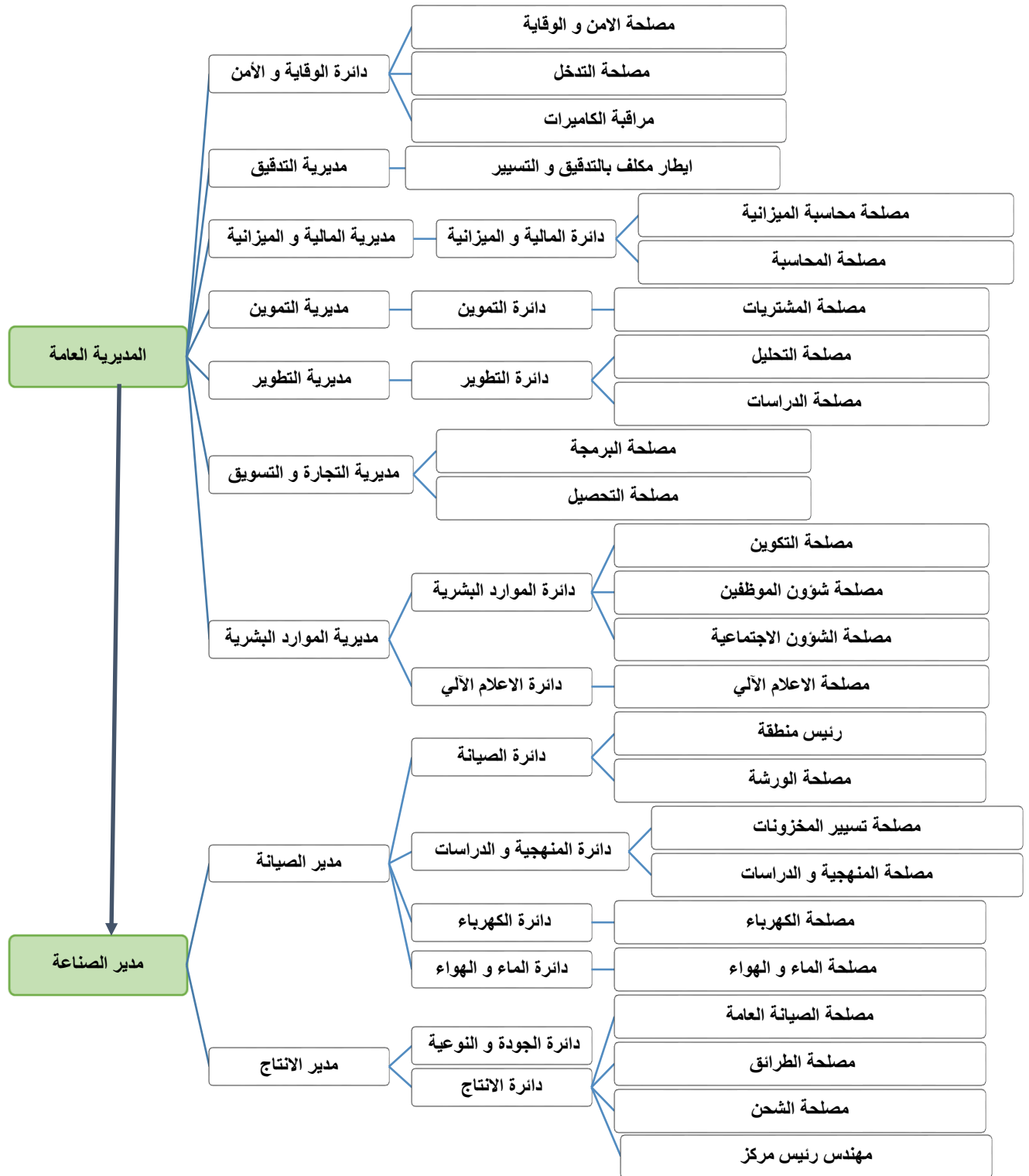
- شركة الإسمنت بزهانة (SCIZ)
- شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)
- شركة الإسمنت بني صاف (SCIBS)
- شركة توزيع مواد البناء (SODMAC)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بني صاف

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث يعكس توزيع المهام والصلاحيات بين الإدارات والمصالح المختلفة، ويضمن سير العمل بكفاءة وفاعلية.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بني صاف



المصدر: مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة.

فيما يلي عرض للمديريات الرئيسية والهياكل الفرعية لمؤسسة الإسمنت بني صاف:

1- المديرية العامة:

هذه المديرية المسؤول الأعلى للمؤسسة، ويقع على عاتقه وضع السياسات العامة والإستراتيجيات المؤسسية

وضمن التنسيق بين جميع المصالح والأقسام لضمان سير العمليات بشكل سلس وتشمل مهام رئيس المدير العام:

- وضع خطط العمل طويلة ومتوسطة المدى .
- تنظيم سير العمل الداخلي ومتابعة الأداء العام للمؤسسة .
- التأكد من تطبيق معايير الجودة والامتثال للسياسات المعتمدة .

2- مديرية التدقيق الداخلي:

تعتبر هذه المديرية خلية مستقلة تابعة مباشرة للمديرية العامة، وهدفها الرقابة والتقييم لضمان الاستخدام الأمثل

للموارد وتطبيق السياسات والإجراءات.

- مدير التدقيق: يشرف على عمليات التدقيق ويضمن الالتزام بالمعايير الداخلية والخارجية .
- المدققون: ينفذون عمليات التفتيش والمراجعة وفق التوجيهات، ويقدمون تقارير دورية للإدارة العليا .

3- مديرية الموارد البشرية:

تدير هذه المديرية شؤون الموظفين وتنمية مهاراتهم، وتنقسم إلى:

• دائرة الموارد البشرية

• مصلحة تسيير المستخدمين: متابعة حضور وغياب الموظفين، تحديث سجلاتهم المدنية، والإشراف على

الوضعيات الإدارية .

• مصلحة التكوين: تنظيم برامج التدريب للعمال لتطوير مهاراتهم العملية والعلمية، والإشراف على المتربصين

والمدرّبين، والمشاركة في المؤتمرات الوطنية لتبادل الخبرات .

• مصلحة الوسائل العامة والشؤون الاجتماعية: توفير المعدات واللوازم المكتبية، والإشراف على استهلاك

الوقود وقطع الغيار، متابعة الوضعية الاجتماعية للموظفين (إجازات، حالات مرضية، منح عائلية).

• مصلحة المنازعات القانونية: معالجة النزاعات الداخلية والخارجية، وضمان تطبيق قانون العمل وحماية

حقوق المؤسسة والعمالين.

• دائرة الإعلام الآلي

• صيانة الأجهزة والبرامج المستخدمة في المؤسسة .

• متابعة التطورات التكنولوجية وضمان استخدامها بالشكل الأمثل في مختلف المديریات .

4- مديرية التجارة والتسويق

تمثل هذه المديرية المحرك الرئيسي للأنشطة التجارية للمؤسسة ، وتشمل :

• قسم الفوترة: إصدار الفواتير والتحقق من صحة الوثائق .

• قسم البرمجة: تنظيم عمليات البيع عبر أنظمة الحاسوب ، تسجيل الزبائن والكميات المباعة ومواعيد

التسليم.

5- مديرية التموين

تضمن هذه المديرية توفير المواد والمعدات اللازمة للإنتاج، وتشمل :

• قسم المشتريات : شراء المواد الأولية وقطع الغيار واللوازم المكتبية وفق المواصفات المطلوبة .

• قسم المخزونات : تخزين ومراقبة المواد المستلمة وضمان التوافر المستمر للمواد حسب الحاجة الإنتاجية .

6- مديرية التطوير

تختص بوضع وتنفيذ خطط التنمية والاستثمار ، متابعة مشاريع التجديد والابتكار ، وتطوير المنتجات والعمليات

الإنتاجية لضمان تحسين الأداء العام للمؤسسة.

7- مديرية المالية والميزانية

تتابع هذه المديرية كل العمليات المالية والمحاسبية ، وتنقسم إلى :

• قسم الميزانية: متابعة الميزانيات التقديرية وتحليلها .

• قسم المحاسبة العامة: مراجعة السجلات المالية الشهرية وإعداد ميزان المراجعة .

• قسم المحاسبة التحليلية: مراقبة التكاليف ومقارنة المدخلات والمخرجات لتحديد القيمة الحقيقية للإنتاج .

8- مديرية المواد الأولية

تشرف على توفير المواد الخام لضمان استمرارية الإنتاج وتشمل :

• قسم الاستغلال: استخراج المواد الأولية من المحاجر بعد إجراء التحاليل اللازمة.

• قسم صيانة الأجهزة المتحركة: إصلاح الأعطال في الشاحنات والمعدات المستخدمة في المحاجر.

9- مديرية الجودة والنوعية

تركز على ضمان جودة المنتج النهائي ، ومراقبة العملية الإنتاجية لضمان مطابقة الإسمنت للمعايير المعتمدة،

ويشمل ذلك:

• قسم الجودة: متابعة وتحسين جودة الإنتاج .

• قسم المراقبة والنوعية: مراجعة عمليات الإنتاج وضمان مطابقة المواد للمواصفات .

10- مديرية الإنتاج

تتابع جميع مراحل العملية الإنتاجية من المواد الخام حتى إنتاج الإسمنت النهائي ، بالتعاون مع مختبرات التحليل

لمراقبة جودة المواد والمنتجات.

11- مديرية الصيانة

مسؤولة عن صيانة جميع المعدات والآلات ، سواء كانت وقائية أو تدخلية ، وتشمل:

• تجهيز وصيانة المعدات الكهربائية والميكانيكية .

• متابعة الأنظمة الأتوماتيكية للمصنع لضمان استمرارية الإنتاج.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تم تنفيذ الدراسة الميدانية في مصنع الاسمنت بني صاف لمعرفة دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة وذلك وفقا للخطوات المنهجية

حيث سنقدم فيما يلي نظرة شاملة عن الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة ، حيث سنناقش مجموعة من

العناصر الأساسية التي تشمل مجال الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة ، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة

المستهدفة ، بالإضافة إلى بيانات الاستمارة المجمعة ، بعد ذلك سنعرض البرنامج الإحصائي الذي استخدم في تحليل

البيانات وسنوضح مختلف الخطوات والتقنيات المعتمدة في هذا التحليل.

المطلب الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: تم تطبيق الدراسة على مصنع الاسمنت بني صاف بتنوع موظفيه وبمختلف أقسامه.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: رأس المال البشري ويشمل الأبعاد التالية المهارات والمعارف والخبرة والابداع.

- المتغير التابع: الميزة التنافسية وتشمل الأبعاد التالية الجودة ، التكلفة ، المرونة وسرعة الاستجابة.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

• الأداة الإحصائية المستخدمة : البرنامج الاحصائي SPSS إصدار 22.

● مجالات الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية في تريض لمدة أسبوع بدءاً من تاريخ 25 إلى 31 ديسمبر، وخلال هذه الفترة تم جمع البيانات والمعلومات الأساسية واللازمة للدراسة، كما قمنا بإعداد الأسئلة المطروحة على شكل استبيان ثم قمنا بتوزيعه على أفراد العينة والمتمثلين في عدد من عمال وموظفي المصنع، وبعد استرجاع الأجوبة انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات اللازمة.

● طريقة جمع البيانات:

- عن طريق المقابلة وطرح الأسئلة على الموظفين في المصنع حيث كان تجاوب كبير منهم وتم الحصول على مختلف المعلومات اللازمة للدراسة.

- ملاحظة طريقة العمل بالمصنع وكانت مهام المورد البشري وجودة السلع والخدمات منظمة جداً.

- توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين وجمعها وتحليلها في البرنامج الإحصائي واستخدام مختلف الاختبارات الإحصائية للوصول إلى نتائج نهائية تدعم موضوع دراستنا.

● أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى النتائج حيث وزع الاستبيان على عينة كبيرة ومختلفة من العمال والموظفين وزيادة على ذلك قمنا بإجراء مقابلات مع إدارات على مستوى المصنع لمعرفة مدى اهتمامهم برأس المال البشري ومدى معرفتهم بالدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الثالث: أساليب تحليل وقياس الثبات

أولاً: مقياس ليكارت الخماسي :

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات وذلك لقياس استجابات الأفراد أو العينة لفقرات الاستبيان والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: د. إسماعيل إبراهيم جمعة، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، دار المسيرة، عمان، 2015، ص78.

إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في محور الدراسة تطلب حساب المدى (5-1)، ثم تقسيمه على عدد من فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي ($0.8=4/5$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

من 1 إلى 1.80 يمثل غير موافق بشدة

من 1.80 إلى 2.6 يمثل غير موافق

من 2.60 إلى 3.40 يمثل محايد

من 3.40 إلى 4.20 يمثل موافق

من 4.20 على 5.00 يمثل موافق بشدة

ثانيا: صدق وثبات الاستبيان : لمعرفة صلاحية الاستبيان من الناحية المنهجية والعلمية .

1- صدق الاستبيان : تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين بغرض معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستمارة.

2- ثبات الاستبيان : تم استخدام ألفا كرومباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي وثبات الاستبيان وللوصول إلى نتائج دقيقة والجدول أدناه يبين ذلك:

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى تحديد العينة وحدود الدراسة وكذلك عرض المخرجات المتحصل عليها من البرنامج الاحصائي ومناقشة النتائج لتحديد درجة ثبات الاستبيان ومدى اتساق العبارات فيما بينها، إضافة إلى تحليل عبارات كل من محور رأس المال البشري والميزة التنافسية وفي الأخير تحليل الفرضية المقترحة في بداية البحث ومعرفة العلاقة بين المتغيرين .

المطلب الأول: خصائص العينة وحدود الدراسة

أولاً: عينة الدراسة: وزع الاستبيان على عينة مختلفة من عمال وموظفين وإطارات في مصنع بني صاف والذي بلغ عددهم 50.

ثانيا: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مصنع الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت.

- الحدود الزمنية: امتدت فترة التبرص من 25 إلى 31 ديسمبر 2025.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مدى إدراك العينة لكل من دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمصنع وفي الأخير توضيح العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بناء على النتائج المتحصل عليها بعد عملية تفرغ الاستثمارات ومعالجتها إحصائياً.

أولاً: ثبات الاستبيان

الجدول رقم (2-2): ثبات الاستبيان

معامل ألفا كرومباخ	الاستبيان ككل
0.687	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يلاحظ بأن الدراسة لها درجة مقبولة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي

0.687، مما يؤكد ثبات الاستبيان وأنه قادر على إعطاء نتائج جيدة

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي للعبارات في الاستبيان، تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان

(Spearman) لكل عبارة على محورها، ثم تقدير مستوى الدلالة لكل معامل باستخدام مستوى الدلالة

0.00 %.

الجدول رقم (2-3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول رأس المال البشري

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.00	0.525	يملك العاملون معرفة متخصصة تتناسب مع طبيعة العمل.
0.00	0.364	يتم تحديد معارف الموظفين باستمرار.
0.00	0.284	تعتمد المؤسسة على خبرات علمية وتقنية متقدمة.
0.00	0.254	يتم تبادل المعرفة بين الموظفين بفعالية.
0.00	0.441	يتمتع العاملون بمهارات مهنية عالية.
0.00	0.325	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات.
0.00	0.410	يملك الموظفون القدرة على حل المشكلات بكفاءة.
0.00	0.277	توجد قدرة عالية على التكيف مع التغيرات.
0.00	0.382	يتمتع العاملون بخبرة كافية في مجال تخصصهم.
0.00	0.118	تساهم الخبرة المتراكمة في تحسين الأداء.
0.00	0.303	تعتمد المؤسسة على الكفاءات ذات الخبرة في اتخاذ القرارات.
0.00	0.253	يتم نقل الخبرة بين الأجيال الوظيفية.
0.00	0.170	يشجع المديرون الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
0.00	0.509	توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار.
0.00	0.398	يتم مكافأة الأفكار الإبداعية.
0.00	0.898	يساهم الموظفون في تطوير منتجات/خدمات جديدة.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يُظهر الجدول الاهتمام الكبير الذي تعطيه المؤسسة لرأس المال البشري داخل المؤسسة، مع التركيز على درجة الترابط ومستوى الدلالة لكل من العبارات المدروسة حيث تشير القيم الإحصائية المقدمة إلى أن رأس المال البشري يلعب دورًا كبيرًا في تحسين وتنسيق استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية وتطوير استراتيجيات المؤسسة بشكل عام وعلى سبيل المثال، يوضح معامل الارتباط بقيمة 0.525 ومستوى الدلالة 0.00 أن هناك توافق ملحوظ بين تخصصات العمال ومعرفتهم وبين المناصب التي يشغلونها، كذلك تبين قيمة الارتباط 0.364

و0.284 و0.254 عند مستوى دلالة 0.00 أن المؤسسة تهتم بالعمال لديها وتقوم بتحديد مستواهم باستمرار وتقدير معرفتهم من أجل تنظيم تكوينهم وتطويرهم المستمر، كذلك تعتمد على الخبرات السابقة والمترابطة إضافة إلى التقنيات الحديثة كما أنها تسعى لتبادل المعارف فيما بينهم عن طريق الاجتماعات ونقلها عن طريق التدريب بشكل دوري مما يجعل المؤسسة تحتفظ بمعرفتها وتستفيد منها على المدى الطويل، علاوة على ذلك تبرز العبارتين ذات الارتباط 0.441 و0.325 أن المؤسسة تهتم بتوظيف ذوي المهارات العالية في مجالها لضمان جودة منتوجها وتحسين خدماتها المقدمة كما أنها تعمل بشكل مستمر على تطوير مهارات العاملين الحاليين لديها عن طريق التدريب الداخلي وحتى الخارجي على أحدث التقنيات وكل ما يتطلبه اقتصاد اليوم في ظل العولمة من تكنولوجيا وسرعة ومرونة فائقة، كما تبرز العبارة ذات معامل الارتباط 0.410 و0.277 أن للموظفين مرونة عالية في التعامل مع المشاكل الطارئة وإيجاد الحلول المناسبة لها بكفاءة وفي الوقت المناسب وقدرة كبيرة كذلك على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة بما يتماشى مع مستجدات السوق وتقلباته وتحركات العرض والطلب.

رأس المال البشري أيضاً يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء وإتخاذ القرارات الهامة والرئيسية لسير المؤسسة وهذا ما تظهره معاملات الارتباط 0.382 و0.118 و0.303 و0.253 وذلك بفضل الخبرة الكافية في مجال تخصصهم وسعي المؤسسة الدائم لنقل هذه المعرفة بين موظفيها ونشرها وكذلك اعتماد المؤسسة على توظيف هذه الخبرة في التطوير والتحسين المستمر لنشاطها، يلاحظ كذلك من خلال القيم 0.170 و0.509 و0.398 و0.898 أن المؤسسة تهتم جداً بالآراء والأفكار الابداعية لموظفيها وتشجعهم على ذلك عن طريق تقديم الحوافز على شكل مكافآت لدعم الابتكار وفتح المجال أمامهم للمساهمة في تطوير المنتجات الحالية أو استحداث منتجات جديدة وهو ما يعمق حالة الرضا والاحساس بالولاء لدى الموظفين.

بشكل عام، ظهر الجدول أن المؤسسة تهتم برأس المال البشري وهو ليس مجرد مورد بالنسبة لها، بل هو عنصر استراتيجي محرك لجميع الموارد الأخرى يساهم في تحسين الأداء والتطور الانتاجي والنجاح المستمر.

الجدول رقم (2-4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبرة
0.00	0.674	تقدم المؤسسة منتجات/خدمات ذات جودة عالية.
0.00	0.730	تحرص المؤسسة على تحسين الجودة باستمرار.
0.00	0.576	جودة منتجات المؤسسة تفوق جودة المنافسين.
0.00	0.098	تميز المؤسسة بانخفاض تكاليف الانتاج مقارنة بالمنافسين.
0.00	0.284	تستغل الموارد بكفاءة عالية.
0.00	0.279	تحقق المؤسسة وفرة في التكاليف التشغيلية.
0.00	0.172	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق.
0.00	0.383	يمكن تعديل المنتجات/الخدمات بسهولة حسب الطلب.
0.00	0.436	تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية بسرعة.
0.00	0.710	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات العملاء.
0.00	0.517	يتم التعامل مع شكاوي العملاء بفعالية.
0.00	0.819	زمن تقديم الخدمة أقل من المنافسين.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تسعى جاهدة لخلق ميزة تنافسية عن طريق تحسين أدائها وتطوير منتجاتها وإرضاء العملاء وتقديم أفضل منتج في السوق وذلك ما تؤكدته النتائج والقيم التالية عند مستوى دلالة 0.00، فمعامل الارتباط 0.674 يوضح أن الجودة هي أولى اهتمامات المؤسسة فهي تسعى لتقديم منتجات جيدة كما توضح القيمة 0.730 أنها تعمل جاهدة لتحسين هذه الجودة باستمرار إضافة إلى قيمة 0.576 والتي توضح أنها تسعى لاكتساب جودة أحسن من المنافسين أي تحقيق ميزة تنافسية من خلال جودة خدماتها وتميز منتجاتها عن باقي المؤسسات الأخرى كذلك تشير معاملات الارتباط 0.098 و 0.284 و 0.279 إلى أن المؤسسة تحقق

انخفاضاً في تكاليف الإنتاج مقارنة بمنافسيها كما أنها تستغل مواردها في تأدية عملياتها بكفاءة عالية إلى درجة أنها تحقق وفرة في التكاليف التشغيلية كما تظهر قيمة **0.172** أن المؤسسة تستجيب لتغيرات السوق ومتطلباته وهو ما يبين المرونة التي تتحلّى بها وتظهر قيمة **0.383** أن المؤسسة لها القدرة على تغيير المنتجات والخدمات حسب طلبات الزبائن وهو ما يبين اهتمامها الكبير بالعملاء لضمان مكانتها في السوق كما تمثل القيمة **0.436** مدى تكيف المؤسسة مع كل ما يحصل في الخارج وهو ما يظهر يقظتها ودراساتها لبيئتها وتطويرها المستمر لمواردها البشرية وفق ما تقتضيه المنافسة والسوق لاستغلالها في الوقت المناسب كما أنه بالنظر إلى معاملي الارتباط **0.710** و **0.517** توضحان أن المؤسسة تستمع لردود أفعال عملاءها من زبائن وموردين لمعرفة احتياجاتهم وتحديد النقص لديها والقيام بتحسين المستمر وفق ما يتطلعون إليه لتكون بذلك أفضل خيار لهم في السوق كذلك بالنسبة للقيمة **0.819** فهي تمثل سعي المؤسسة لتسليم المنتجات في الأوقات المحددة وفي زمن أقل من الذي يستغرقه المنافسون.

ومن هذا كله فإن الجدول يمثل مدى معرفة المؤسسة بأهمية الميزة التنافسية وسعيها لتحقيقها عن طريق الجودة والتحسين المستمر لمنتجاتها إضافة إلى سعيها لتقديم أحسن الخدمات بأقل تكلفة ممكنة كذلك تعمل على الاستجابة الفورية لجميع متغيرات السوق ومتطلبات العملاء لتحقيق التميز وبقائها في الريادة.

ثالثا: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب

المئوية، وتم توزيع المتغيرات التالية: النوع، السن، المستوى العلمي، الخبرة والمنصب الوظيفي.

1- النوع: يبين توزيع أفراد العينة حسب نوعهم.

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	70
أنثى	15	30
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

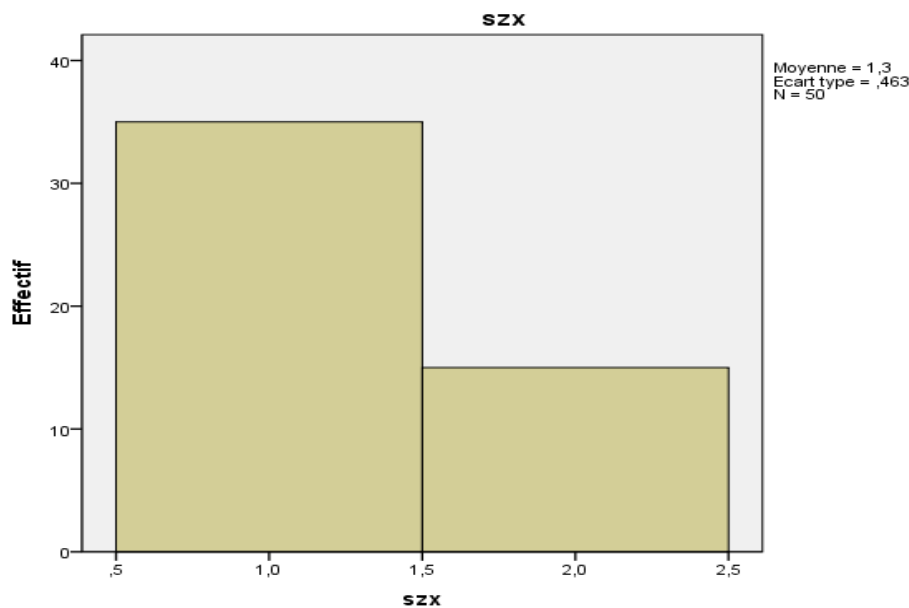
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث إذ تقدر ب 70 بالمئة بتكرار

35 للذكور مقابل 30 بالمئة بتكرار 15 بالنسبة للإناث، وهي نسب متباعدة بشكل واضح حيث يمثل أكثر من

ضعف العدد مما يعكس أن فرص التوظيف في المصنع وطبيعة العمل تفرض أن أغلب العمال يكون من الذكور

والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:

الشكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

2-السن: توزيع أفراد العينة حسب عمرهم

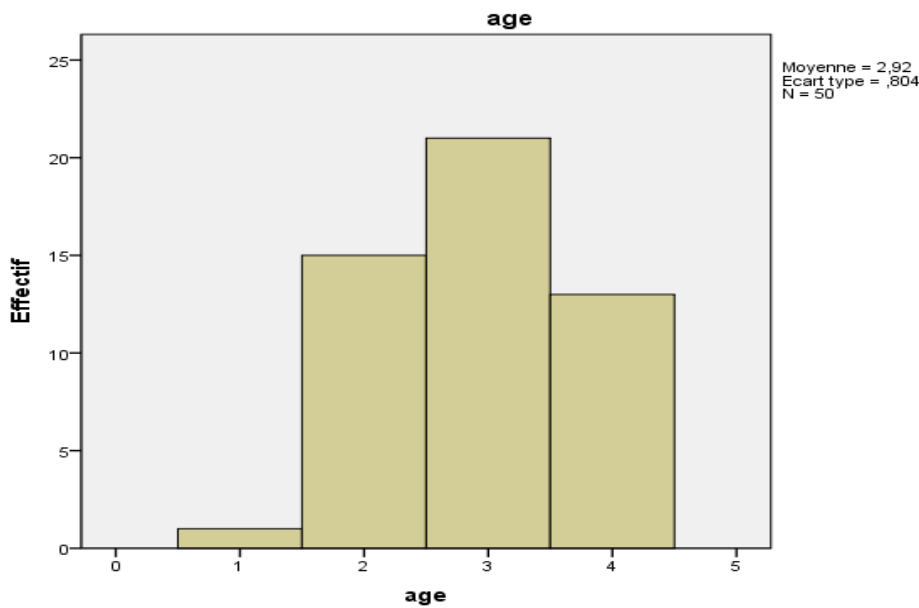
الجدول رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
2	1	أقل من 30 سنة
30	15	30 سنة إلى أقل من 40 سنة
42	21	40 سنة إلى أقل من 50 سنة
26	13	من 50 سنة فما فوق
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة من 40 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 42 بالمئة وبتكرار 21، تليها الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 30 بالمئة بتكرار 15، ثم تأتي بعدها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 26 بالمئة بتكرار 13 وأخيرا فئة أقل من 30 سنة بأقل نسبة والتي تمثل 2 بالمئة بتكرار 1، وتدل هذه النتائج على أن فئة الكهول هي الفئة الأكثر تمثيلا للعمال والموظفين في المصنع وهو ما يظهره الشكل الموالي.

الشكل رقم(2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3-المستوى العلمي: نقوم بتوزيع مفردات العينة حسب مستواهم العلمي

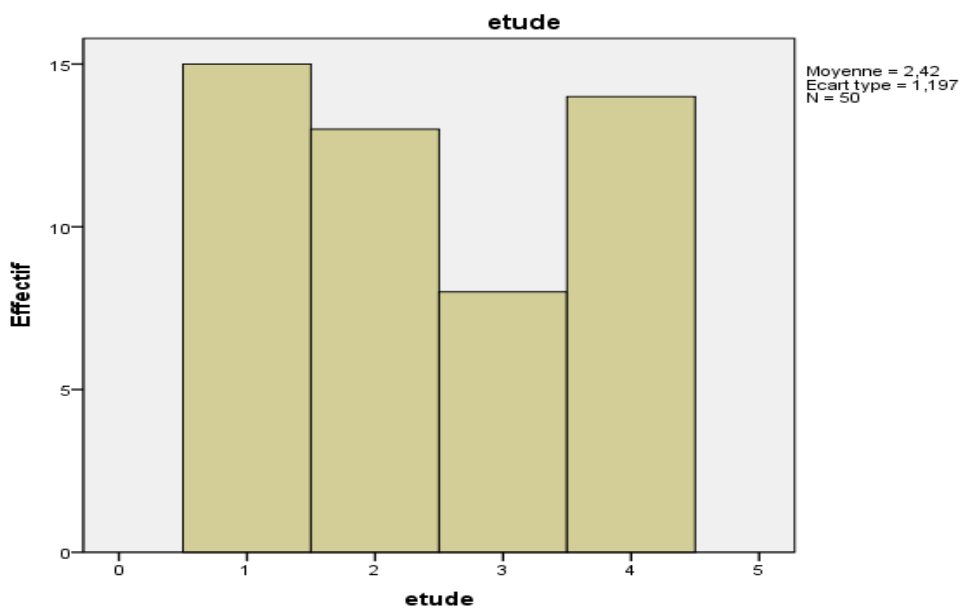
الجدول رقم(2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المئوية	النسبة	التكرار	المستوى العلمي
30		15	تقني سامي
26		13	ليسانس
16		8	دراسات عليا
28		14	دراسات أخرى
100		50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن حاملي شهادة تقني سامي في المرتبة الأولى بنسبة 30 بالمئة بتكرار 15 بعدها تأتي فئة ليسانس والدراسات الأخرى بنسب متقاربة جدا 28 و 26 بالمئة وتكرارت 14 و 13 تواليا ،ثم بنسبة أقل الدراسات العليا بنسبة مئوية 16 بالمئة وتكرار 8 وهو ما يعني أن أغلب عمال المصنع من التقنيين وبنسبة أقل أصحاب الشهادات ثم أصحاب الدراسات العليا وهو ما يظهره الشكل التالي.

الشكل رقم(2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

4-الخبرة : وتمثل أقدمية العمال والموظفين في مناصبهم وسنوات العمل في الوظيفة.

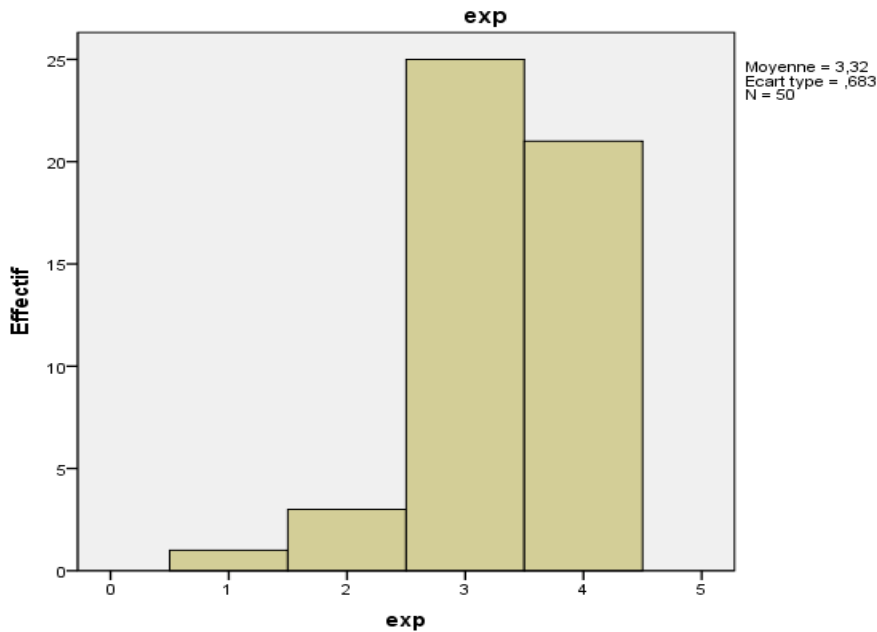
الجدول رقم(2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة	المئوية
أقل من 5 سنوات	1		2
5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	3		6
15 سنة إلى أقل من 25 سنة	25		50
أكثر من 25 سنة	21		42
المجموع	50		100

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن أعلى نسبة تمثلها فئة لها خبرة متراكمة من 15 سنة إلى 25 سنة بتكرار 25 يليها من لهم خبرة أكثر من 25 سنة بتكرار 21 سنة بنسبة 42 بالمئة وتكرار 21 ثم بعدها تأتي فئة 5 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 6 بالمئة بتكرار 3 وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات كأقل نسبة مئوية والتي قدرت ب 2 بالمئة وتكرار 1 فقط وهذا ما يبين أن كل العمال والموظفين في المصنع لهم أقدمية وخبرة طويلة جدا في وظيفتهم ومن هذا يتضح لنا اهتمام المصنع بالموارد البشري والحفاظ على العمال وإحساس الموظفين بالانتماء والاستقرار والرضا الوظيفي.

الشكل رقم(2-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

5-المنصب الوظيفي: ويتمثل في توزيع العينة حسب وظيفتهم ومركزهم في المصنع

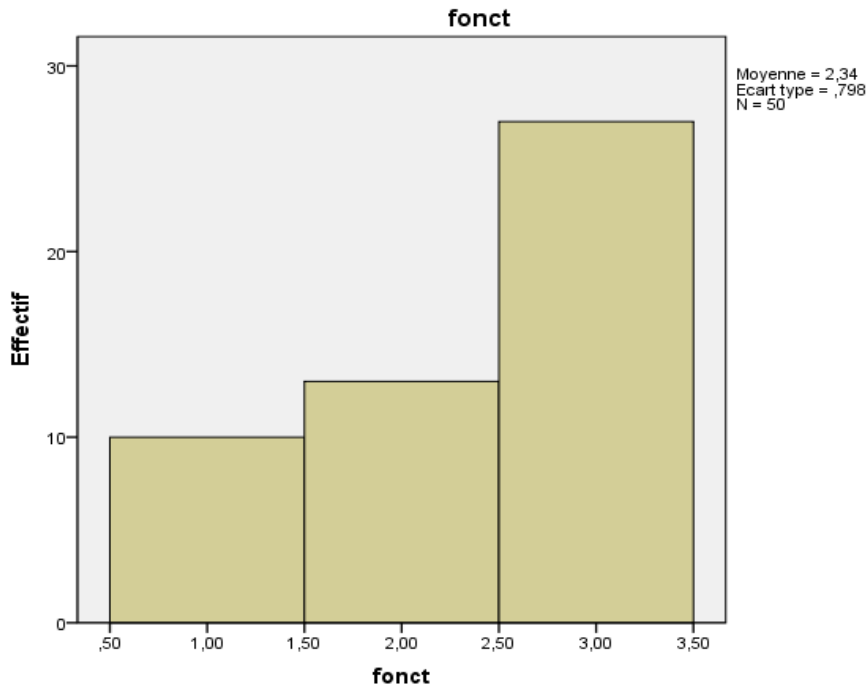
الجدول رقم(2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
20	10	عامل
26	13	موظف
54	27	إطار
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وبالاتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين هم من الإطارات بنسبة 54 بالمئة بتكرار 27، يليه الموظفون بنسبة 26 وبتكرار 13 ثم بعدها فئة العمال بأقل نسبة حيث تمثل 20 بالمئة وبتكرار 10 وهو ما يوضحه أكثر الشكل الموالي.

الشكل رقم(2-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاتماد على برنامج SPSS.

عرض وتحليل عبارات الاستبيان

الجدول رقم (2-10): تحليل عبارات المحور الأول رأس المال البشري

درجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	4	0,992	3,42	يملك العاملون معرفة متخصصة تتناسب مع طبيعة العمل.
مرتفعة	9	0,916	3,24	يتم تحديد معارف الموظفين باستمرار.
مرتفعة	11	0,995	3,10	تعتمد المؤسسة على خبرات علمية وتقنية متقدمة.
مرتفعة	7	1,011	3,28	يتم تبادل المعرفة بين الموظفين بفعالية.
مرتفعة	10	0,910	3,22	يتمتع العاملون بمهارات مهنية عالية.
مرتفعة	2	1,026	3,74	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات.
مرتفعة	3	0,706	3,46	يملك الموظفون القدرة على حل المشكلات بكفاءة.
مرتفعة	8	0,751	3,26	توجد قدرة عالية على التكيف مع التغيرات.
مرتفعة	5	0,855	3,38	يتمتع العاملون بخبرة كافية في مجال تخصصهم.
مرتفعة	1	4,186	4,52	تساهم الخبرة المتراكمة في تحسين الأداء.
مرتفعة	13	0,975	2,78	تعتمد المؤسسة على الكفاءات ذات الخبرة في اتخاذ القرارات.
مرتفعة	6	0,868	3,32	يتم نقل الخبرة بين الأجيال الوظيفية.
مرتفعة	12	4,482	2,90	يشجع المديرون الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
مرتفعة	15	1,016	2,22	توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار.
مرتفعة	16	1,122	2,08	يتم مكافأة الأفكار الابداعية.
مرتفعة	14	1,005	2,64	يساهم الموظفون في تطوير منتجات/خدمات جديدة.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS.

الجدول أعلاه هو مصدر قيم لفهم دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة حيث يظهر الجدول مجموعة متنوعة من البيانات حول مدى تأثير رأس المال البشري على مختلف أبعاد الميزة التنافسية كما نلاحظ أن معظم العبارات تحصلت على تقييم "مرتفع"، مما يشير إلى أهمية عالية لدور رأس المال البشري في الأداء والتحسين الانتاجي المستمر والمرونة للتماشي مع مختلف التطورات التكنولوجية وتغيرات السوق ومساهمتها في تكوين استراتيجيات

فعالة لتحقيق أحسن إنتاج بأعلى كفاءة ممكنة وبذلك تحقيق ميزة تنافسية منفردة ومستمرة في مجالها وغير قابلة للتقليد من منافسيها.

الجدول رقم (2-11): تحليل عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
تقدم المؤسسة منتجات/خدمات ذات جودة عالية.	3,38	0,967	2	مرتفعة
تحرص المؤسسة على تحسين الجودة باستمرار.	3,36	0,921	3	مرتفعة
جودة منتجات المؤسسة تفوق جودة المنافسين.	3,10	0,789	7	مرتفعة
تتميز المؤسسة بانخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.	4,26	5,802	1	مرتفعة
تستغل الموارد بكفاءة عالية.	3,14	0,926	6	مرتفعة
تحقق المؤسسة وفرة في التكاليف التشغيلية.	2,92	0,922	9	مرتفعة
تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق.	3,10	0,735	7	مرتفعة
يمكن تعديل المنتجات/الخدمات بسهولة حسب الطلب.	2,92	0,804	9	مرتفعة
تكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية بسرعة.	2,88	0,798	10	مرتفعة
تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات العملاء.	3,22	0,932	4	مرتفعة
يتم التعامل مع شكاوي العملاء بفعالية.	3,18	0,918	5	مرتفعة
زمن تقديم الخدمة أقل من المنافسين.	2,96	0,727	8	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين وبالاتماد على نتائج برنامج SPSS.

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة أن المؤسسة تُظهر اهتمامًا كبيرًا بالعملاء والبيئة المحيطة بالإضافة إلى التركيز على الجوانب الاقتصادية والخدمية وقيم المتغيرات الموجودة في الجدول تبين وجود مستوى عالٍ من الالتزام والأداء في هذه الجوانب مثال الانحراف المعياري المنخفض للعديد من العوامل يشير إلى أن هناك اتساقًا نسبيًا في أداء المؤسسة في مجال الجودة والتكلفة ودراسة البيئة الخارجية والتكيف مع تغيراتها وكذلك التأقلم مع احتياجات الزبون المتزايدة والشكاوي المطروحة وضبط الوقت وتقليص زمن التسليم بالإضافة إلى ذلك يظهر ترتيب المتغيرات الاهتمام الكبير للمؤسسة بتحسين منتجاتها وخلق التميز من خلال تقديم أفضل السلع في الوقت المناسب حسب طلب الزبون لكسب رضاه وضمن الحفاظ عليه يعتبر أولوية عالية للمؤسسة، حيث تحتل الجودة المرتبة الأولى في الترتيب وهذا

يعكس التزامًا قويًا برغبات الزبون وبالتالي كسب ثقته وضمان المراكز الأولى في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد بين كل المنافسين في مجالها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

باستخدام معامل الارتباط ومعامل التحديد لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومدى ارتباطهما، وكذلك تحليل الانحدار لمعرفة التأثير والدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

تحليل الفرضية:

H0: رأس المال البشري ليس له دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإسمنت بني صاف.

H1: رأس المال البشري له دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بني صاف.

الجدول رقم (2-12): الارتباط باستخدام اختبار "ت" للعينة البسيطة

النموذج	العينة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	50	0.588	0.474	0.06	0.8	0.001

المصدر: من اعداد الطالبين وبالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن العينة تتألف من 50 مشاركاً وأن قيمة الارتباط قد بلغت 0.588 عند مستوى دلالة 0.005 لرأس المال البشري وهي قيمة جيدة للارتباط أي أن هناك توافق وعلاقة بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.474 والذي يدل على أن رأس المال البشري يؤثر بنسبة 47% في الميزة التنافسية والباقي يعود لعوامل أخرى، ما يعني أن هناك دلالة إحصائية قوية للعينة المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول أن رأس المال البشري ليس له دور في تحقيق الميزة التنافسية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أن لرأس المال البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لرأس المال البشري والميزة التنافسية

النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	2.490	/	8.480	0.001
رأس المال البشري	0.325	1.63	/	/

المصدر: من اعداد الطالبين وباعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لدراسة رأس المال البشري على الميزة التنافسية يُظهر الثابت في النموذج الانحداري قيمة $B=1.36$ ، كما بلغت قيمة $t=8.48$ المحسوبة للثابت وهي أكبر من قيمة t الجدولة ب 1.96 كما بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.005، مما يشير إلى دلالة الإحصائية ووجود علاقة إيجابية بين المتغير الأول الذي يمثل رأس المال البشري والثاني الذي يمثل الميزة التنافسية ، مما يدل أيضاً على أن هناك دور وأثر ذو دلالة إحصائية بدرجة مقبولة لرأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسة الإسمنت بني صاف، مما يجعل معادلة نموذج الانحدار بالشكل التالي :

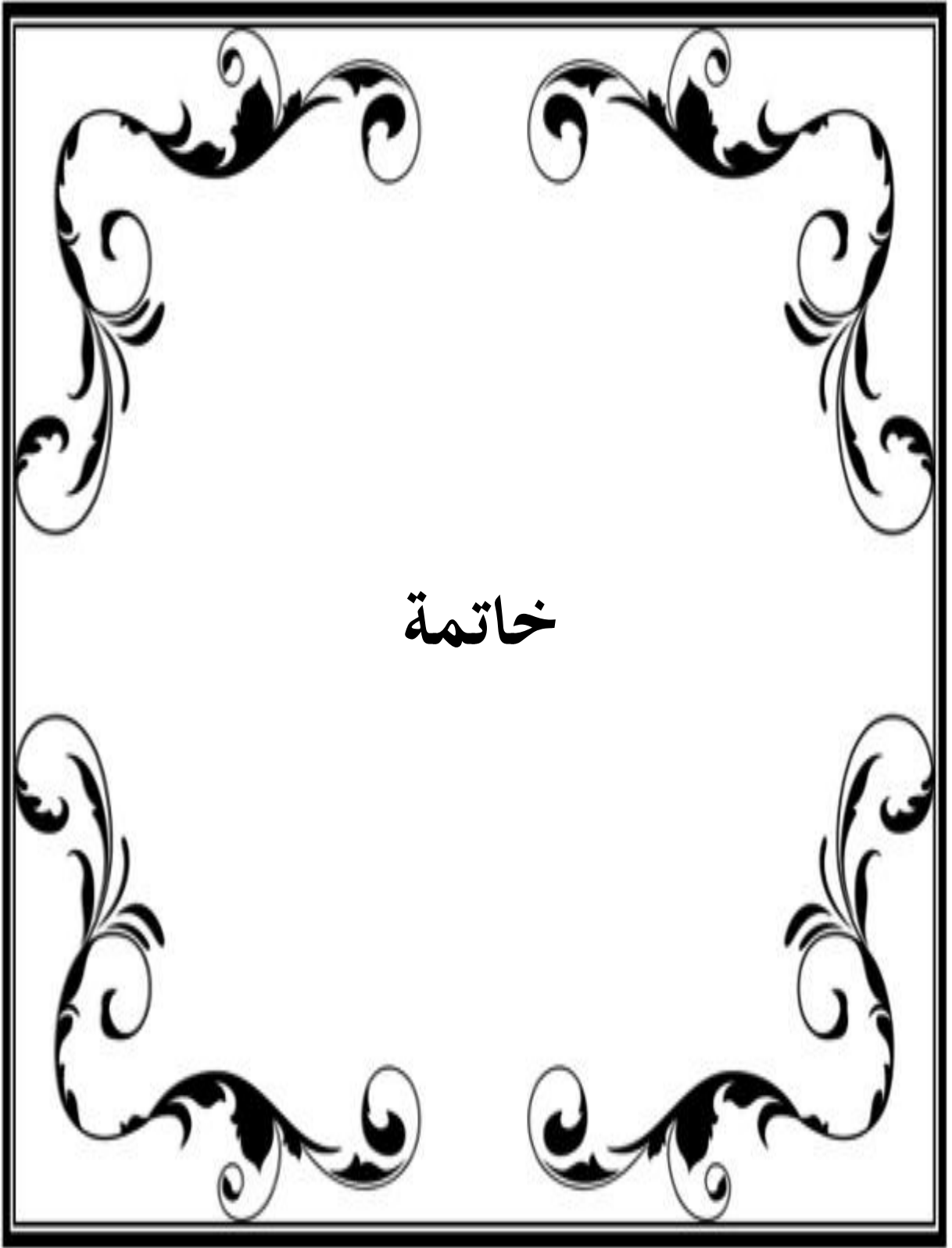
$$Y=2.490+0.588X$$

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود دور لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

ونقبل الفرضية البديلة والتي تقول بأن رأس المال البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعمقة عن رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية للإسمنت SCIBS بني صاف، وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيات وتحليلها ومناقشتها باستخدام برنامج SPSS، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة رأس المال البشري والميزة التنافسية على نظام SPSS من أجل الكشف عن مدى صدق ثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، وقد تمت أيضا الإشارة إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، بعد القيام بعملية التحليل باستعمال برنامج SPSS V22 ومن خلال استخراج كافة النتائج الخاصة بالبيانات العامة للمؤسسة التي كانت محل الدراسة وتفسيرها تم التوصل إلى وجود ارتباط بدرجة مقبولة للمتغيرين كما تمت صياغة معادلة الانحدار الخاصة بالدراسة وبهذا قد تم اختبار صحة الفرضية الموضوعة أن هناك دور وتأثير لرأس المال البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة.



في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، يتبين أن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من الركائز الأساسية في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث باعتباره أحد أهم الموارد غير المادية القادرة على دعم تنافسية المؤسسات الصناعية في بيئة تتسم بالتحول المستمر والتعقيد المتزايد، حيث أنه كلما ارتفعت قيمة الاستثمار في هذا المورد من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والأفكار والتكوين المستمر بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والبحث والتطوير كلما كانت قيمة المؤسسة مرتفعة، ولقد تم الاعتماد على دراسة ميدانية شملت عينة مكونة من 50 عاملاً وموظفاً ورؤساء أقسام مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية داخل مؤسسة الإسمنت بني صاف، اعتماداً على إطار نظري مدعم بدراسة ميدانية، إضافة إلى استخدام أدوات التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS من أجل اختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

❖ النتائج النظرية:

- يعتبر رأس المال البشري من أحدث المواضيع التي تساهم في خلق القيمة بالإضافة إلى أنه من أعلى وأثمن الموجودات غير الملموسة في المؤسسات.
- لرأس المال البشري عدة أبعاد متكاملة المعرفة، المهارات، الخبرة، الإبداع والابتكار.
- تأخذ الميزة التنافسية عدة أبعاد تتمثل في الجودة، التكلفة، المرونة وسرعة الاستجابة.
- يرتبط رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً بالميزة التنافسية لكونه المورد الأساسي في تحقيقها من خلال توظيف الكفاءات البشرية والمعرفة المكتسبة واستغلال خبرتهم إضافة إلى مساهمة الابتكار والإبداع في تكوين ميزة خاصة للمؤسسة.
- يعتبر رأس المال البشري مورد استراتيجي هام في المؤسسات الحديثة.
- يؤدي رأس المال البشري إلى تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها وخلق ميزات تنافسية جديدة وغير قابلة للتقليد من المنافسين.

❖ النتائج التطبيقية:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن أداة البحث تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.687، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول يسمح بالاعتماد على نتائج الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيري البحث.

كما أوضحت النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على الخبرات والكفاءات المهنية، حيث بلغت نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و 25 سنة حوالي 50%، إضافة إلى 42% ممن تفوق خبرتهم 25 سنة، وهو ما يعكس امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري ذي خبرة مهنية طويلة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أظهرت نتائج محور رأس المال البشري أن الخبرة والمعرفة المهنية والتدريب تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء، حيث سجلت عبارة "تساهم الخبرة المتراكمة في تحسين الأداء" أعلى متوسط حسابي بلغ 4.52، كما بلغ متوسط عبارة "توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات 3.74"، وهو ما يدل على اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية.

وفي المقابل كشفت النتائج عن وجود ضعف نسبي في جانب تشجيع الابتكار وتحفيز الإبداع، حيث سجلت عبارة "توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار" متوسطاً بلغ 2.22، بينما سجلت عبارة "يتم مكافأة الأفكار الإبداعية" متوسطاً بلغ 2.08، مما يشير إلى محدودية الاهتمام بالممارسات التحفيزية والإبداعية داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بمحور الميزة التنافسية، فقد بينت النتائج أن المؤسسة تمتلك قدرة تنافسية جيدة، خاصة في مجال التحكم في تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة، حيث سجلت عبارة "تميز المؤسسة بانخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين" متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.26، إضافة إلى ارتفاع مؤشرات الجودة وتحسين الأداء.

وبالتالي نقول أن :

- هناك علاقة ارتباط إيجابية ولو ضعيفة بين المتغيرين.

- هناك أثر ذو دلالة احصائية إيجابي مقبول لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بمصنع الإسمنت بني صاف

مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

وبناءً على ذلك ، يمكن القول إن رأس المال البشري يمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التميز والاستمرارية، غير أن فعالية هذا المورد تبقى مرتبطة بمدى وعي المؤسسة بأهميته وقدرتها على تطوير الكفاءات وتحفيز الإبداع والابتكار وتحسين بيئة العمل بما يتماشى مع متطلبات المنافسة الحديثة.

■ التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي من شأنها تعزيز دور رأس المال البشري وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، وتتمثل فيما يلي :

✓ ضرورة تعزيز برامج التدريب والتكوين المستمر بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة ومتطلبات العمل الصناعي، من أجل رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم المهني.

✓ اعتماد نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع ، خاصة في ظل انخفاض متوسطات العبارات المرتبطة بمكافأة الأفكار الإبداعية .

✓ العمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار تسمح للعاملين بالمشاركة في تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية .

✓ الاستفادة من الخبرات المهنية المتراكمة داخل المؤسسة من خلال تنظيم برامج لنقل المعرفة والخبرة بين العمال القدامى والموظفين الجدد .

✓ تعزيز نظم الاتصال الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الوظيفية بما يساهم في تحسين التعاون والعمل الجماعي .

✓ الاستمرار في تحسين جودة المنتجات والخدمات مع الحفاظ على سياسة التحكم في تكاليف الإنتاج باعتبارهما من أهم مصادر الميزة التنافسية .

✓ تطوير أساليب التسيير والإدارة بما يسمح للمؤسسة بالتكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية ومتطلبات السوق .

✓ الاهتمام بالكفاءات البشرية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية باعتبار المورد البشري أحد أهم عناصر النجاح والاستمرارية داخل المؤسسة .

■ الاقتراحات العلمية

يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية المستقبلية، من بينها:

- ✓ دراسة أثر التحول الرقمي على تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية .
- ✓ دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية .
- ✓ اجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات صناعية مختلفة لمعرفة مدى تأثير رأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي .
- ✓ دراسة أثر القيادة الإدارية والتحفيز الوظيفي على تنمية الإبداع والابتكار داخل المؤسسة .
- ✓ استخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار وتحليل المسار لقياس قوة تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية بشكل أدق .
- ✓ توسيع حجم العينة مستقبلاً لتشمل مؤسسات اقتصادية أخرى من أجل الوصول إلى نتائج أكثر شمولية ودقة .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية

- إسماعيل إبراهيم جمعة، التحليل الاحصائي باستخدام SPSS، دار المسيرة، عمان، 2015.
- حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، رأس المال البشري: إدارته وقياسه واستثماره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة 1، القاهرة، 2012.
- حمدي رضوان، الاقتصاد الدولي، الأصالة الفكرية و الديناميكية الواقعية، دار النهضة العربية، 1986.
- زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي ، نظرة عامة على بعض القضايا ، الدار الجامعية، بيروت، 1998.
- سامي خليل، الاقتصاد الدولي نظرية التجارة الدولية ، ج1، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2001.
- سعد علي العنزلي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، جامعة ناجران، 2012.
- عبد الله بن عبد المحسن التركي، قياس رأس المال البشري وأثره على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، مجلد 50، عدد 02، 2010.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009-2010.
- مصطفى يوسف كافي، الذكاء الإصطناعي، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية والوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، الأردن، 2019.

- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية، 1998.
- يحي قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ن الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2019.
- ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية:
- أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية فب تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أصول التربية والادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- أسامة طيب، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال رقم 704 أم البواقي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021.
- بريس فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2005.
- بقيادة بن شعاب فتيحة، الاستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة شركة سي علي للأنايب، سيدي بلعباس، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2021.
- بوترة باتول، بشيري فايزة ، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمال، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2013.
- بوران سمية، مساهمة رأس المال البشري في إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، جامعة طاهري محمد(بشار)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2018.
- بوزيان رحمان جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة باتسيك عين الدفلى، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر.
- بوشعالة بسمة ، عواطة خلود ، دور رأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة حالة بريد الجزائر وحدة سكيكدة ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة، 2023.
- خيار ديهية، عماروش كاملية، دور رأس المال البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر(مدخل مقارنة)، مذكرة ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2020.
- دلوش أسامة ،عبد اللوش يوسف، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة مؤسسة تامي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، المدرسة الوطنية للمناجمت، القليعة، 2022.

- روميصة غلوسي، نجاة محمودي، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022.
- ريم عمام، رأس المال البشري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي، دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، رقم 08، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018.
- سعيد نظمي محمد عبد الاله، تحليل دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في مصر، بحث للحصول على درجة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية التجارة، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، جامعة السويس، المجلد الرابع، العدد الثاني، يونيو 2024.
- سعيداني حورية، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، الجلفة، 2025.
- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- عبلة قنطاس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
- عز الدين حنان، عكرمي خديجة، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة تيارت، 2022، ص 20.
- غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أكتوبر 2017.
- غنية العقون، فوزية خنوس، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات العمومية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية بالمسيلة، مذكرة ماستر تخصص التسيير العمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022.

- فادية وليد حنفي أبو شامة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015.
- فاضل يمينة فوزية، أثر المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة الحالية ، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير في التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء(الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2008.
- محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة ، دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى بغزة، مذكرة تخرج في إدارة الأعمال، 2005.
- محمد منير، عودة شبير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة في القطاع المصرفي الفلسطيني(بنك فلسطين) ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- مسواك حنان ،خلافي لويزة ، بعنوان أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة برج بوغريج ، سنة 2020.
- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011.
- مفتاح جمال، بولكروش سامي، دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميلة، 2022.
- نادية ابراهيم ،دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير في الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
- نورين فتيحة ،دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم ،مذكرة ماستر تخصص التسيير الإستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018.
- يوسف أحمد، د.دهوم محمد الأمين، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد03، العدد01، 2019.

ثالثا: المجالات والمقالات العلمية:

- أحمد نائر سعدون السمان وآخرون، رأس المال البشري ودوره في فاعلية نظم المعلومات الإدارية، مجلة جامعة التنمية البشرية، 2013.
- بلال عقون، المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 48، سبتمبر 2017.
- حسن بوزناق، أ.د. عيسى مرزقة، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، 1 مارس، 2018.
- خالد محمد المدهون، أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد 02، العدد 02، 2020.
- ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، كلية التربية، مصر أبريل 2020.
- سالم إلياس، التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 1، جوان 2021.
- سعيد بن محمد الغامدي، نماذج قياس الأداء المؤسسي و تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مجلد 27، عدد 02، 2015.
- سلمى رزق الله، تكوين المورد البشري و دوره في إرساء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة التنوير، العدد الثاني، جامعة البليدة، 2 جوان 2017.
- عبد الحليم بليزاك، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، مارس 2018.
- عبد الله بن عبد المحسن التركي، قياس رأس المال البشري وأثره على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، مجلد 50، عدد 02، 2010.
- عبد المجيد قدي، سملاي يحضية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 30 ماي 2003.

- عماد الدين احمد، المصبح، رأس المال البشري في سوريا، قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، جمعية العلوم الاقتصادية في قطر العربي السوري، ندوة الاقتصاد السوري(رؤية شبابية)، 2005.
- عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد6، العدد1، 2021، 1.
- عمر الشريف، سمير صلحاوي، رأس المال البشري: الأهمية و ضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد07، عدد01، جوان2017.
- لطيسة عبد الحليم ، راقى دراجي ، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 08، عدد 03، أكتوبر 2022.
- ماهر الشريف، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد28، عدد02، 2012.
- معطوب السعيد ، بن سديرة عمر ، نماذج قياس رأس المال الفكري ، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد02، المجلد05، جامعة باتنة03، 2020، 1.
- ياسر محمد خليل ، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر، أغسطس 2019.
- يوسف أحمد ، د. دلهوم محمد الأمين ، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ، المجلد03، العدد01، 2019.

رابعاً: الكتب الأجنبية :

- ألفرد مارشال، مبادئ الاقتصاد، الطبعة الثامنة، لندن، 1920.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية : نحو إقامة مجتمع المعرفة، نيويورك، UNDP – RBAS، 2003.
- البنك الدولي ، مشروع رأس المال البشري، مقال علمي، واشنطن، 2018.
- ثيودور شولتز، الاستثمار في رأس المال البشري، مطبعة جامعة شيكاغو، شيكاغو، 196.
- جاكوب مينسر، التعليم والخبرة، مطبعة جامعة كولومبيا ، نيويورك، 1974.
- غاري بيكر، رأس المال البشري : تحليل نظري وتجريبي، مطبعة جامعة شيكاغو، شيكاغو، 1964.

-
- كابلان روبرت و نورتون ديفيد، بطاقة الأداء المتوازن مقاييس تدفع الأداء، مجلة هارفارد للأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية، 1992.
 - ويليام بيتي، الحساب السياسي، مطبعة جامعة كامبريدج، المجلد الأول، لندن، 1676.
 - Jean-Philippe, les économistes classiques et le sous-développement, Tome Belgique, presses universitaires de Namure, 1978.
 - Michael Porter, L'avantage concurrentiel des nations, enter édition, Paris, 1993.
 - Mohammed Alomari and others, Impact of Humman Capital in Quality and Strategic Exellences, International Journal of Advanced Science and Technology, Vol29, No7, 2020.
 - Pierre salles, Problèmes économiques généraux, 6ème édition, Paris, dunod, 1986.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إستبيان

في اطار الإعداد لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال و التي جاءت تحت عنوان " تقييم دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية " بشركة الاسمنت بني صاف .
لي الشرف بمشاركتم هذه الدراسة كما احيطكم علما ان المعلومات و البيانات التي ستدلون بها لن تنشر إلا في حدود دراستي و لغرض علمي .

كما أشكركم على مساهمتكم و مساعدتكم في إنجاز هذا العمل .

الجزء الأول : البيانات الديموغرافية

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر:	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 سنة إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة		40 سنة إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي:	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	دراسات أخرى		دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 15 سنة إلى أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 25 سنة	<input type="checkbox"/>
المنصب الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	عامل	<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول : المورد البشري(المتغير المستقل)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: المعرفة (Knowledge)						
1	يملك العاملون معرفة متخصصة تتناسب مع طبيعة العمل.					
2	يتم تحديد معارف الموظفين باستمرار.					
3	تعتمد المؤسسة على خبرات علمية و تقنية متقدمة.					
4	يتم تبادل المعرفة بين الموظفين بفعالية.					
البعد الثاني: المهارات (Skills)						
5	يتمتع العاملون بمهارات مهنية عالية.					
6	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات.					
7	يملك الموظفون القدرة على حل المشكلات بكفاءة.					
8	توجد قدرة عالية على التكيف مع التغيرات.					
البعد الثالث: الخبرة (Experience)						
9	يتمتع العاملون بخبرة كافية في مجال تخصصهم.					
10	تساهم الخبرة المتراكمة في تحسين الأداء.					
11	تعتمد المؤسسة على الكفاءات ذات الخبرة في اتخاذ القرارات.					
12	يتم نقل الخبرة بين الأجيال الوظيفية.					
البعد الرابع: الإبداع و الابتكار (Creativity end Innovation)						
13	يشجع المديرون الموظفين على تقديم أفكار جديدة.					
14	توفر المؤسسة بيئة داعمة للابتكار.					
15	يتم مكافأة الأفكار الابداعية.					
16	يساهم الموظفون في تطوير منتجات/خدمات جديدة.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية (المتغير التابع)

البعد الأول: الجودة (Quality)					
					1 تقدم المؤسسة منتجات/خدمات ذات جودة عالية.
					2 تحرص المؤسسة على تحسين الجودة باستمرار.
					3 جودة منتجات المؤسسة تفوق جودة المنافسين.
البعد الثاني: التكلفة (Cost Efficiency)					
					4 تتميز المؤسسة بانخفاض تكاليف الانتاج مقارنة بالمنافسين.
					5 تستغل الموارد بكفاءة عالية.
					6 تحقق المؤسسة وفرة في التكاليف التشغيلية.
البعد الثالث: المرونة (Flexibility)					
					7 تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق.
					8 يمكن تعديل المنتجات/الخدمات بسهولة حسب الطلب.
					9 تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية بسرعة.
البعد الرابع: سرعة الاستجابة (Responsiveness)					
					10 تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات العملاء.
					11 يتم التعامل مع شكاوي العملاء بفعالية.
					12 زمن تقديم الخدمة أقل من المنافسين.

شكرا على تعاونكم