الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير_البيض_
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

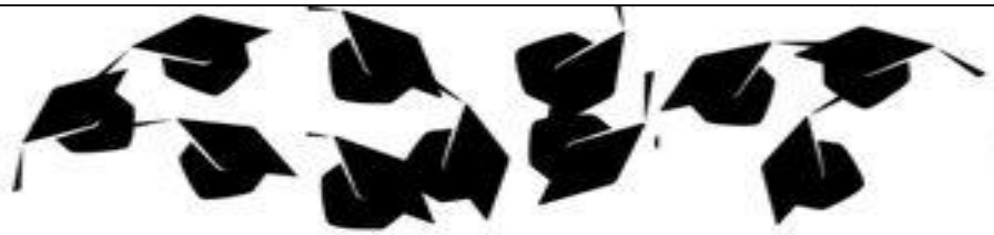
الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب لتحقيق القوة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية البيض-

إعداد الطالبتين:
- نجاة خاذر
- نور الهدى عبيد

الأستاذة المشرفة:
* د. آمنة بلحاج

السنة الجامعية: 2024/2023



الاهـــــــداء

باسم الله الرحمان الرحيم

{ وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين }

صدق الله العظيم

من قال أنا لها " نالها" و أنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربياني صغيرا.....

إلى من علمتني أصول الحياة صبرا وسعة صدروحملت معي همومي وضمتني بدعواتها إلى جنتي ومصدر سعادتي أمي الحبيبة حفظها الله وأطال عمرها

إلى من حملت إسمه والدي العزيز أطال الله في عمره وأمده بالصحة والعافية

إلى روح أمي الثانية جعلها الله من أهل الفردوس

وقيل في الأخ سنشدد عضدك بأخيك فإلى اللذين شجعوني لأواصل معركتي في الحياة إخوتي: الطيب وخالد وعبد اللطيف وبلعيد ومحمد إلياس

إلى من يفرحون لفرحي وآزروني في محنتي أخو اتي: حنان وآمال ونجوى وفاطمة الزهراء ونورة

إلى من كانت لي السند والعون وأخت كبرى: حنان

إلى براءة العائلة القلوب الطاهرة: آلاء إسراء وأمير حسام الدين وخليل إياد

إلى صديقاتي وزميلات الدراسة: صباح، هاجر، خيرة، هدى وخولة

إلى كل أحبتي الذين ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي

إلى كل من علمني حرفا وكان له الفضل في وصولي لأعلى المر اتب

نجاة

الاهـــــــداء





من قال أنا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان سهل لكني فعلتها ونلتها بكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

الى من جعل الله الجنة تحت قدميها واحتضنني قلبها قبل يديها ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله الى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الظلمات سرقوتي ونجاحي داعمتي الأولى والأبدية

أمـي

الى الذي زين اسمي بأجمل الالقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، من دعمني بلا حدود سندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي

أَبـِي

الى من قيل فيهم [سَنَشُدُ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ] الى كل من مدويدهم دون كلل ولا ملل وقت ضعفي "إخوتي محمد، مصطفى، أحمد، شيخ أدماكم الله ضلعا ثابتا لي "

الى من أمنوا بقدراتي وأمان أيامي وبهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها من عرفت معهم معنى الحياة

أخواتي

الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء رفيقات دربي

صديقاتي

الحمد لله حبا وامتنانا على البدء والختام، ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي وارفع قبعتي بكل فخر فالهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي

{وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الحَمْدُ لله رَبِ العَالَمِينْ}

نور الهدى



شكر و عرفان

بداية الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل

ونتوجه بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل الدكتورة

بلحاج آمنة

على مجهوداتها وتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي لم تبخل علينا بهم، وعلى الدعم الذي قدمته لنا في سبيل إعداد وإتمام هذه المذكرة على أكمل وجه.

كما نخص بالشكر والعرفان الأستاذ: **نظري ياسين**

على ما قدمه لنا من عون وتوجيه

ونتقدم بخالص الشكر إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتخصيصهم جزء من وقتهم من أجل قراءتها وتقييمها

كما نتقدم بالشكر لكل من نصحنا وأرشدنا وساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكرة جعلها الله في ميزان حسناتهم

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	I-III
فهرس الجداول	IV
فهرس الاشكال	V
فهرس الملاحق	V
الملخص	VI
مقدمة	أ_ ت
الفصل الأول: التأصيل النظري للاستثمار في رأس المال البشري، الميزة التنافسية والدراسات السابقة	7-44
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي الاستثمار في رأس المال البشري	7-25
المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري	7-14
الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري	7- 9
الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري	10-12
الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري	12-14
المطلب الثاني: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري	14-20
الفرع الأول: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري	14-17
الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري	17-18
الفرع الثالث: خصائص الاستثمار في رأس المال البشري	18-20
المطلب الثالث: مؤشرات وأشكال الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه	20-25
الفرع الأول: مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري	20-22
الفرع الثاني: أشكال الاستثمار في رأس المال البشري	22-24
الفرع الثالث: قياس الاستثمار في رأس المال البشري	24-25

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	26-36
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وخصائصها	26-29
الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية	26-28
الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية	28-29
الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية	29
المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية	30-34
الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية	30-31
الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية	32-34
المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية	34-36
الفرع الأول: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	34-36
الفرع الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية	36
المبحث الثالث: مراجعة الدراسات السابقة والتعقيب عليها	37-43
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	37-42
المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة	42
المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	42-43
خلاصة الفصل	44
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض	46-74
تمهيد	46
المبحث الأول: التعريف بشركة سونلغاز لولاية البيض محل الدراسة	47-52
المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز لولاية البيض محل الدراسة	47-48
الفرع الأول: نشأة وتطور شركة سونلغاز البيض	47
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز البيض	48
المطلب الثاني: فروع شركة سونلغاز ومواردها البشرية	49-52

الفرع الأول: أقسام شركة سونلغاز ووظائفها	50-49
الفرع الثاني: مهام الموارد البشرية	52-51
المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها	73-53
المطلب الأول: المنهجية وأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية	57-53
المطلب الثاني: عرض نتائج وتحليل بيانات الدراسة الميدانية	73-58
خلاصة الفصل	74
خاتمة	77-76
قائمة المصادر والمراجع	82-79
الملاحق	84

قائمة الجداول:

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	الاحصائيات المتعلقة بالاستمارات الموزعة	53
2-2	الخلفية النظرية لأداة الدراسة	57-55
3-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
4-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	59
5-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
6-2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	61
7-2	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد محور الاستثمار في رأس المال البشري ومحور الميزة التنافسية	62
8-2	مقياس ليكارت الخماسي	64
9-2	المؤشرات الإحصائية الخاصة المتعلقة بمحور الاستثمار في رأس المال البشري	66-64
10-2	المؤشرات الإحصائية الخاصة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية	69-68
11-2	معاملات الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية	70
12-2	معاملات الانحدار لقياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	71

قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	ت
2-1	مكونات رأس المال البشري	9
3-1	خصائص رأس المال البشري	14
4-1	الاستثمار في رأس المال البشري	17
5-1	خصائص الاستثمار في رأس المال البشري	20
6-1	مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري	21
7-1	أشكال الاستثمار في رأس المال البشري	24
8-1	أنواع الميزة التنافسية	31
9-1	مصادر الميزة التنافسية	34
10-2	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيَض	48
11-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
12-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	59
13-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	60
14-2	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	61

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	84

الملخص:

الهدف من الدراسة تمثل في التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية لشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة ومحاولة الربط بينهما، وكذا تم عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ومنه توصلنا إلى مدى أهمية المورد البشري والاستثمار فيه، واستغلال عنصر الابداع والابتكار الذي يتميز به هذا الأخير دون غيره من الأصول، باعتباره الركيزة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، وفي الفصل التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان موزعا على أفراد العينة المدروسة وعلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v26 بداية من جمع وتفريغ وعرض وتفسير للبيانات وصولا إلى الإجابة عن مضمون الإشكالية الذي ينص على ما يلي: "إلى أي مدة يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية" وكنتيجة وجدنا علاقة طردية وطيدة بين الاستثمار في المورد البشري والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في رأس المال البشري، التنافسية، الميزة التنافسية، التكاليف، التكوين.

Abstract :

The aim of the study was to identify investment in human capital to enhance the competitive advantage of the electricity and gas distribution company in state of Bayadh. The first chapter dealt with the theoretical concepts of the study variables and the attempt to link them together. In addition, previous studies related to the topic were presented. Thus, we reached the importance of the human resource and investment in it, and exploiting the element of creativity and innovation that distinguishes it from other resources, as it is the main pillar for achieving a competitive advantage. In the applied chapter, we relied on a questionnaire distributed to the sampleof subordinates and on the statistical package for social sciences SPSS starting from data collection, coding, presentation, and interpretation, to reach an answerto the content of the problem, which states : to what extent does investment in human capital contribute to achieving a competitive advantage ?

As a conclution, there is a positive correlation between investmant in human capital and competitive advantage.

Keywords : Investment in human capita, competitive advantage, costs, training

مقدمة

يواجه العالم الاقتصادي تحديات تشكل تهديدا لاستمراريته تزامنا والتطورات التي عرفها في السنوات الأخيرة في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة، إذ أضحت العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال من أبرز ما قد يواجه هذا العالم الاقتصادي من صعوبات، حيث وجب على المؤسسات والشركات الاقتصادية اتخاذ وتسخير كل الوسائل والامكانيات اللازمة للتأقلم مع هذه التغيرات التي فرضت عليها.

إن هذه التحديات أجبرت المؤسسات الاقتصادية على الابتعاد عن كل ما هو تقليدي للتكيف معها من خلال الاعتماد على وسائل وأساليب حديثة وأكثر تطورا في مختلف مجالات اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على رأس المال البشري باعتباره قاعدة معلوماتية وعنصر مبتكر للأفكار وموردا ثمين ومصدرا للقوة.

لذا فإن رأس المال البشري يعتبر من أهم المكونات الرئيسية للشركة الاقتصادية التي تسعى للمحافظة عليه والاستثمار فيه لتحقيق الابداع والابتكار لضمان الاستمرارية وذلك لما يتميز به من مهارات ومعارف وخبرات لابد من تطويرها والاستثمار فيها عن طريق التدريب، التكوين والتعليم، للوصول للأهداف المخطط لها التي تتجلى في تحقيق الميزة التنافسية حيث لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال وضع الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب رئيسي وكضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن هذا الإطار تمحورت إشكالية الدراسة التي نطرحها في السؤال الرئيسي التالي:

الى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للمعرفة في الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر للخبرة العلمية في الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر الابتكار في الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يوجد أثر للمهارات والقدرات في الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة في الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة العلمية في الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

- ✍ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.
- ✍ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والقدرات في الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

_ تقديم المفاهيم النظرية لرأس المال البشري والاستثمار فيه والميزة التنافسية والتطرق إلى الدراسة السابقة.

_ إبراز الدور الفعال للاستثمار في رأس المال البشري الذي يحقق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

_ التعرف بعمق على الميزة التنافسية وخصائصها وأهم مصادرها.

_ التأكد من العلاقة القائمة بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية ومدى قوتها وارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.

_ التطرق لواقع الاستثمار في رأس المال البشري لشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البيض.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في اعتبار رأس المال البشري من أهم المكونات والأسس والركائز الفكرية للمؤسسة الاقتصادية التي حظيت باهتمام واضح من قبل الباحثين، حيث يعد وسيلة فعالة للإنتاجية والابتكار والاستمرار في العمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وذلك نتيجة لما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات التي تعسى الشركة الاقتصادية الاستثمار فيها.

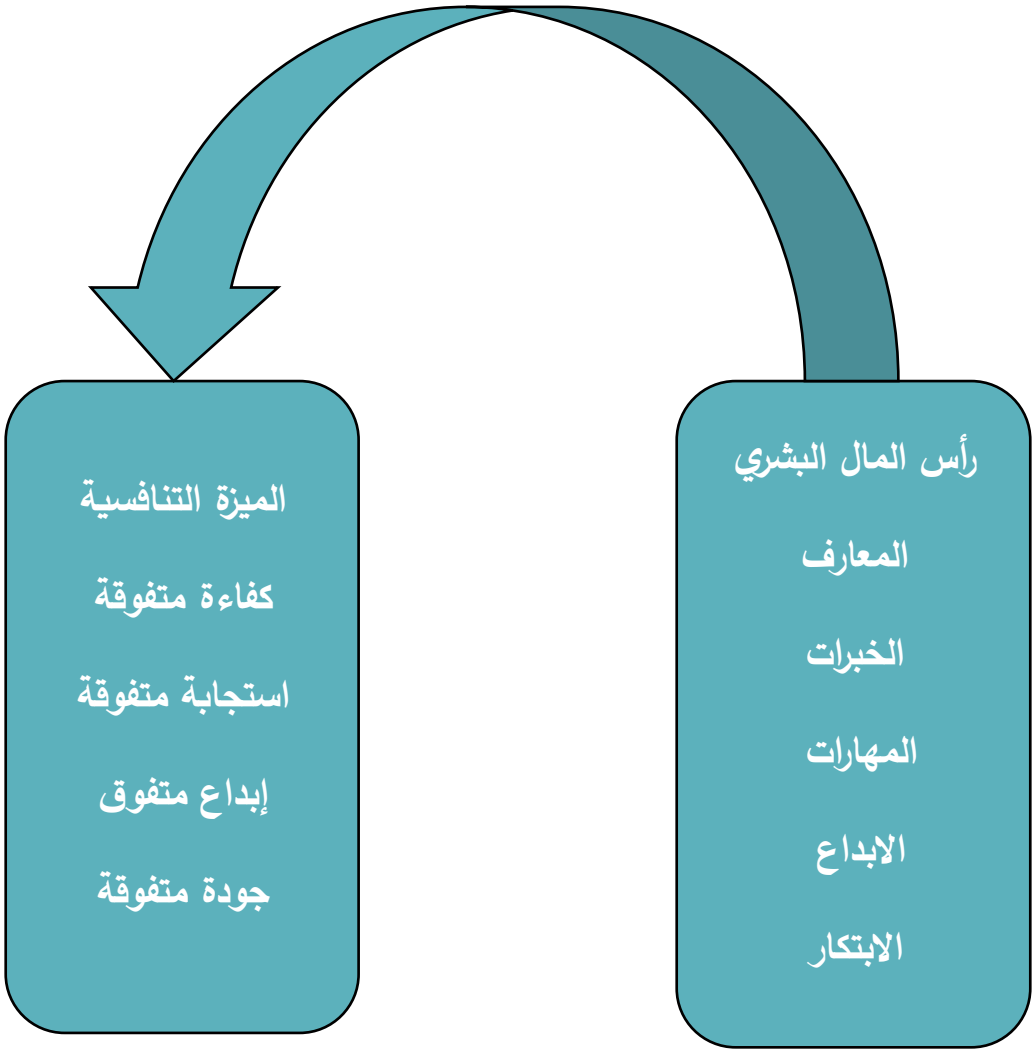
منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي حيث اعتمدنا عليه في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض الجانب النظري لمفاهيم الدراسة، في حين استخدمنا المنهج التحليلي للتعقيب على ما تم وصفه، كما استخدمنا منهج دراسة حالة ولتحليل الإشكالية والجداول الواردة في الدراسة خاصة المتعلقة بالاستبيان للتعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري ومدى فعاليته في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

نموذج الدراسة:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة

الاستثمار في رأس المال البشري



المتغير المستقل **المتغير التابع**

المصدر: من إعداد الطالبتين

دوافع اختيار الموضوع:

_ الرغبة في التعرف على دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

_ أهمية موضوع الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب لاستمرارية الابتكار والابداع لتحقيق الميزة التنافسية.

_ إثراء هذا الجانب الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية باعتباره موضوع جديد وحديث حيث نال باهتمام كبير تزامنا وما يعرف باقتصاد المعرفة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض لإجراء الدراسة الميدانية باعتبارها من المؤسسات الاقتصادية المعروفة في اقتصاد الجزائر.

الحدود الزمانية: جاءت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 20_04_2024 إلى 15_05_2024 حيث تضمنت هذه الفترة توزيع استمارات الاستبيان واستلامها وتحليلها والتوصل إلى النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الادبيات النظرية للاستثمار في رأس المال البشري، الميزة التنافسية، والدراسات السابقة

يعتبر العنصر البشري مفتاح نجاح وتطور المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة الذي تزامن ودخول زمن التكنولوجيا حيث تعتبر المعرفة من أبرز عوامل الانتاج و تعتمد أساسا على المهارات والخبرات والمعارف التي بالاستثمار فيها تضمن المؤسسات البقاء والاستمرار والحفاظ على التميز في السوق حيث اصبح التحدي الذي يواجه المؤسسات الاقتصادية هو وجود التسلح بكل ما يضمن تحقيق الابداع والابتكار وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تزويد مواردها البشرية بالمهارات الابداعية و استخراج القدرات الكامنة منها و التي تعد الثروة الحقيقية للمؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف أكثر على المفاهيم الأساسية والاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية وعلى العلاقة بينهما حيث قسمنا هذا الفصل الى 3 مباحث جاءت كالتالي:

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثالث: مراجعة الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

1.المبحث الأول: التأصيل النظري الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أبرز الدعائم الاستراتيجية لعملية الإنتاج والتنمية الاقتصادية، لذا نجد أغلب المؤسسات والدول تسعى جاهدة للاستثمار في هذا العنصر لتطوير مهاراته وزيادة معارفه واكتسابه الخبرات عن طريق تكوينه وتدريبه وتعليمه ليصبح قادرا على الابداع والابتكار كل حسب مجال عمله وتخصصه وهو ما يحقق الميزة التنافسية في الأخير.

1.1.المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري، أهميته وخصائصه

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف رأس المال البشري وأهميته وأبرز خصائصه باعتباره عنصر فعال في اقتصاديات المؤسسات ومفتاح نجاحها.

1.1.1.الفرع الأول: ماهية رأس المال البشري

قدمت العديد من التعاريف لرأس المال البشري نذكر منها ما يلي:

حيث عرفه **الفريد مارشال** أن الطاقات والقدرات والامكانيات التي يتمتع بها الفرد يجب الاستثمار فيها من أجل البقاء للاستمرارية وخلق الابتكار والابداع[1].

في حين عرفه **شولتز** على أنه مجموع القوى البشرية كما ونوعا، يتم حسابه كليا وإجماليا من خلال المجتمع الكلي للسكان، أما إذا كان يمثل القدرات الذهنية والمستويات العلمية للسكان يتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة الضمنية أو الصريحة.

في سنة **1964** نشر **بيكر** كتابه **رأس المال البشري** وعرف رأس المال البشري أنه مماثل للوسائل العادية للإنتاج كالآلات والمعدات، ويستطيع الفرد الاستثمار فيه من خلال التدريب والتعليم والرعاية الطبية كما اعتبره أيضا:

- سلعة خاصة: كل مورد بشري يمتلك كفاءته الخاصة به والتي تتجدد حسب قدرته الذهنية والجسدية والتي لا يمكن استغلالها بدون رضى صاحبها.
- سلعة استهلاكية: طويلة المدى يستطيع الفرد التعلم والتكوين في كل زمان ومكان.

[1] نورة قدوش، **أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة_ شركة الإسمنت _تبسة_**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022_2023، ص 05_06

كما عرف المفكر **بونفور** رأس المال البشري على أنه مكون أساسيا من مكونات رأس المال البشري ووضح العديد من المميزات والخصائص التي يتمتع بها هذا الأخير، والمتمثلة في المعارف، الخبرات المكتسبة، والمهارات، وبذلك يعتبر المورد البشري أساسي لتطور المؤسسة وزيادة أرباحها ورفع معدلات انتاجياتها.

يعتبر رأس المال البشري أهم المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري ويتميز هذا الأخير بخاصية مهمة ألا وهي أن المنظمة تحصل على مساهمته في العمل دون ان تمتلكه بشكل مباشر، مما يضفي عليه درجة عدم التأكد فيما يتعلق باستثماره واستغلاله كأهم عنصر في رأس المال الفكري للمؤسسة والذي نال على قدرا كبيرا ويحتل هذا العنصر أهمية كبيرة ومتزايدة لكونه مصدر الابتكار والتجديد الاستراتيجي ويمكن تطويره بعدة طرق، ويضيف أنه يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى الأقسام التالية:

- الكفاءات (المواهب، المهارات، والقدرات)
- السلوك (التحفيز، النوعية الإدارية للمسيرين)
- السرعة الفكرية (القدرة على التجديد، الابتكار، المبادرة، والمشاركة)[1]

يعرف رأس المال البشري وفقا لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE على أنه (يشمل المعرفة والمؤهلات والمهارات وغيرها من صفات الفرد التي تعزز الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية).

وحسب Grantham فإن "رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارة والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظم ويعد رأس المال البشري محرك الابداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصا في تفاعلها مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة المنظمة على حل مشاكل الاعمال".

ينسب Ashton رأس المال البشري في المؤسسة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.

أما Daft and Marcic فقد عرفاه على أنه القيمة الاقتصادية لمعارف وخبرات ومهارات العاملين وقد عبر هذا التعريف عن الناتج الاقتصادي لرأس المال البشري فهو أصل الثروات الأخرى ذلك بان رأس

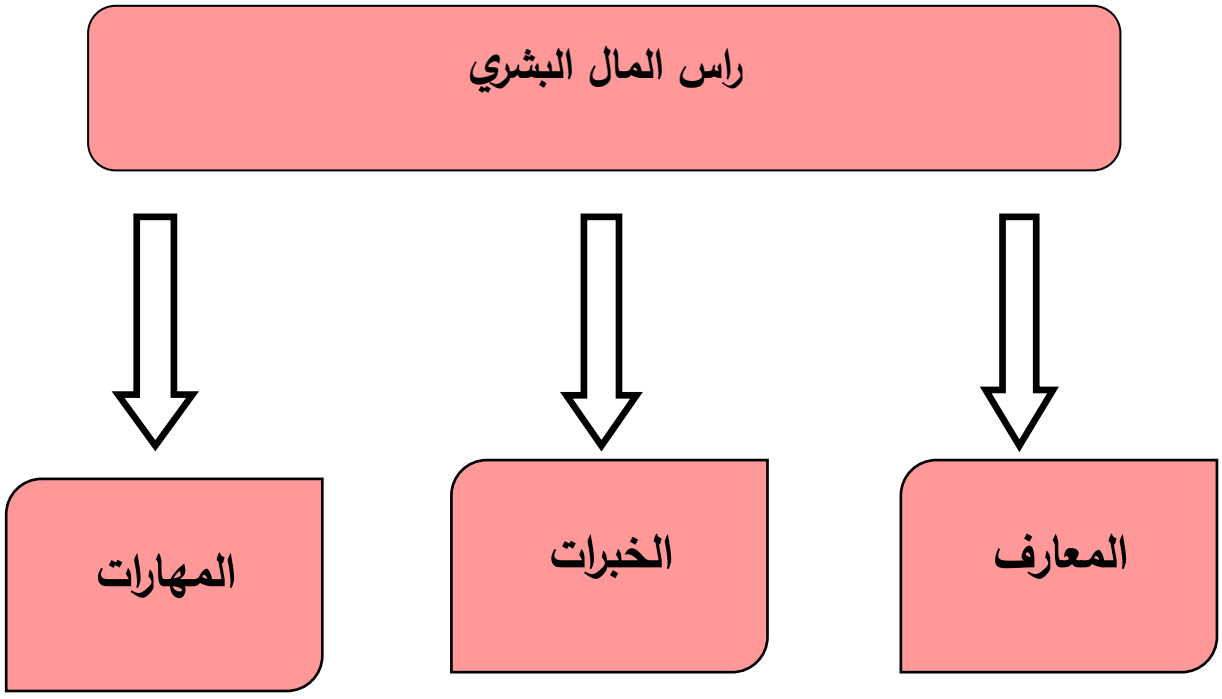
[1] بن أحمد فاطمة الزهراء، **الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار _دراسة حالة_ مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب_**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2021_2022، ص 11_12_13

المال البشري هو أساس كل عمل في المؤسسة وبدونه لا يمكن لها مزاولة نشاطها الذي وجدت من أجله.[1]

ويرى كل من Torres and Mariaأن رأس المال البشري تجاوز المهمة المتعلقة بالمعارف والخبرات والمهارات والقيم والمعتقدات والمواقف ليشمل تجارب الحياة العامة، والمهارات الجماعية، ونظرا لقيمة رأس المال البشري للمؤسسة تتبع المؤسسات عادة مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة كتدريبه وتوظيفه والاحتفاظ به وتشجيعه على الابتكار والمرونة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم رأس المال البشري على أنه أثمن مورد ومن الأصول الأساسية لدى أي مؤسسة، يمكن الاستثمار فيه بعدة أساليب استراتيجية للاستفادة من خبراته ومهاراته وتوظيفها لتنمية وتطوير الإنتاج وبالتالي الاقتصاد مما يؤدي الى خلق الميزة التنافسية.

الشكل(1-2): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين

[1] خليفي عيسى وقوادرية ربيحة، **إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2019، ص36

1.1.2.الفرع الثاني: أهمية رأس المال البشري

يمكن ان تترجم أهمية رأس المال البشري في مجموع الفوائد التي يمكن ان يحققها رأس المال البشري منظمات والأفراد، وإن كان هذا الاختلاف نوعية هذا الرأسمال من مؤسسة لأخرى، ومن أبرز الفوائد:

- أن يكون رأس المال البشري وتنميته سواء على المستوى الكلي وحتى على مستوى المنظمة بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر.
- إن زيادة التأهيل والاعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- إن رأس المال البشري يمثل أهم ميزة تنافسية للمنظمات وإن نمو أو تناقص رأس المال البشري للمنظمة يترجم أدائها الفكري والذي يمكن أن يمثل أو يقاس.
- يساعد رأس المال البشري بشكل كبير في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات التي يتطلبها الاقتصاد المعرفي والارتباط مع تقنيات الاتصال والمعلومات والانترنت... إلخ.
- يمثل رأس المال البشري أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمختلف مكوناته.
- ان التركيز على رأس المال البشري يعطي إمكانية تحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توافر الموارد الأخرى.
- يمكن ان تترجم أهمية رأس المال البشري أيضا في الصراع العلمي حول الموهوبين تماما كما كانت الشعوب تتصارع حول الأرض ورأس المال المادي.
- دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة هي دورة حياة أطول المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يتيح فرص أفضل لتجديدها.[1]

[1] هندة مدفوني، **الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة _دراسة حالة_ بعض الجامعات الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017، ص 21_22

✍ وهناك العديد من الباحثين والمختصين الذين حددوا أهمية رأس المال البشري وكان رأيهم كالآتي:

1) تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة:

تتمتع المنظمات بميزة تنافسية مستدامة إذا كانت تمتلك أصول أو قدرات نادرة وقيمة ومنها المورد البشري الذي يصعب تقليده، وان الاستثمار في هذه الموارد النادرة والفريدة سوف يكون مصدرا حاسما للميزة التنافسية.

2) تحسين الموقع التنافسي في السوق:

تعمل المنظمات على الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين موقعها التنافسي من خلال ما يمتلكه العاملين من خبرات ومهارات ومعرفة تجعلنا قادرة على تحسين كفاءتها وفعاليتها.

3) دعم وتنمية رأس المال الاجتماعي للمؤسسة:

تبرز أهمية رأس المال البشري من خلال العلاقة التكاملية مع رأس المال الاجتماعي على الرغم من أهمية رأس المال البشري وما يحققه من نجاح في المنظمة إلا انه يكون أقل نفعا بدون رأس المال الاجتماعي فالتدريب والتعلم والتكيف يحتاج إلى محيط اجتماعي لكي يتمكن للأفراد من إظهار مهاراتهم التي تمثل قيمة المنظمة.[1]

4) زيادة إنتاجية المؤسسة:

تقوم المنظمات الاستثمار في رأس المال البشري في التدريب والتعليم لزيادة مهارات ومعرفة وخبرات موظفيها مما يؤدي ذلك في النهاية الى الزيادة الإنتاجية في المخرجات وتحسين جودة العمل ويحقق للمنظمة منافع اقتصادية كما يكتسب الأفراد دخل إضافي و أجور أعلى، وفضلا عن ذلك يعد رأس المال البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية من خلال إدارتها لعوامل الإنتاج إضافة إلى تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف، ويعد من العناصر الحيوية في الاستراتيجية الحديثة من خلال ما يحمله من الخبرات والمعارف والمهارات، هذا ما يجعل المنظمة في الطليعة في مواجهة منافسيها.

5) دعم الابتكار والابداع في المؤسسة:

[1] محسن عبد الأمير عيطة الطائي، **رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين _ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت _** سامان محافظة المثنى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2020_2021، ص 30_31_32

تنبثق أهمية رأس المال البشري في فهم التقنيات الجديدة وفهم المعرفة التي تمكن المنظمات على الابتكار والابداع، كما ولرأس المال البشري دورا محوريا في النمو الاقتصادي وعليه تعمل المنظمات على توظيف الأفراد الذين المعرفة والقدرة على التكيف مع جميع المهام الموكلة إليهم.

6) دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:

يشار إلى أهمية رأس المال البشري من خلال محورين يمثل الأول وجهة نظر اقتصادية ان المنظمة تكتسب الميزة التنافسية عندما تمتلك مورد بشري خاص بها لا يمكن تقليده أو استبداله، كلما زاد تفرد المنظمة باكتساب رأس المال البشري زاد من الاستثمار في مواردها لتقليل حجم المخاطر وتحقيق أقصى إنتاجية، وأن رأس المال البشري كمصدر ليس لتعزيز أو تحفيز الأشخاص فقط ولكن أيضا أداة لبناء الأنفاق في التدريب والتعليم والبحث لتمهيد الطريق نحو معرفة جديدة، أما المحور الثاني من وجهة نظر تنظيمية فإن لرأس المال البشري دور بارز في التخطيط الاستراتيجي حول الإنتاج التنافسي.

إضافة إلى

- ترسيخ الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دعم عوامل نجاح وربحية المؤسسة.
- الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة.
- رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة.

1.1.3.الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري

خصائص رأس المال البشري:

ان اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه ان يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- ✓ خاصية القيمة: أي خلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات.
- ✓ خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسة منافسة.
- ✓ خاصية عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص.
- ✓ خاصية التنظيم: إن على المؤسسة ان تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية.

- ✓ خاصية عدم القابلية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل.[1]

إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية الشخصية للأفراد، هو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستنجر عنه، وتنازله عن العوائد المالية التي كان سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل، وبالتالي فإنه يتميز بما يلي:

- ✍ رأس مال غير ملموس.
- ✍ من الصعوبة قياسه بدقة.
- ✍ سريع الزوال والفقدان.
- ✍ يتزايد بالاستعمال.
- ✍ يمكن الاستفادة منه في مراحل أخرى وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- ✍ يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد ولحمله.
- ✍ له تأثير كبير على المنظمة.

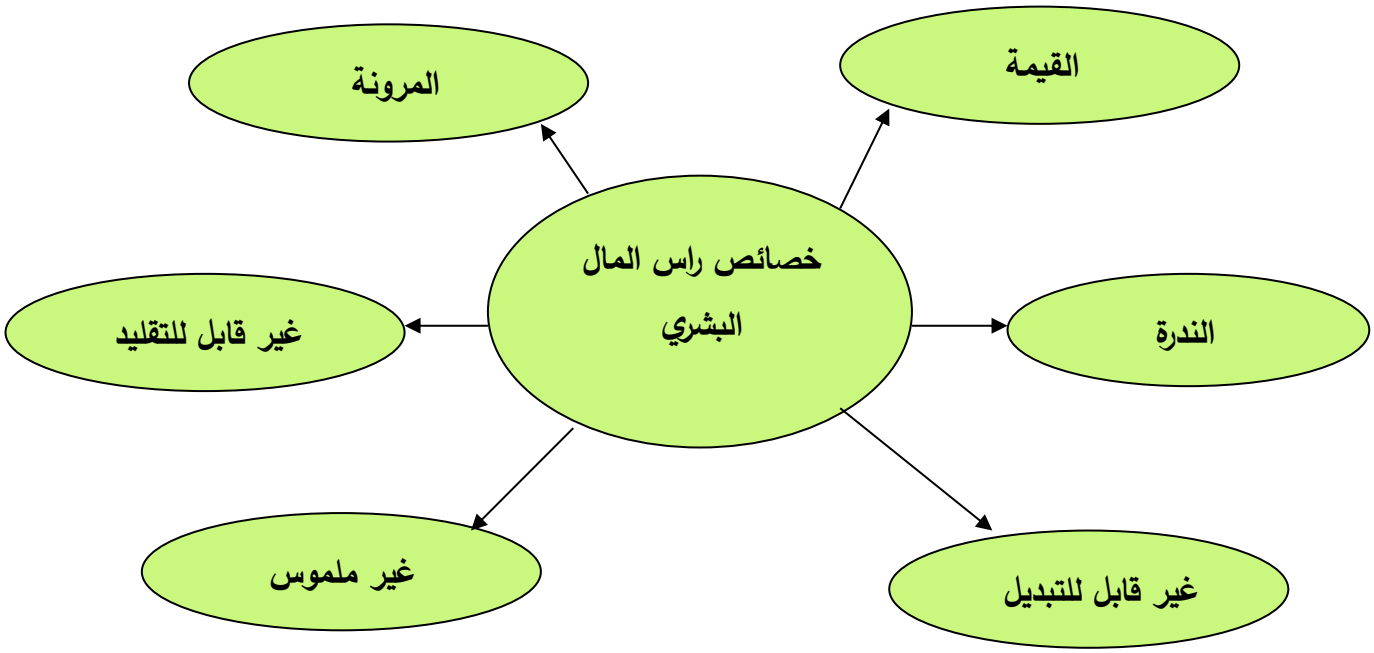
وقد ذكر **الرشدان** جملة من المميزات وهي:

- ✍ رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات وإنما يستهلكها أيضا.
- ✍ لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
- ✍ ان إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحواجز الفردية الذاتية والخارجية معا.
- ✍ لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التأمين الاجتماعي، وفي حالة الأمراض والعلل والعاهات الدائمة.
- ✍ بوفاة العنصر البشري يتلاشى رأس المال البشري عكس رأس المال المادي الذي يمكن ان يحول إلى مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفايات أو خردة.

[1] خالد محمد المدهون، **أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك _ دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين**، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، العدد 2، جامعة فلسطين، 2020، ص 57

✍ من الخصائص أيضا (المرونة، القدرة على التكيف مع الطوارئ، القدرة على التعلم السريع، التوجه الذاتي بالتنمية والاعتماد على الذات).[1]

الشكل(1-3): خصائص رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين

2.1. المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

اعتبر الكتاب والباحثون العنصر البشري رأس مالا وذلك لأنه يعد من أثمن وأهم أصول المؤسسة التي تعمل على الاستثمار فيه لضمان الأمن والاستمرارية لأي نشاط أي مؤسسة وفي هذا المطلب سنتعرف أكثر على مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ومدي أهميته وأبرز ما يتميز به من خصائص.

1.2.1.الفرع الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

التعريف الأول:

أكد **الفريد مارشال** على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثمارا وطنيا، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال هو رأس المال الذي يستثمر في الانسان، إذ عن طريق الانسان تتقدم الأمم، والاقتصاد

[1] نورة قنيفة_ بلقاسم شيبلي، **رأس المال البشري مدخل لبناءة التنمية_ قراءة بيولوجية_** مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2020، ص 246_247

بذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود[1].

يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة، والتي يحصل عليها الانسان من خلال نظم التعليم النظامية وغير النظامية، التي تساعد في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

التعريف الثاني:

يعرف **جيم يونغ كيم** رئيس مجموعة البنك الدولي الاستثمار في رأس المال البشري على أنه: حاصل مجموع صحة السكان ومهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وعاداتهم، فإهمال الحكومات الاستثمار في رأس المال البشري يمكن أن يضعف بشكل كبير من قدرات الدولة التنافسية في عالم سريع التغير، حيث تحتاج البلدان قدر متزايد من المواهب للحفاظ على النمو. كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يزيد الثقة، فالشخص الأكثر تعليما هو الأكثر ثقة بالآخرين، وتميل المجتمعات التي تشيع فيها أجواء الثقة إلى تحقيق نمو اقتصادي أعلى[2].

التعريف الثالث:

بمعناه العام هو التنمية الشاملة للطاقات والقدرات الذاتية وزيادة معارف ومهارات الأفراد من أجل تعبئة طاقات الأفراد وتطوير إمكانياتها المتعددة ولموهبتها الجسدية والعقلية ورفع مكانتها ليمكن استخدامها بصورة مبدعة عن طريق الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة. لذا فإن مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر من المصطلحات الحديثة نسبيا التي لا تزال غير مكتملة الملامح ومن ثم يصعب الوقوف على مفهوم متكامل له[3].

التعريف الرابع:

---

[1] بن ثامر كلثوم_ فراحتية العيد، **الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة_ دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13_2011/12/14

[2] سعاد خطوف، **نمذجة قياسية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر 1995_2018**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 03، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2011، ص 210

[3] تغريد سعيد حسن_ أشرف هاني حرز، **الاستثمار في رأس المال البشري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم السياحية، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 11، 2018، ص 343

لقد أظهرت العديد من الدراسات التي تناولت عوامل الإنتاج المختلفة مثل رأس المال المالي، المادي والقوى العاملة ودورها في تحقيق التطور الاقتصادي في الولايات المتحدة الامريكية وجود أثار تعزى إلى دور مستوى تعليم الأفراد في تحقيق ذلك النمو، هنا يشير بيكر إلى إمكانية حصر نظرية رأس المال البشري في خمس محاور رئيسية هي كالتالي:

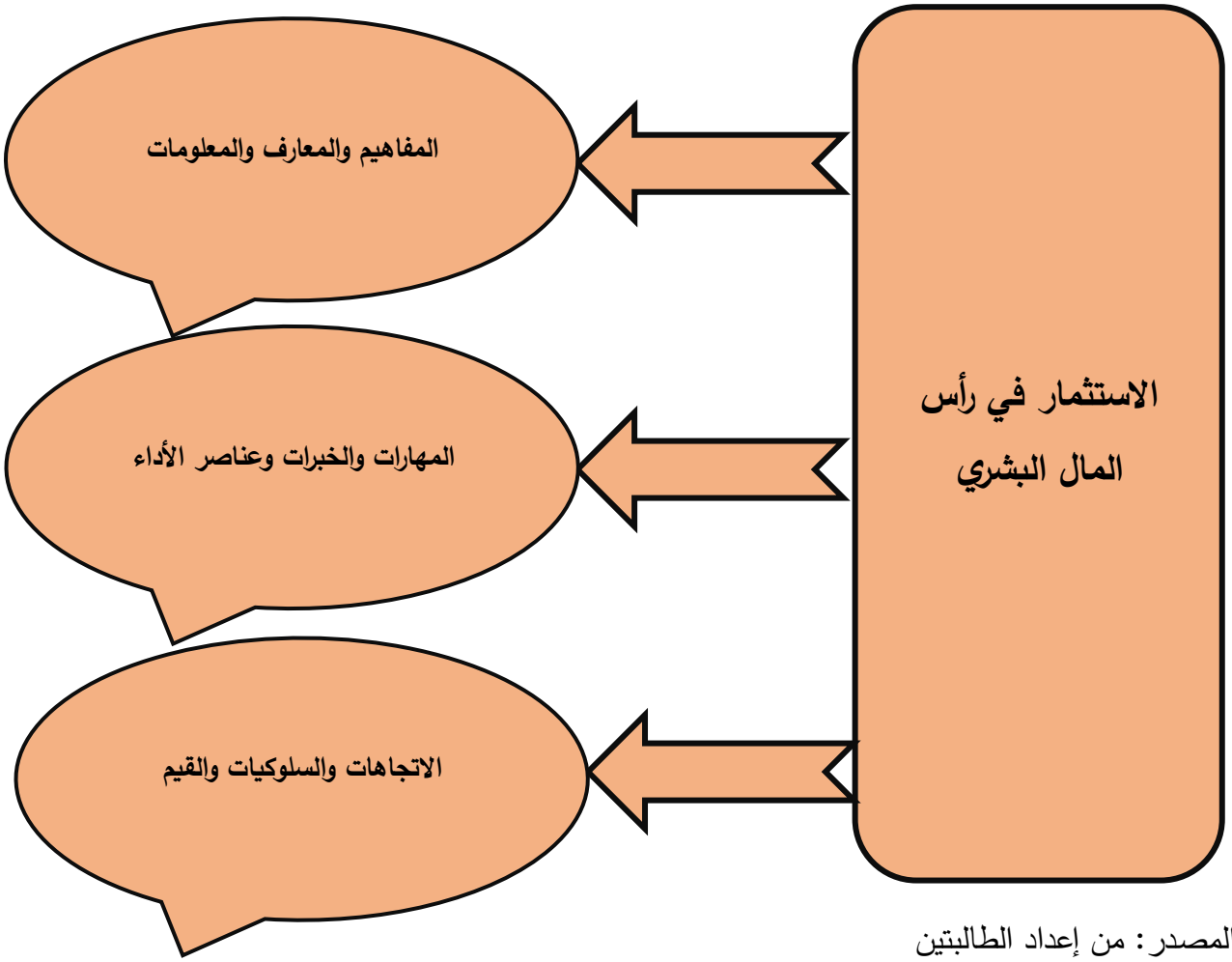
- وجود علاقة بين استثمارات المجتمع في التعليم والنمو الاقتصادي.
- وجود علاقة بين الاستثمارات الفردية في التعليم والربحية الاقتصادية لهذه الاستثمارات.
- وجود علاقة بين توزيع الاستثمارات في التعليم ما بين الأشخاص وتوزيع المنافع الناتجة عنه.
- الطلب على التعليم يتحدد بناء على ربحيته.
- الاستثمار في التدريب واقتسام تكاليفه وأعبائه ما بين العامل والمؤسسة.
- كما يعرف رأس المال البشري حسب **فيتزسيمونز Fitzsimmons**بجملة من المدخلات في التعليم والرعاية الصحية والتدريب والتأهيل المهني وكل الأنشطة التي تسمح للأفراد أن يكونوا أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية.

ويعبر عن الاستثمار في رأس المال البشري بالعملية التي تسمح للفرد باكتساب وتراكم المعارف لديه من خلال التعليم والتدريب ونظرا لجملة من الأسباب والعوامل ينجر عن هذه العملية تفاوت بين الأفراد في اكتساب هذه المعارف مما يؤثر بشكل مباشر في فرص كلتا الفئتين في سوق العمل.[1]

ويعتبر كل من **بلونديل Blundell، ديردن Dearden، مغير Meghir، سانسي Sainesi** بأن الاستثمار في رأس المال البشري يعني وجود ثلاث 03 عناصر أساسية، ابتداء بوجود قدرات مبكرة لدى الفرد سواء كانت مكتسبة أو فطرية، مرورا بالمؤهلات والمعارف المكتسبة عن طريق نظم التعليم النظامي، انتهاء بالمهارات والكفاءات والخبرات المكتسبة من خلال التدريب في مكان العمل، وخلصوا القول إن الاستثمار في رأس المال البشري ينطوي على تكلفة أولية متمثلة في رسوم الدراسة والبرامج التدريبية والتي يأمل من خلالها كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق عوائد في المستقبل كالرفع من الدخل أو زيادة الإنتاجية.

[1] سمير صلحاوي، **الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء _ دراسة مقارنة _ لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي نجمة موبيليس)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، 2017_2018، ص 73_76

الشكل (1-4): الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين

1.2.2.الفرع الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إلى غاية خمسينيات القرن الماضي، كانت هناك حالة من القناعة لدى عموم الاقتصاديين بأن الأفراد وصلوا لتحقيق قمة أدائهم وأنه لا سبيل لرفع هذا الأداء أكثر، وضلت بعض الاسهامات السباقة لبعض الاقتصاديين من أمثال **ادم سميث، ألفريد مارشال وميلتون فريدمان** حول الاستثمار في التدريب والتكوين بعيدة عن أي نقاش، إلى غاية الستينيات من نفس القرن حين أعادت أبحاث **بيكر وشولتز** وغيرهما توجيه الأنظار للفرد وفتح مجال جديد للتنظير وللنقاش وإعادة النظر في المسلمات القائمة وإعادة توجيه الاهتمام نحو الفرد كنصر أساسي في المنظمة والاقتصاد ككل. ومع التطورات التي شهدها العالم في العقود الأخيرة السابقة وما حملته من ثورة معرفية وما يرافقها من وعولمة وسيادة في مجتمع المعرفة أضحى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال كل من التعليم والتدريب ذو أهمية بالغة ليس فقط بالنسبة للأفراد

اللذين أصبحت معارفهم ومهاراتهم أكثر قوة ونجاح وتنافسية في سوق عمل أكثر انفتاحا، لكن أيضا بالنسبة إلى المؤسسات التي أصبح رأس المال البشري فيها عاملا مهما وأساسيا في الإنتاج.[1]

ويعدد البعض أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في:

- تشير أغلب الاحصائيات أن معدلات البطالة أعلى بالنسبة للعاملين الأقل تأهيلا والأدنى تعليما مقارنة بنظرائهم، أن هذه المعدلات المرتفعة لا تشكل تهديدا للفرد وحسب بل للمجتمع أيضا فالإعانات الاجتماعية ترهق الاقتصاد كما أن البطالة عامل من عوامل الاجرام
- الفوائد والمنافع المتناقلة عبر الأجيال، بمعنى أن العائلات التي يكون فيها الوالدان متعلمين توفر ظروفا أكثر إيجابية للأطفال بحيث توفر لهم رعاية صحية وتعليم غير رسمي أفضل ونقصد به هنا التعليم خارج المدرسة، كما تشير الدراسات بأن الأشخاص الأفضل تعليما لديهم تأثير يتعدى الأسرة ليشمل المجتمع.
- هناك علاقة إيجابية بين مستوى التعليم المرتفع ودرجة التفتح السياسي في المجتمعات ومدى مساهمة انخراطهم في اتخاذ القرارات السياسية.
- وقد دفعت أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأثاره الإيجابية على المنظمات هذه الاخيرة إلى التركيز أكثر على تحقيق مبدأ أساسي ألا وهو في مرونة التفكير وضمان التعلم مدى الحياة لعمالها.

3.2.1.الفرع الثالث: خصائص الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاستثمار في رأس المال البشري المجسد في الأفراد يشتمل على خصائص تميزه عن الاستثمارات المادية، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1. **الشخصية:** الاستثمار في التدريب يرتبط بالشخص في حد ذاته وحتى التعيين والاختيار، وبالتالي هذا النوع من الاستثمارات غير قابل للتجزئة ولا يمكن تفويضه بين الموارد البشرية بصفة مطلقة إذا هو استثمار شخصي يتعلق بالملائمة، فكل فرد يتلاءم واستثمار معين في وقت معين.
2. **الحدود الزمنية:** إن رأس المال البشري باعتباره مجسدا في الموارد البشرية بصفة شخصية متفردة يجعل من احتمالية تراكمه محدودة، كون هذا التراكم هو دالة لمجموعة عوامل معنوية كالحالة الجسدية والفكرية للفرد عبر مرور الزمن، وهذا ما يجعل منطقيا عوائد المؤسسة ترتبط بعمر الفرد الذي استثمرت فيه، حيث يؤكد هذا وجود مستوى مثالي لتراكم رأس المال البشري عبر الزمن من جهة وإن هذا التراكم هو في حالة تدرج زمني من جهة ثانية.

[1] سمير صلحاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 77_78

3. **عدم الوضوح:** إن الاستثمار في رأس المال البشري يجعل من تحصيل نتائجه أمرا صعبا كون هذه الاستثمارات تكون في حالة عدم التأكد باعتبار ان المؤسسة تعتمد في الأساس على ظواهر الأشياء كالمستوى التعليمي ومختلف التدريبات التي يحصل عليها الفرد، غير أن التفاعل الاجتماعي يجعل من هذه الاستثمارات غير واضحة المعالم والنتائج.[1]

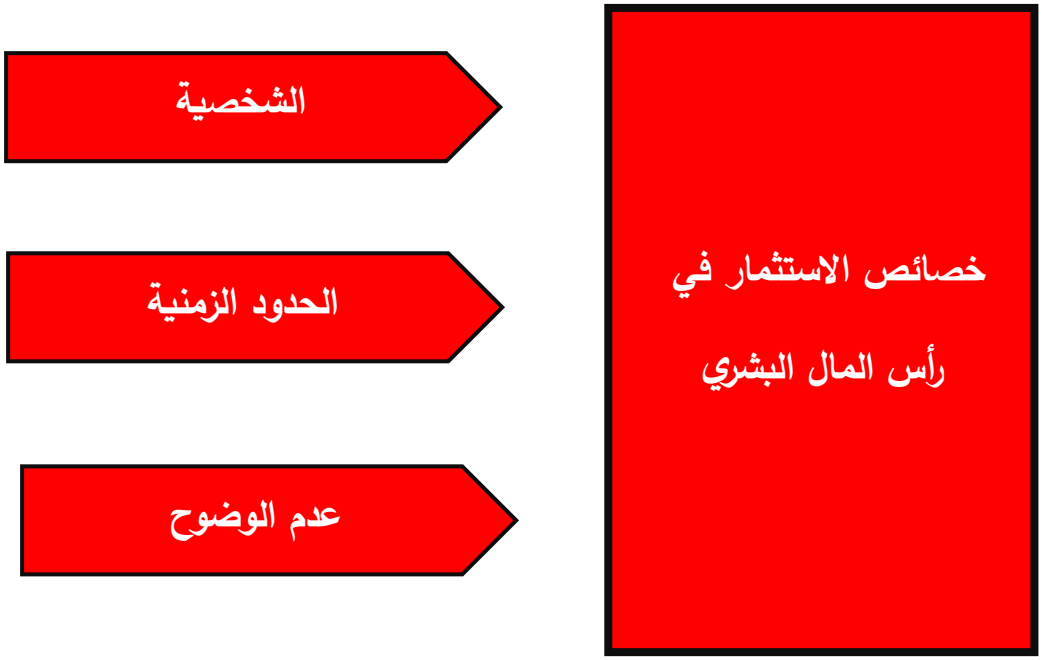
ويعني الاستثمار في رأس المال البشري في جوهره تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف تتعلق بالناحية الإنتاجية، وهو بذلك يحمل الخصائص التالية:

- أنه إنفاق استثماري يستهدف العنصر البشري ويخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، مما يؤدي الى تراكم رأس المال البشري وزيادته.
- إن هذا الانفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يهدف لزيادة الدخل الحقيق للمجتمع حاليا ومستقبلا، أو يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يتم تحقيق أهداف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الانفاق على مجالات استثمارية متعددة (تعليم_ تدريب_ صحة...).
- يترتب على الإنفاق الاستثماري فب العنصر البشري أثار متعددة، بعضها اقتصادي يتعلق بزيادة الإنتاجية، والبعض الآخر غير اقتصادي.[2]

[1] علي مسعودي ووداد قرزو، **الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية_ دراسة حالة_ شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 5، المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمود بن مختار، اليزي، 5ديسمبر 2022، ص 399

[2] سمير صلحاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 76

الشكل (1-5): خصائص الاستثمار في رأس المال



المصدر: من إعداد الطالبتين

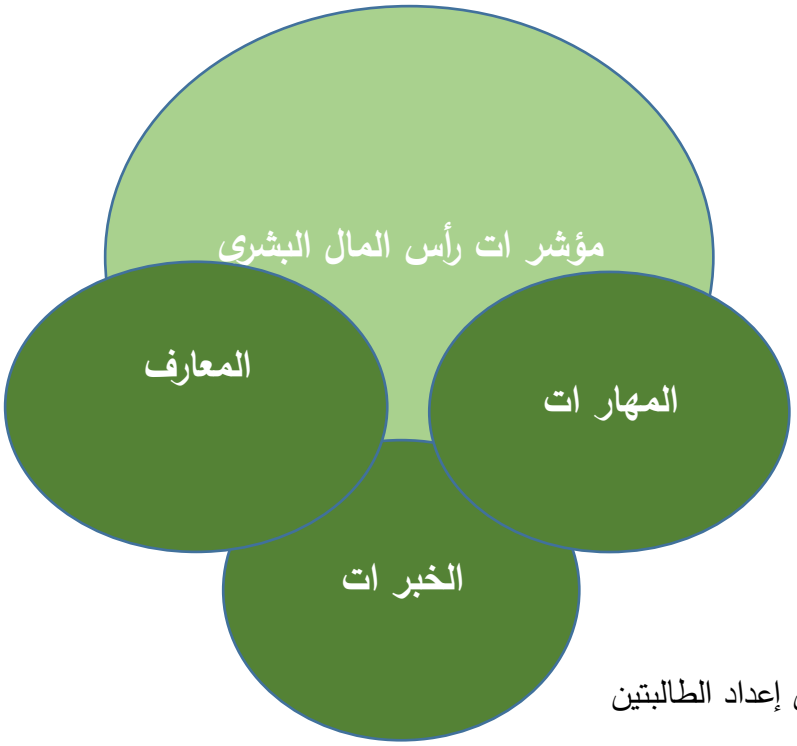
3.1.المطلب الثالث: مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري، اشكاله وقياسه

سنتعرف في هذا المطلب على أهم أشكال ومؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري، التي تساعد وتساهم في تنمية وتطوير الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره من الأصول الأساسية للمؤسسة التي تحقق إيرادات مرتفعة، وستنطرق أيضا إلى قياس الاستثمار في رأس المال البشري في تحديد العوائد.

1.3.1.الفرع الأول: مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم المصادر التي يمكن من خلالها تحقق الميزة التنافسية نظرا لما يمتلكه من مجموعة من المؤشرات المختلفة، التي جعلت المؤسسات تعمل على الاستثمار فيها من أجل تنميتها، وقد اتضح أن جميع المؤشرات تدور حول: المعارف، المهارات، والخبرات والتي هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل(1-6): مؤشرات الاستثمار رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين

وفيما يلي شرح لكل بعد على حدا:

المعارف: تشير المعرفة المتعلقة برأس المال البشري إلى قدرة واستفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر كما تتضمن القدرات الإبداعية والابتكارية.

المهارات: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للمهارات إلا أن **G. Le Boterf** أشار بأن المهارة لا تظهر إلا أثناء العمل، حيث عرفها بأنها تطبيق المعرفة النظرية، أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد (الانضباط، المبادرة، المثابرة). وللتعرف أكثر على مفهوم المهارات شوف نتطرق فيما يلي الى الخصائص التالية:

- لا تكون المهارات مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها وتطويره ومن الاستفادة الدائمة منه.
- إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.
- تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ثلاثة مستويات من المهارات، وهي مستوى **الابداع والاسقاط والتقليد**، فالفرد إذا كان في

مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط، بالإضافة إلى وجود مستوى ثالث هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.

- ✍ لابد من خضوع المهارات للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمراريتها. ويختلف الباحثون في عدد التصنيفات المقدمة للمهارات، إلا أن أهم تصنيف هو تصنيف **Celile Dejoux** حيث صنفتها إلى ثلاثة تصنيفات 03، وهي المهارات الفردية والمهارات الجماعية والمهارات التنظيمية أو مهارات المؤسسة.[1]

إذن تتمثل المهارات المتعلقة برأس المال البشري في كيفية وضع المعرفة النظرية في واقع تطبيقي إذ تتضمن القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء عملهم تعبيرا عن اتقانهم له وانعكاسا لتعلقهم به وتتمثل هذه المهارات في:

- **مهارات التفكير الإبداعي:** ومن مميزات هذه المهارة هو الطلاقة، المرونة، الاصالة، الحساسية للمشكلات، المحافظة على الاتجاه.
- **المهارات الإنسانية والشخصية:** وتتمثل في القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم والاتصال مع الآخرين في جميع المستويات.
- **المهارات الفنية:** وتتضمن معرفة كاملة بممارسات الأعمال بشكل عام والمهارة التكنولوجية.

وبالتالي يمكن القول إن المهارات من أهم مزايا رأس المال البشري لما توفره من سرعة رد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات كما يمكن أن تكون هذه المهارات فردية أو جماعية أو تنظيمية.

الخبرات: تعتبر الخبرة من المفاهيم التي ترتكز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤدونه في الوقت الحالي **(الوظيفة الحالية)** أو العمل الذين قاموا به سابقا **(وظائف سابقة)** ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعداد لتبادل المعارف مع بعضهم البعض. ويشير **Devenport and Prusak** أن الخبرة تشير إلى ما قمنا به وما حدث لنا في الماضي، ومن الفوائد الرئيسية للخبرة هو أنها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله عرض وفهم المواقف والأحداث الجديدة. إذن يمكن تقدير الخبرة من خلال مجموع سنوات العمل في المؤسسة أو خارجها.

1.2.3.الفرع الثاني: أشكال الاستثمار رأس المال البشري

للاستثمار في رأس المال البشري عدة أشكال نذكر منها:

[1] عيسى خليفي وربيحة قوادرية، **مرجع سبق ذكره**، ص

الدوافع: تعتبر الدوافع القوى النابعة من داخل الفرد والتي تثير فيه الرغبة فب العمل، وللدوافع أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين بصفة خاصة، والمنظمة بصفة عامة ومن بين الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي:

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الفرد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، وتؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.[1]

الحوافز: تعتبر الحوافز أداة تستعملها المؤسسة للرفع من إنتاجية الفرد، وزيادة حماسه للقيام بعمله على أكمل وجه وفي هذا الشأن يعرف التحفيز على أنه "شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة".

التعليم: تعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات مختلفة.

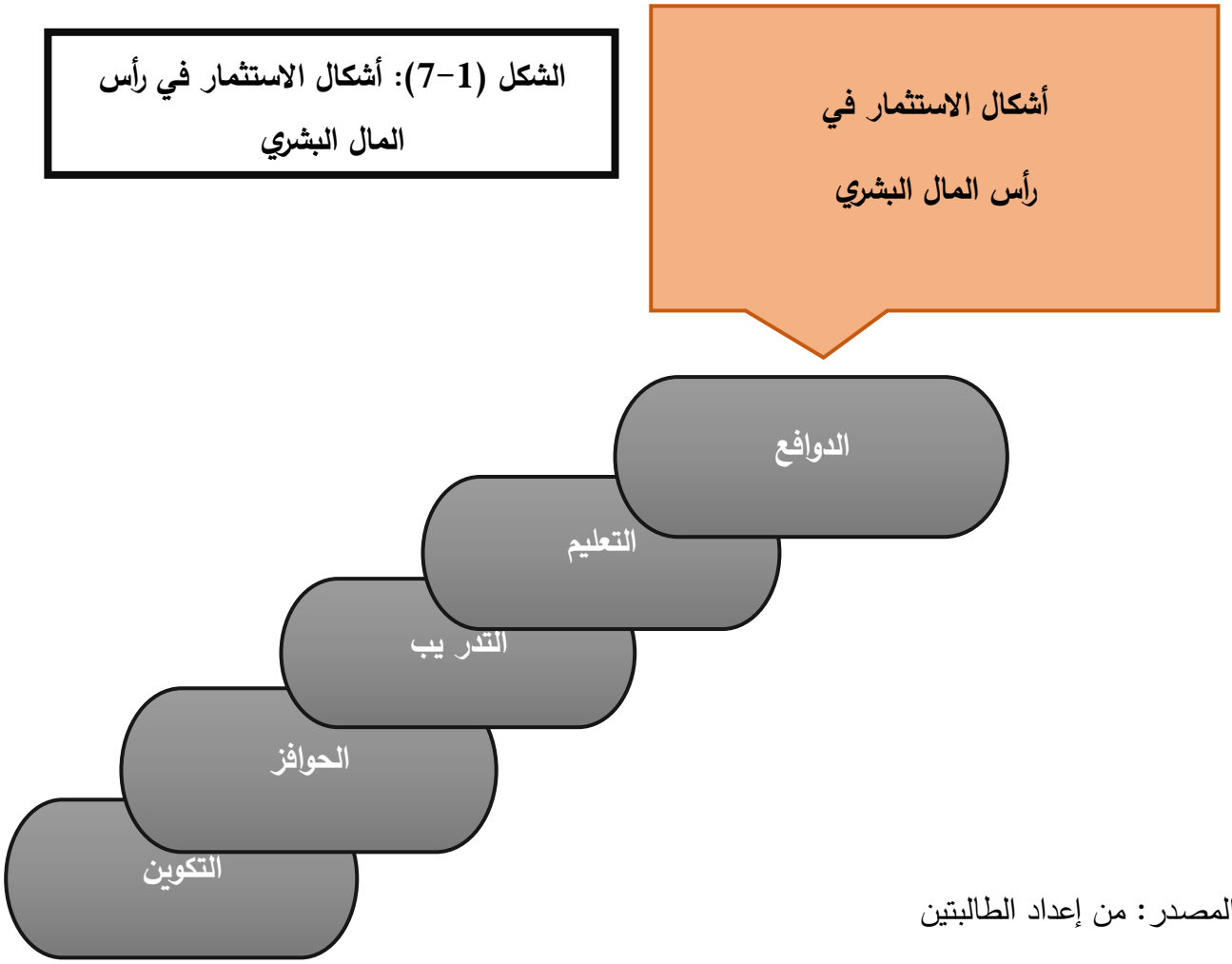
والمقصود بالتعليم: "هو أي تغيير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة بمعنى أنه يحدث تغيرا في سلوك الفرد وللتعليم أهمية كبرى للمنظمة ودورا أساسيا في عملية التغيير المختلفة"

التدريب: يكون لرفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتزويدهم بمستجدات وخبرات جديدة تساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة ومن هذا المنطلق يمكن تعرفيه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين لأداء مهامهم بكفاءة وانتاجية عالية.

التكوين: لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون لهذه العملية عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية كما تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، ويعرف التكوين بأنه: "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف، والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيه

[1] علي مسعودي ووداد قرزو، **مرجع سبق ذكره**، ص 400_401

الشكل (1-7): أشكال الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين

1.3.3.الفرع الثالث: قياس الاستثمار في رأس المال البشري

بعد تكثيف الأبحاث حول أهمية العنصر البشري في بداية الستينيات من القرن الماضي، أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية.

مما يؤكد صحة ما سبق مقولة **ألفريد مارشال** في كتابه **أصول الاقتصاد** والتي مفادها أن "إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره هي أن منحنى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.[1]

وقد تم تحديد مستويات قياس الاستثمار في رأس المال البشري في ثلاث 03 مستويات كما يلي:

[1] علي مسعودي ووداد قرزو، **مرجع سبق ذكره**، ص 401

- **القياس على مستوى المنظمة ككل:** يتم من خلاله التركيز على العلاقة بين رأس المال البشري وأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- **القياس على مستوى وحدات العمل:** لتحديد مستوى الجودة والإنتاجية ونوع ودرجة التغيير المطلوب في تلك الوحدات.
- **القياس على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية:** لمعرفة تأثير تلك الأنشطة على رأس المال البشري ومدى قدرتها على المحافظة عليه وتطويره.

ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس المال البشري، فإن ذلك أصبح يتطلب مراعاة الجوانب التالية:

أن الأهمية الحقيقة لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج.

أن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تمييز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها في المنافسة.

وتجدر الإشارة هنا أن أهم الطرق الكمية لقياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري في الوقت الحالي هي المقاربة المقترحة من طرف المعهد الهولندي **Saratoga** والتي تعتمد مبدئيا على مصفوفات عملية من خمس مؤشرا وهي: التكلفة، الوقت، الحجم، الأخطاء وردود الأفعال البشرية.

هذه المؤشرات يمكن مقارنتها بمصفوفات خدمة وحدة العمل، الجودة والإنتاجية من أجل إيجاد العلاقات بينهما.

2.المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

في ظل انفتاح الدول على الاقتصاد العالمي تجد المؤسسات الاقتصادية اليوم نفسها في مواجهة مؤسسات أخرى منافسة لها ويحاول الكل الوصول إلى ذروتها والفوز بعدد أكبر من الزبائن وذلك بتقديم قيم إضافية لهؤلاء في صورة سلع متميزة ذات جودة عالية، حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بناء ميزة التنافسية والعمل على استدامتها بغرض فرض نفسها في مجال صناعتها والسعي للنمو والتطور، وسنحاول في هذا المبحث تغطية الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية .

1.2.المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وخصائصها

مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من المؤسسات تسعى لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة، من أجل تحقيق هذا الهدف فلا بد أن تمتلك الإدارة العليا رسالة واضحة تبلور وتنظم عمل الجميع في المؤسسة باتجاه الهدف التي تتمركز كل الجهود لتحقيقه .

1.1.2.الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل أن نتعرف على ماهية الميزة التنافسية يجب أن نتطرق أولا إلى مفهوم التنافسية:

أولا: مفهوم التنافسية

تعرف التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات تكون ذات كفاءة وفعالية أكثر من المنافسين الآخرين في السوق وهذا ما يؤدي بالمؤسسة الى النجاح المستمر على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم هذا عن طريق رفع انتاجية عوامل الانتاج المستخدمة في عملية الإنتاج ." [1]

ويعرف المعهد الدولي للتنمية والادارة التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على توليد القيمة المضافة العالية، مما يؤدي الى زيادة الثروة الوطنية وتحقيق الازدهار للشعوب ."

[1] حمزة بن زين، **دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2004**، أطروحة لاستكمال شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، فرع علوم الاقتصادية، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح –ورقلة –2018/2017 ص 22

كما يقصد بالتنافسية: "الجهود والابتكارات والضغوط بالإضافة الى كافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات وهذا للحصول على رقعة أكثر وشريحة أكبر اتساعا في الاسواق التي تهم بها [1]".

ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن التنافسية: هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسيع، ابتكار، وتجديد حيث تسعى المؤسسات بالإضافة الى رجال الاعمال الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

ان الاهتمام الواسع بموضوع الميزة التنافسية من قبل العديد من الباحثين نتج عنه وجود اختلافات كثيرة في التعاريف المقدمة لها وذلك حسب وجهة نظر كل منهم، وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

تعرف الميزة التنافسية على أنها: تمتع المؤسسات بقدرة خاصة ناتجة عن امتلاكها موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا في امتحان قوتها الدافعة عند صياغة الاستراتيجية المناسبة وهذا ما يتيح للمؤسسة تقديم منتجات ذات قيمة ومنفعة للعملاء[2] .

تعريف بورتر: يعتبر مايكل بورتر أشهر من كتب عن الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة، فهو يعرفها كما يلي: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد أن تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة ذات فعالية أكبر من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع، كما أكد أنها تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية".

أما في تعريف أخر لنبيل مرسي خليل: فيعتبر الميزة التنافسية على انها ميزة أو عنصر تفوق لدى المؤسسة ويتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس[3].

---

[1] سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال**، مجلة ابحاث ودراسات التنمية، المجلد 08/العدد 01، جوان 2021 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2021، ص 233

[2] بركاني سمي، **دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة – مؤسسة mobilis**–أطروحة لنيل الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014–2015، ص 71

[3] بن عمر اسيا، مساهمة **تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية (دراسة عينة من البنوك)**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، فرع تسويق العمليات المالية المصرفية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ابراهيم شيبوط سلطان، 2019–2020، ص 98

كما وعرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية في تقريره حول التنافسية العالمية الميزة التنافسية على أنها: "قدرة الدولة والمؤسسة على توليد ثروة أو قيمة أكبر من منافسيها في الاسواق العالمية ". [1]

على ضوء التعاريف السابقة يتضح لنا بأن الميزة التنافسية هي: مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، وهذا من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وأقل سعرا وبالتالي تقديم قيمة منفردة وكبيرة للعملاء وكي تضمن المؤسسة الأداء المتميز في كل عملياتها .

2.1.2.الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة حيث تعتبر جوهر أساسي في المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحقيق ما يلي[2]:

-تفوق المؤسسة نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

-تمنح المؤسسة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة، وذلك لأنها مستندة على موارد المؤسسة.

-تساهم في التأثير الإيجابي على مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفزهم على الاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.

-تتميز الميزة التنافسية بالتجدد والاستمرارية، وهذا ما يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

كما تظهر أهميتها في أنها:

-تعد بمثابة القوة والسلاح الذي تستخدمه المؤسسة في مجابهة تحديات السوق والمؤسسات الخاصة، ويكون هذا عن طريق تنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن في المستقبل من خلال كسب مهارات خاصة وقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع .[3]

---

[1] حمادوش سميرة، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019-2020، ص 77-79

[2] فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة –باتنة –**شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2015_2016، ص 153

[3] حسينة عواد، **دور المعرفة الضمنية في استمرار الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات –سكيكدة –**، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة -2020-2021، ص 60

_ تعتبر معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها والتي بإمكانها إيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

_ تمثل دعما جوهريا للمؤسسات في تخطي أماكن الضعف والفجوات والعثرات .

_ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للزبائن .

3.1.2.الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة ما لا يعني انها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب ان تتوفر فيها مجموعة من الخصائص ليتم اعتبارها ميزة تنافسية، وأهم تلك الخصائص:

_ الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة اداء الشركة لأنشطتها او في قيمة تقدم الزبائن أو كلاهما معا.

_ تعتبر الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي تحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة .

_ الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة وتخلق لها القيمة .

_ تؤدي الميزة التنافسية بالتأثير على الزبائن وإدراكهم للأفضلية من خلال ما تقدمه المؤسسة، وتحفيزهم للشراء منها .[1]

كما تتضمن الميزة التنافسية بكونها:

_ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

_ تقدم دعم هام يساهم في نجاح الاعمال .

_ تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما .

_ تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين . [2]

---

[1] مصطفى محمد الدرويش، **الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية**، اطروحة نيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة حلب، 2013، ص 65-66

[2] محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني**، رسالة استكمال للحصول على الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، ص 44-45

2.2.المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

تأخذ الميزة التنافسية شكلين اما ان تكون ميزة التكلفة الاقل أي ان المؤسسة تتحمل تكاليف اقل بالمقارنة مع منافسيها، او ان تكون ميزة في التمايز بمعنى خلق انطباع لدى العملاء بأن منتجات المؤسسة هي الأفضل ولا يوجد مثلها في السوق، وفيما يلي شرح كل منهما إضافة الى ذلك سنتطرق الى اهم مصادر الميزة التنافسية

1.2.2.الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تطرق مايكل بورتر في كتابه الميزة التنافسية الى نوعين من المزايا التي من خلالها تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين تؤهلها لكسب المزيد من الحصص السوقية والزيادة في المداخيل وغيرها من الإيجابيات التي تنشأ من هذه الميزة، وسنتطرق بالتفصيل لكل نوع من هذه الأنواع:

1-ميزة التكلفة الاقل:

ويقصد بهذه الميزة قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج ذو تكلفة أقل مقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحديد هذه الميزة فانه لابد من فهم الانشطة المربحة في حلقة القيمة للمؤسسة حيث تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف[1].

2-ميزة التمايز:

وتتمثل هذه الميزة في قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد ومتميز بالإضافة الى أنه منفرد بخصائصه وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون إضافة الى صعوبة تقليده، وتحقيق ذلك متعلق بعدة عوامل منها مدى التحكم في الانشطة سلسلة القيمة والتوظيف الامثل للقدرات والكفاءات[2].

لذلك أصبح من الضروري على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج وهذا من ناحية النوعية والتسليم والمرونة بالإضافة الى الابتكارية.

---

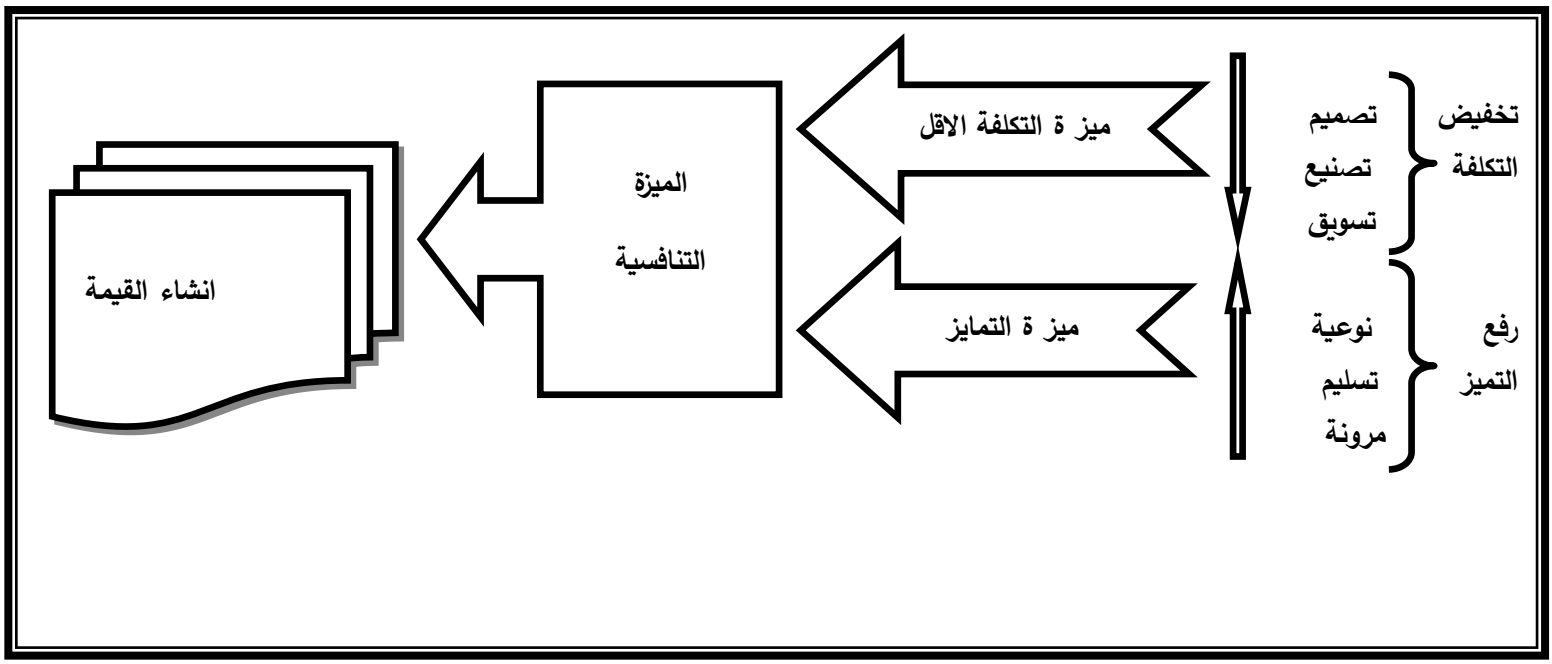
[1] شتاتحة عائشة، **أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010_2011، ص 83

[2] قاصب حسين، **الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة مقارنة بين منظمات الاعمال الفندقية بالجزائر وتونس**، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج –البويرة –2018–2019، ص 51

وعليه يمكن القول إن وجود الميزة التنافسية للمؤسسة سوف يساهم في إيجاد وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة بتحقيق ارباح أعلى مقارنة بمنافسيها وذلك عن طريق قدرة المؤسسة إما على التميز عن طريق التكاليف المنخفضة، وإما عن طريق تميز منتجاتها عن منافسيها.

ويمكن ان نلخص انواع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل (1-8): انواع الميزة التنافسية



المصدر: شتاتحة عائشة ،مرجع سابق ذكره ،ص 84

2.2.2.الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مصدرين اساسين، حيث يتمثل المصدر الأول في المهارات المتميزة، كالمهارات التكنولوجية المهارات التقنية، المهارات التنظيمية .... اما فيما يخص المصدر الثاني فهو يتمثل في الموارد المتميزة، كالموارد المالية، الطاقة الإنتاجية الممتازة تكنولوجيا عالية.....

وباستغلال هذين المصدرين استغلالا فعالا يمكن أن تتحصل المؤسسة على المصادر التالية:

1_ الكفاءة:

تجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حيث تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة للإنتاج وانخفضت التكاليف مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2_ الجودة:

يقصد بها جودة المنتجات ولتحقيقها تعتمد المؤسسة على استعمال العديد من الطرق منها استخدام التكنولوجيا العالية وكذا الحرص على سلامة العملية الانتاجية، والتحسين والمستمر.[1]

3_ التكلفة:

يقصد بها امكانية المؤسسة على الانتاج والتوزيع بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه مما يعني ان المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية وذلك بالخفض من اسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمنح لها امكانية البيع بنفس السعر او اقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وبالتالي تعظيم الفوائد واتساع الفجوة ايجابيا ما بين الايرادات والتكاليف[2] .

---

[1] المرهون نسرين، **إدارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية دراسة حالة شركة حمودة بوعلام وشركاه**، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2008_2009، ص 11

[2] حذفاني أميرة، **دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات /نقاوس ولاية باتنة**، اطروحة نيل شهادة دكتوراه علوم في إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018_2019، ص49

4_ الابداع

لقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع الذي يعتبر أحد موارد المؤسسة، وأصبحت القدرة عليه مصدرا من مصادر الميزة التنافسية وذلك عن طريق التحديات والصعوبات التي يمكن ان تطرأ على المنتجات، العمليات، نظم الادارة، وغيرها حيث ان المؤسسة تستخدم مختلف مهاراتها ومواردها لابتكار تقنيات ومنتجات جديدة تضمن لها الاستجابة بشكل متميز لاحتياجات الزبائن[1] .

وبهذا يمكن القول ان الابداع يركز اما على المنتجات وذلك بخلق قدرة تميزية بالمقارنة مع منافسيها وإما عن طريق تطوير عمليات انتاج جديدة، وهذا ما يساعد على خفض التكاليف ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

5_ الاستجابة لرغبات الزبائن:

وهي قدرة المؤسسة على إنجاز المهام بشكل أفضل عن المنافسين من خلال تحديد وإشباع رغبات واحتياجات الزبائن، أي يعطي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا ما يؤدي لخلق التميز القائم على المزايا التنافسية، من خلال تحسين جودة المنتج أو الخدمة في تصميمه وتطويره بشكل يلائم حاجات ورغبات الزبائن بالإضافة الى الأخذ بعين الاعتبار الحاجات الفردية أو الجماعية عند تقديم الخدمات إليهم وتقليص وقت استجابتهم .

وهناك ايضا من قسمها الى مصادر داخلية ومصادر خارجية، حسب مؤلف كتاب pitts and lei :

اولا: المصادر الداخلية

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرة هذه الاخيرة على استغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات والمعرفة والجودة، أحد اهم عناصرها الاساسية أي انها تعتبر الموارد مدخلا اساسيا للميزة التنافسية .

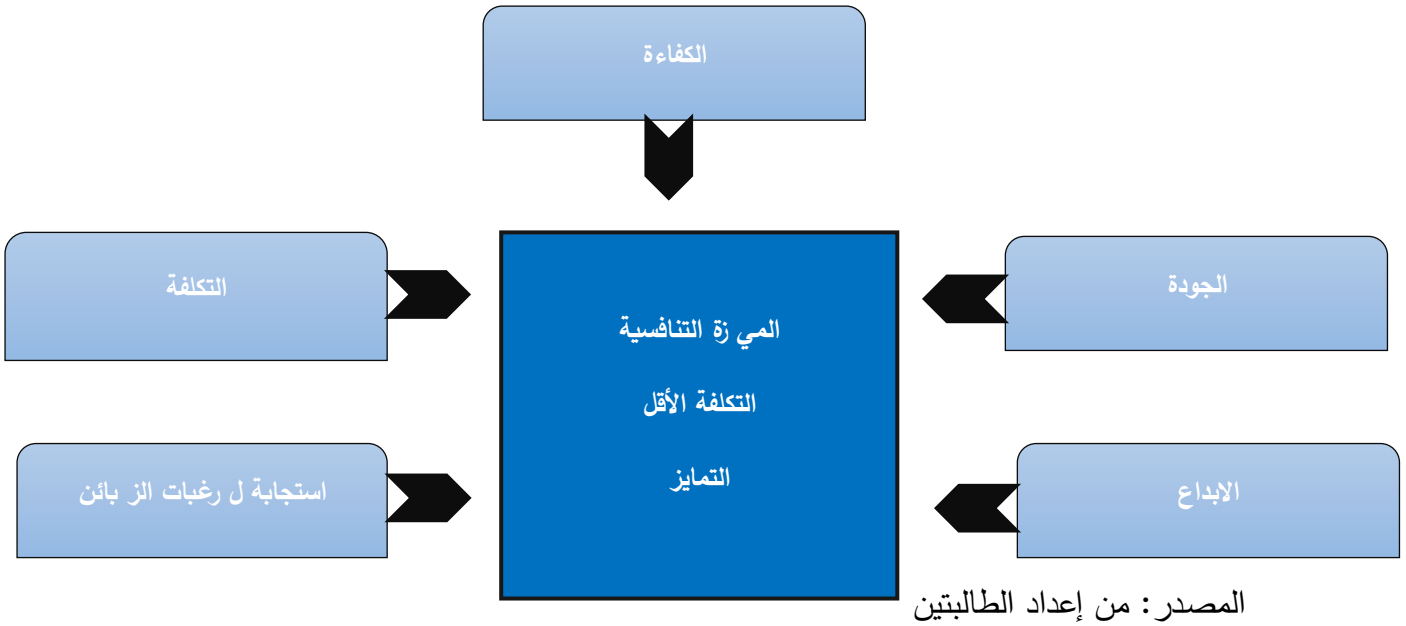
ثانيا: المصادر الخارجية

تعتمد كل مؤسسة ربحية على استراتيجية معينة تهدف من خلالها الى تحقيق الاهداف العامة المسطرة من جهة الادارة العليا، كتحقيقها لأسبقيات تنافسية عن باقي المنافسين . [2]

[1] بن عمر اسيا، **مرجع سابق ذكره**، ص 113-114

[2] حمزة بن زين، **مرجع سابق ذكره**، ص 35-36

الشكل (1-9): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين

3.2.المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال البشري ذو القدرات والمهارات العالية على الابداع يشكل الدعامة الاساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة وازدهارها، وان نجاح المؤسسات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الاصل واستراتيجيات ادارته، وذلك بسبب دوره الفعال في تعزيز وتحقيق ميزة المؤسسة التنافسية وخلق القيمة .

1.3.2.الفرع الاول: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

ترتبط تنافسية المؤسسة بقدرة تحقيقها لمزايا التنافسية والتي تتوقف على كفاءة مواردها لتحقيق تنافسية اعلى من منافسيها في السوق، أي انها تمثل القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، كما تعكس قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين،

وتتحقق إذا كانت العلاقة طردية فيما بين الانتاجية والأرباح من ناحية خفض التكاليف والحصة السوقية من جهة أخرى [1].

1_ أثر رأس المال البشري في تطوير الميزة التنافسية:

لقد بدأت التكنولوجيا بتراجع في الاعتماد عليها نظرا لشدة تغيرها، حيث أصبح التفوق والتنافس أمر صعب، ففي عالم تتغير فيه التكنولوجيا والمعلومات بسرعة فائقة يبقى رأس المال البشري هو نقطة القوة والعنصر الوحيد بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة الى الكفاءات المؤهلة للتجديد والإيداع. [2]

وبالتالي تأكدت المؤسسات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العنصر الوحيد الذي يوفر لها بيئة تنافسية مستدامة هو رأس مالها البشري ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر.

2_ سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال البشري:

تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى والعوامل التي تقع خارج إطار المؤسسة، حيث تأثر على سلوكها واستراتيجيتها دون أن تكون لهذه الأخيرة القدرة على السيطرة والتوجيه، بل تعمل على التكيف معها وذلك باغتنام الفر ص ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وهذا ما ينتج عنه نجاح الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

3_ رأس المال البشري وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة:

حدد ستيوارت المورد البشري على أنه عنصر مهم والاستثمار فيه يحقق أداء فكري يؤدي به للتفوق التنافسي، حيث أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير خاصة مع تغير وتعدد أذواق وحاجات الزبائن وهذا ما يؤدي بالمؤسسة الى تحسين جودة المنتجات وذلك بالتشجيع على الابتكار وتوظيف رأس المال حيث تبين أن التسيير الفعال لرأس المال البشري هو المحدد الرئيسي لنجاعة الأداة.

4_ دور رأس المال البشري في خلق القيمة:

عندما تقوم المؤسسة بتسيير الأصول البشرية بفعالية، تتحقق لها الاستفادة القصوى من رأس مالها البشري فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج الى الاستثمار، أي تضمن أن الاستثمار في رأس مالها البشري

[1] علي مسعودي ووداد قرزو، **مرجع سبق ذكره**، ص 404

[2] نورين فتيحة، **دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة_ مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم**، تخصص التسيير الاستراتيجي، مذكرة نيل شهادة الماستر الأكاديمي شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017–2018، ص 54 –55

سيحقق لها خلق قيمة، ومن أهم القيم التي تريد أن تحققها المؤسسة هي حماية المنتجات، محاولة السيطرة على ابتكارات المنافسين بالإضافة الى خلق المنتجات وتحالفات جديدة .

5_ رأس المال البشري واستراتيجية خلق القيمة:

تختلف الاستراتيجيات حسب كل مؤسسة فهنالك من تسعى لتحقيق الابتكار وذلك عن طريق رأس مالها البشري مما يؤدي الى جعل منتجاتها ذات جاذبية وجودة عالية أكثر من منافسيها، وهذا ما ينعكس على المؤسسة في تحصيل قيمة لرأس مالها البشري في شكل إيراد أو مركز استراتيجي تنافسي.
مما سبق يتضح ان امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الاستراتيجي الفعال لرأس المال البشري، والاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات المحتملة لدى الافراد. [1]

2.3.2.الفرع الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

تتمكن المؤسسة من الاستمرار في حيازتها على الميزة التنافسية وذلك من خلال المعرفة، حيث أنها عنصر أساسي للميزة أي على المؤسسة أن تعرف كيف تملكها وتديرها، لان كل ما ينتج عنها هو رأس المال البشري أي أنها تدرك كيفية امتلاكه وإدارته وقياسه.[2]
إضافة الى الكفاءات البشرية التي تعد موردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسة في خلق ميزتها التنافسية وعليه هنالك بعض الخصائص التي يجب توفرها في الكفاءات البشرية وهي نفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي:
–ان تكون الكفاءات البشرية لها مساهمة فعالة في خلق القيمة للمؤسسة.
–هذه الكفاءات يجب ان تكون نادرة او مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليين، أي انها ليست متاحة لدى المنافسين.
–تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد، بمعنى صعوبة امتلاك او تقليد المنافسين لهذه الكفاءات سواء بالتدريب او التأهيل.
–إضافة الى أنه لا يمكن استبدال هذه الكفاءات بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة، اذ انه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حال تبديل الكفاءات البشرية. [3]
حيث ان العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية تشبه النظام، مدخلاته تتمثل في مكونات رأس المال البشري، أما بالنسبة لمخرجاته فتتمثل في حيازة المؤسسة لرأس مال بشري استراتيجي متميز وبالتالي

[1] نورين فتيحة، **مرجع سابق ذكره**، ص56–57
[2] فرحاتي لويزة، **مرجع سابق ذكره**، ص 223
[3] بن حمين بوجمعة، **رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، 8/مارس 2016، ص 86 –87

عندما تمتلك المؤسسة هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة والإبداع المتفوق بالإضافة الى الجودة المتفوقة.

3.المبحث الثالث: مراجعة الدراسات السابقة

1.3.المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

فرحاتي لويزة "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة[1]

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور رأس المال الفكري بأبعاده التي تتمثل في رأس المال البشري ورأس المال الزبوني بالإضافة الى رأس المال الهيكلي، وكذا تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة أيضا في الجودة والتكاليف وهذا في الشركة محل الدراسة شركة الإسمنت عين توتة.

حيث توصلت هذه الدراسة الى توفير أبعاد كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري بدرجة كبيرة قد تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني حيث يساهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

كما هدفت الدراسة على زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وهذا لكونه مصدر هام للتميز، وكذا ضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه شركة والمحافظة عليه باستمرار وذلك لأنه عنصر فعال في نجاح الشركة خاصة مع التطور التكنولوجي الذي تعرفه بيئة الأعمال.

الدراسة الثانية:

بن عياد سميرة "الاستثمار في رأس المال البشري كألية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم "[2]

---

[1] فرحاتي لويزة **"دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير 2016

[2] بن عياد سميرة، **الاستثمار في راس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي 2018

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالأسس والآليات التي تعتمد عليها مؤسسة ميناء مستغانم للاستثمار في رأسمالها البشري ومدى فعالية هذا الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية تجعل من مؤسسة ميناء مستغانم في الصدارة وتحقق لها الاستمرارية والأهداف المسطرة.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من أهم النتائج متمثلة في أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة في ظل اقتصاد جديد قائم على المعرفة وأن الاستثمار في التدريب والتنمية والاستثمار في ممارسة التوظيف يرفعان من مردودية العنصر البشري ويزيدان من قدرته الإنتاجية.

حيث أكدت الدراسة على ضرورة تطوير آليات المؤسسة للاستثمار في رأس مالها البشري على حسب التغيرات تكنولوجية حتى تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من تفوق على بقية المنافسين.

الدراسة الثالثة:

مسلم خيرة، كمون جنات، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تلبية متطلبات سوق العمل، [1]

هدفت الدراسة لاختبار مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري لتلبية متطلبات سوق العمل عن طريق دراسة ميدانية على مجتمع تمثل في أساتذة الهيئة التدريسية لجامعة ابن خلدون بتيارت الذين بلغ عددهم 132 من مختلف الكليات.

لخصت نتائج الدراسة التي توصلت لها الباحثتين الى ان الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تلبية متطلبات سوق العمل محل الدراسة من خلال توفر القدرات المعرفية لدى الهيئة التدريسية وتوفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنقل المعرفة لحيز التطبيق أي وجود دور مهم للاستثمار البشري في تلبية ودعم سوق العمل.

الدراسة الرابعة:

نور الهدى الحايف "أثر رأس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت –بسكرة–» [2]

[1] مسلم خيرة، كمون نجاة، **الاستثمار في راس المال البشري ودوره في تلبية متطلبات سوق العمل،** مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، جامعة إبن خلدون، تيارت ،2019

[2] نور الهدى الحايف، **أثر راس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيلاس للاسمنت،** بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير 2020

سعت هذه الدراسة الى تعرف على اتجاهات الموظفين في مؤسسة سيلاس للإسمنت –بسكرة – ومعرفة مدى توفر رأس المال البشري في المؤسسة بالإضافة الى مستوى تحقيقها للميزة التنافسية كما أنها هدفت الى معرفة أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية.

وأوضحت الدراسة ضرورة استغلال المؤسسة لرأس مالها البشري وكذا تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وقد توضح أيضا من خلال الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة كان متوسطا، هذا وقد أكدت الدراسة على أنه يجب على المؤسسة أن تحاول رسم استراتيجيات وأن تضع خطط وبرامج لتنمية

استثمار في رأس المال البشري وإيداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق لها مزايا تنافسية أكثر.

الدراسة الخامسة:

براهم إسماعيل، محمد مدياني، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الدول العربية خلال الفترة 1990_2018[1]

هدفت الدراسة معرفة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في الدول العربية ومحاولة قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي لمجموعة من الدول العربية خلال فترة 1990_2018، نموذج الاقتصاد القياسي المتمثل في **بانل الساكن** على عينة تتكون من 10 دول عربية.

جاءت نتائج هذه الدراسة بملخص تمثل في ارتباط النمو الاقتصادي في الدول العربية محل الدراسة بشكل سلبي ومعنوي بالنسبة للالتحاق بالتعليم العالي، مما يتناقض مع النظرية الاقتصادية ويعكس الحالة المتدهورة لوضعية التعليم العالي في الدول العربية، كما يرتبط النمو الاقتصادي في الدول العربية خلال فترة الدراسة بشكل موجب ومعنوي مع الانفاق على التعليم ومعدل العمر المتوقع عند الميلاد.

الدراسة السادسة:

نضيرة عزوز، فعالية رأس المال البشري في ادارة الازمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية (فيروس كورونا)، دراسة ميدانية.[2]

[1] براهم اسماعيل، محمد مدياني، **اثر الاستثمار في راس المال البشري على النمو الاقتصادي في الدول العربية خلال فترة 1990-2018**، مجلة آفاق علمية، العدد 5، المجلد 12، جامعة أحمد دراية، ادرار، 2020

[2] نضيرة عزوز، **فعالية راس المال البشري في ادارة الازمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية، فيروس كورونا دراسة ميدانية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية، ادرار، 2021

هدفت هذه الدراسة الى اختبار مدى فعالية العنصر البشري في الحد وإدارة الازمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية عن طريق دراسة ميدانية على مجتمع دراسة مكون من 26 فردا من مختلف كليات الجامعة والمتمثلين في الموظفين الذين زاولوا عملهم خلال الانتشار الواسع للفيروس.

كنتائج للدراسة قد تم التعرف على علاقة فعالية رأس البشري في إدارة الازمات بالمؤسسات العمومية الجزائرية في ظل انتشار فيروس كورونا المستجد من خلال اعتماد المؤسسة على عامل الخبرة والمستوى التعليمي في هاته الفترة واعتماد الإدارة على الموظفين الأكثر تحررا من الالتزامات الاسرية واعتماد المؤسسة على الموظفين المؤهلين التقنيين المحترفين في الاعلام الالي وقيام الادارة بدورة تدريبية للموظفين العاملين في هذه الفترة.

الدراسة السابعة:

بن رابح إلياس وقاسيمي فاروق "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة algm. [1]

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية **جيو ممبران** مشري ببرج بوعريريج من خلال دمج منتوجاتها في مختلف المشاريع التي تتطلب مساكة فعالة ومربحة.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أنه كلما زاد استثمار في رأس المال بشري زادت معه الميزة التنافسية حيث تتأثر هذه الميزة بمستوى الكفاءة الموجودة لدى أفراد مؤسسة ويعتبر التدريب والتكوين والتحفيز من أهم أساليب استثمار في رأس المال البشري وهذا فقط إذا استغلتهم المؤسسة أحسن استغلال.

كما هدفت هذه الدراسة الى ضرورة اهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية وطرق رفع أداء وكذا البحث عن طرق تحفيزية أفضل لإخراج أفضل ما لدى العمال من مهارات وخبرات بالإضافة الى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري لخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

الدراسة الثامنة:

[1] بن رابح الياس وقاسيمي فاروق، **دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة ALGM**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبلت نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2022

مسواك حنان، خلافي لويزة "أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور"[1]

سعت هذه الدراسة الى محاولة إبراز أثر استثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور حيث توصلت الدراسة الى أن مؤسسة كوندور تقدم اهتمام كبير للإبداع التكنولوجي وهذا من خلال دعمها لأنشطة التطوير والبحث وكذا اعتمادها المتواصل على السباق في مواكبة التطورات التكنولوجية وهذا ما قدم لها ميزة المحافظة على حصتها السوقية بالرغم من شدة المنافسة.

وقد أكدت الدراسة الى ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة استجابة لها وكذا ضرورة اعتماد المؤسسة على نظام تحفيزي مادي بالإضافة الى انتهاج المؤسسة لبرامج جيدة للتكوين والتدريب مما يعود عليها بزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءات البشرية.

الدراسة التاسعة:

قرزو وداد، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز [2]

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية من خلال اختيار عينة من المجتمع عشوائيا تضمنت 56 موظفا بالشركة.

ومن بين النتائج التي توصلت اليها الباحثة ان مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء باليزي تتبنى فكرة الاستثمار في رأس المال البشري كما انها تهتم بتحسين أدائها التنافسي بالإضافة الى الأداء التنافسي لديها ذو مستوى عالي، وتسمح الكفاءة البشرية بتحقيق الرؤية الشمولية للشركة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية لها، كما ان رأس المال البشري يساعد في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات.

الدراسة العاشرة:

[1] مسواك حنان و خلافي لويزة، **اثر الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور**،جامعة برج بوعريريج 2022

[2] قرزو وداد، **مساهمة الاستثمار في راس المال البشري على تعزيز الاداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمود بن مختار اليزي، 2022

قواسمية هالة، يوسفي رزيقة، أثر الاستثمار في راس المال البشري في دعم النمو الاقتصادي في الجزائر، دراسة قياسية للفترة 1990_2020[1]

هدفت الدراسة لقياس أثر الاستثمار في راس المال البشري في دعم النمو الاقتصادي في الجزائر فترة1990_2020 عن طريق دراسة قياسية من خلال اختبار عدة متغيرات بنماذج اقتصادية مختلفة اعتمدتها الباحثتين في الدراسة.

لخصت نتائج القياس في التوافق بينها وبين والنظرية الاقتصادية اذ أظهرت الدراسة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري الذي يساهم في تحسين انتاجيته مما يزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله ودوره البارز في تعزيز النمو الاقتصادي في الجزائر، كما اشارت النتائج الى اعتبار النمو الاقتصادي من اهم المؤشرات التي تترجم أداء اقتصاد أي بلد والذي يمثل الزيادة المستمرة لكمية السلع والخدمات.

2.3.المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال تطرقنا للمطلب الأول الذي جاء بعنوان الدراسات السابقة والتي كان عددها 10 دراسات باللغة العربية والتي كانت تصب في موضوع الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل، وقد كانت هذه الدراسات في الفترة الممتدة من 2016 الى 2023، في مختلف البلدان الجزائرية. قد استخلصنا من هذه الدراسات مدى التركيز على العنصر البشري وابداء أهميته الكبيرة من خلال الاستثمار فيه باعتباره رأس مال بارز في تحقيق تطور الشركات والمؤسسات، حيث ركزت مشمل الدراسات على آلية الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الأداء التنافسي او تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية بين العاملين والافراد في المؤسسة. من ناهية الأهداف التي ركزت عليها مختلف الدراسات السابقة فبعضها ركزت على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على دعم النمو الاقتصادي وبعضها ركزت على كيفية عمل هذه الآلية لتحقيق او تعزيز الميزة التنافسية، في حين اهتمت بعض الدراسات على تقييم مدى مساهمة هذا النوع من الاستثمار في تعزيز الأداء التنافسي والبعض الاخر ركز على ابراز مدى فعالية الاستثمار في رأس المال البشري في إدارة الازمات التي قد تتعرض لها الشركة. اما من ناحية المنهج المستخدم فقد كانت تقريبا جل الدراسات معتمدة على المنهج الوصفي على غرار دراسة او دراستين استخدمت المنهجين الوصفي والتحليلي. ومن ناحية مجتمع الدراسة اختلف من دراسة لأخرى منهم الموظفون في مؤسسات عمومية ومنهم هيئات تدريسية أساتذة بجامعات مختلفة واطارات وعمال. في حين كانت أداة الاستبيان عنصر التشابه بين كل الدراسات التي استخدمها الباحثون في بحوثهم.

[1] قواسمية هالة ويوسفي رزيقة، **اثر الاستثمار في راس المال البشري في دعم النمو الاقتصادي في الجزائر، دراسة قياسية للفترة 1990-2020**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة 2023

3.3.المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تمت الاستعانة بالدراسات السابقة في الطرح النظري للموضوع الذي سنقوم فيه بمعرفة علاقة ودور رأس المال البشري بالميزة التنافسية حيث من خلال عرض هذه الدراسات يتضح موضوع الاستثمار في رأس المال البشري على أنه من المواضيع الهامة التي حاول الباحثون بيان أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية كما أنه أفادت هذه الدراسات في تكوين إطار نظري للدراسة الحالية وتحديد أهدافها وبناء أداتها، إضافة الى إطار تطبيقي يحدد هذه العلاقة ودرجتها في الشركة محل الدراسة شركة سونلغاز.

أولا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية

ـ يوجد اتفاق واضح بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث جانب الإطار النظري لرأس المال البشري.

_ يوجد اتفاق واضح بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث جانب الإطار النظري للميزة التنافسية.

_ تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أسلوب المعالجة الإحصائية والذي اعتمد على نظام spss.

_ تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن غالبيتها اعتمدت على أسلوب العينات.

_ تتماثل الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على نفس وسيلة أساسية لجمع المعلومات وهي الاستمارة.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

_ يوجد اختلاف من ناحية التباين في حجم العينة.

_ تتميز كل دراسة من الدراسات السابقة بميزتها الخاصة.

_ أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة من الوطن والدراسة الحالية تمت على مستوى ولاية البيض أين توجد الشركة محل الدراسة.

_ تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من ناحية المجال الزمني للدراسة.

كما استفدنا من الدراسات السابقة:

_ في التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات.

_ كما اطلعنا على المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسات السابقة واستفدنا منه في بناء وإعداد الجانب النظري لدراستنا الحالية.

_ وكذا من ناحية إثراء مشكلة الدراسة والاستفادة منها في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل:

يحظى رأس المال البشري بأهمية بالغة في مختلف المؤسسات الاقتصادية لما لديه من معارف وخبرات ومهارات التي تعمل هذه الأخيرة على الاستثمار فيها، بحيث أصبح الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الأساليب والطرق الفعالة للتكيف مع تطورات المحيط الاقتصادي ولتحقيق النمو الاقتصادي عن طريق تدريب وتكوين وتعليم العنصر البشري إضافة إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، لضمان تقديمه أفضل ما لديه.

وتتجلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كونه أعلى أنواع الاستثمار قيمة التي تحقق الميزة التنافسية التي فرضها الواقع الاقتصادي الحالي.

الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز

لولاية البيض

تطرقنا في الإطار النظري إلى الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية حيث جاءت الدراسة الميدانية للربط بين الجانب النظري له ومحاولة إسقاط معارفه على الجانب التطبيقي.

وعليه تم اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض لدراسة واقع استثمارها في رأس المال البشري كمطلب لتعزيز ميزتها التنافسية، من خلال تقديم الشركة محل الدراسة، عينة الدراسة، طرق والأدوات التي تم بها جمع المعلومات، وتحليل أسئلة محاور الاستبيان وفيما بعد قمنا بتفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث، لنصل في الأخير إلى النتائج العامة للبحث.

ومن خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة التطبيقية سنحاول التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها في بداية دراستنا حيث تم تقسيمه كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بشركة سونلغاز البيض

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

1.المبحث الأول: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز البيض

1.1.المطلب الاول: التعريف بشركة سونلغـــــاز البيـــــض

1.1.1.الفرع الاول: نشأة وتطور شركة سونلغـــــاز – البيـــــــض –

التعريف بشركة سونلغاز البيـــض:

في بداية الأمر كانت هذه المديرية لولاية البيض عبارة عن محطة إنتاج وتوليد الطاقة مكونة من 5 عمال وتسيير شبكة محدودة من الأعمدة الكهربائية الخشبية التي تزود ما يقارب 20زبون، وقد كانت مسيرة من طرف كهرباء وغاز الجزائر EGA التي عملت على تقوية هذه الشبكة ورفع طاقة التوزيع بوضع حيز الخدمة محولات كهربائية ذات طاقة 300 كيلو فوط أمبير،50 كيلو فوط أمبير.

في هذه المرحلة عرفت شبكة التوتر المنخفض توسعة عن طريق إنشاء أعمدة معدنية وخشبية وقد كانت مسيرة من طرف المديرية الجهوية وهران، مقاطعة سيدي بلعباس من 1961 إلى 1969.

في جويلية 1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، 1970 وضع حيز الخدمة وكالة تجارية البيض 1996 إنشاء مندوبية على مستوى الوكالة التجارية إلى غاية 2004 وكانت مسيرة من طرف مركز سعيدة وصولا إلى سنة 2005 والتي تعتبر نقطة تحول في تاريخ الولاية حيث عرف قطاع الطاقة بالولاية تحسن على مستوى الهياكل القاعدية و خصصت لها أموال طائلة لتحسين نوعية الخدمة عن طريق إنشاء محطات توزيع جديدة ومحولات منخفضة التي كان لها الفضل في القضاء على مشكل نقص التيارات و الانقطاعات المتكررة وفي سنة 2019 تم تغيير التسمية من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز إلى امتياز توزيع الكهرباء والغاز بالبيض ثم سنة 2022 الى مسمى مديرية التوزيع بالبيض ناحية التوزيع بشار.

يبلغ العدد الحالي للعمال حوالي 106 عامل وتتكون المؤسسة من الفئات التالية:

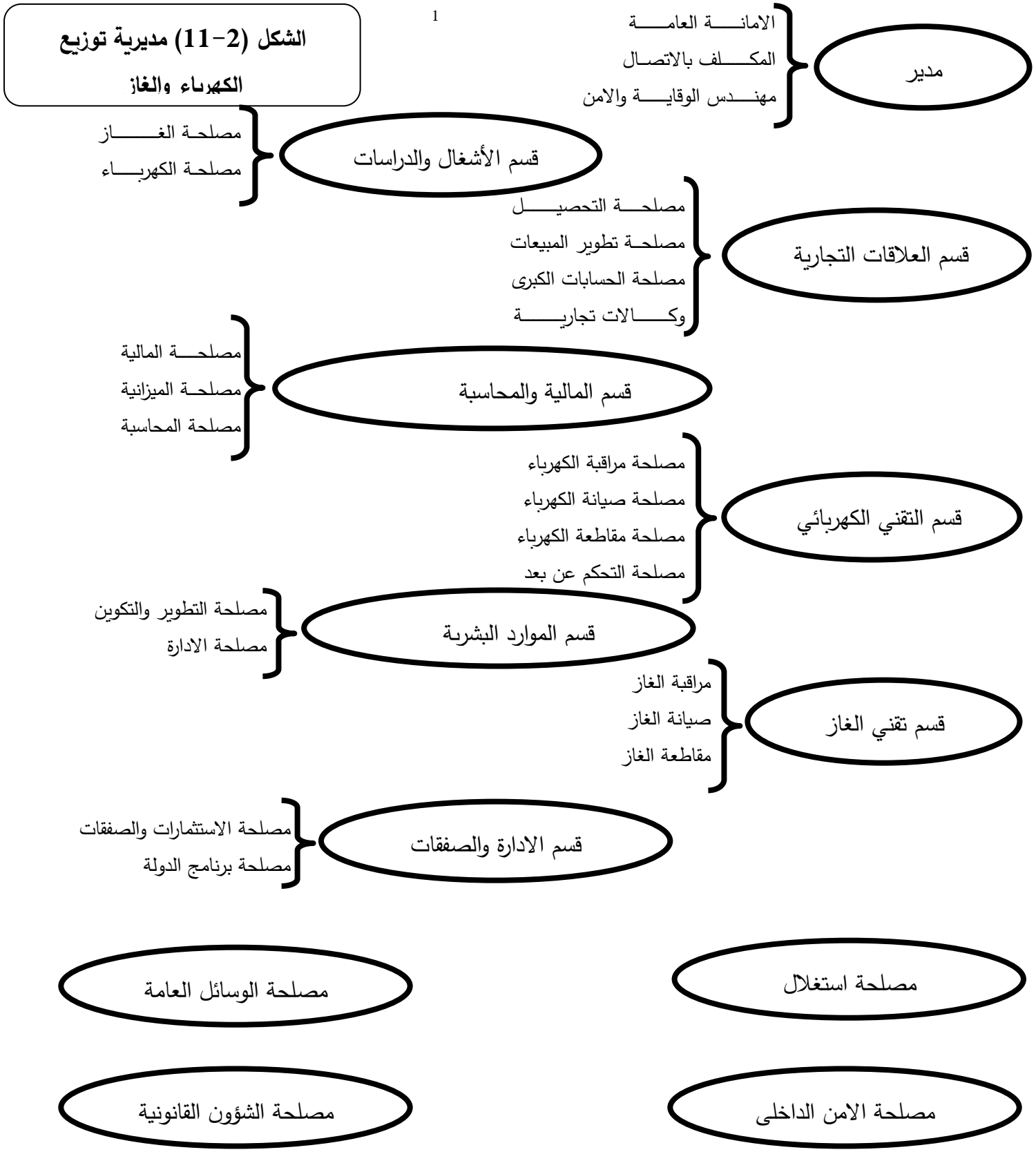
فئة إطارات عالية كبرى CADRE SUPERIEUR SENIOR، مثل المدير.
فئة إطارات عالية CADRE SUPERIEUR، مثل رئيس مصلحة، رئيس قسم.
إطارات مثل: حامل شهادة مهندس وحامل شهادة ليسانس.
أعوان تحكم M يملك شهادة تقني سامي TS، شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية DEUA.
أعوان تنفيذ E وهم الحاصلين على مستوى ثالثة ثانوي +تكوين مدة سنة. [1]

2.1.1.الفـــرع الثانـــــي: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز البيض

[1] اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل (2-11) مديرية توزيع الكهرباء والغاز

[1]



2.1.المطلب الثانـــي: فـــروع شركـة سونلغـــاز ومواردها البشريـــة

[1] من وثائق المؤسسة

1.2.1.الفـرع الأول: أقسـام شركـة سونلغـــاز ووظائفهـا

أقســـام الشركـــة ووظائفهـا:

- **المديـــــر:** هو المسؤول الأول المباشر وتتمثل مهامه في تسيير وتنظيم ومراقبة كل الوسائل الموضوعة تحت تصرفه والسهر على راحة المواطن بتقديم الخدمات في أحسن الظروف
- **الأمانـــــة:** هي تكون تابعة وتحت إشراف المدير تتكفل بالمراسلات والبريد الصادر والوارد تسجيل المكالمات والفاكس، ضبط مواعد المدير.
- **المكلف بالاتصال:** يتكفل بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتنظيم المعلومات وإبلاغها لزبون استعمال وسائل الإذاعة المحلية في الأنشطة التجارية.
- **مهـندس الوقايـــة والأمـــن:** تتمثل مهمته في العمل على خدمة الزبائن لجدد عن طريق متابعة بتوصيل الكهرباء والغاز إلى الزبائن بعد تنفيذهم لعقود الأشغال، مراقبة واحترام قواعد إيجار الوسائل.
- **قســم الأشغـــال والدراســـات:** يتكفل بالأشغال والدراسات داخل المؤسسة يتكون من:
  - مصلحة الكهرباء
  - مصلحة الغـــــاز
- **قســم العلاقـــات التجاريـــة:** يتكفل بتسيير المصالح التجارية الموجودة في المؤسسة يتكون من:
  - مصلحة التحصيل
  - مصلحة تطوير المبيعات
  - مصلحة الحسابات الكبرى
  - الوكالات التجارية

قســم الماليـــة والمحاسبـــة: يسهر على استعمال أفضل التقنيات المتابعة لنشاطات في المؤسسة ويسجل كل العمليات المحاسبية ويتكون من:

- مصلحة الميزانية
- مصلحة المالية
- مصلحة المحاسبية

- **قسم التقني الكهربائي:** هو القسم الذي يهتم بتسيير الشبكة الكهربائية والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء ويتكون من:
  - مصلحة مراقبة الكهرباء
  - مصلحة صيانة الكهرباء
  - مصلحة مقاطعة الكهرباء
  - مصلحة التحكم عن بعد
- **قسم الموارد البشرية:** هو القسم الذي يعمل على تسيير المستخدمين بحيث بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية المسار المهني من تكوين وترقية وتأمينا، يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- **قسم تقني الغاز:** يهتم بشبكة الغاز ويتكون من:
  - مصلحة مراقبة الغاز
  - مصلحة صيانة الغاز
  - مصلحة مقاطعة الغاز
- **قسم الإدارة والصفقات:** هو القسم الذي يسهر على إنتاج وتوفير الخدمات والسلع
  - مصلحة الاستثمارات والصفقات
  - مصلحة برنامج الدولة
- **مصلحة استغلال المعلومات:** يتكفل بتسيير شبكة معلوماتية حيث تكمن مهامها في حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن وتسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي وصيانة أنظمتها.
- **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم على تزويد كافة الأقسام والمصالح بالتجهيزات المكتبية كما تقوم بجردها في نهاية أجل محاسبي وتنظيم مسير المخازن والسائقين وأعوان الصيانة.
- **مصلحة الأمن الداخلي:** هي المصلحة التي تسهر على أمن المؤسسة وتتمثل مهمتها في التحضير الجيد للتنبؤ للحوادث قبل وقوعها بالتعاون مع مصالح التقنية وتطبيق كل التعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة

مصلحة الشؤون القانونية: تتكلف هذه المصلحة بالشؤون القانونية لهياكل المديرية لترسيم ومراقبة الملفات المعقدة، تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة [1]

[1] المصدر: من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

2.2.1.الفــرع الثانـــي: مهـــام المـــوارد البشريـــة

[1] إن قسم الموارد البشرية يهتم بكل ما يخص المورد البشري من التوظيف إلى التقاعد وهو الذي يشرف على كل الأعمال التالية:

- **التوظيـــف:** بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها للموارد البشرية أي العاملين تقوم المؤسسة باستقطاب العمال ذوي المهارة وذلك من أجل التوظيف أي من أجل ملأ منصب شاغر أو مستحدث ويتم استقطاب العمال من مصادر عديدة (الوكالة الوطنية للتشغيل، المعاهد التكوينية، الجامعات....).
- **التكويـــن:** هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويهدف التكوين إلى تغيير دائم نسبيا في القدرات الفردية للفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ويهدف إلى زيادة فعالية العمال في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال اكتسابه معارف ومهارات، ومسايرة التطورات الخارجية خاصة التكنولوجيا.
- **الاهتمام بالأجـــور:** وهي عملية تقوم بها مصلحة الإدارة ويستخدم نظام "**نوفا NOVA** في معالجة الأجور ويختلف الأجر للعاملين حسب الرتبة والوظيفة للعامل فكل رتبة وكل وظيفة لها دخل محدد ويتم حساب الدخل بطريقة خاصة وذلك عن طريق المعادلة التالية:

الـــراتـب = (الأجر القاعدي +منح ثابتة +منح ظرفية) –الضريبة والاقتطاعات

- **تقييم أداء العمال:** ويتم ذلك عن طريق المسؤول المباشر ويكون تقييم شهري ويكون حسب المهام الموكلة للعامل، معايير التقييم:

ـ أداء العامل لمهامه الوظيفية

ـ سلوك العامل العام

ـ انضباط واجتهاد العام

ـ الالتزامات الشخصية (أخلاقيات العمل)

- **التحفيـــزات:** بالخبرة المكتسبة للشركة تقوم بمنح شهادات تعادل شهادات الأكاديمية من أجل رفع مستوى العمال ودرجته بالإضافة إلى منح أخرى يتقاضاها معظم العمال مثل منحة المردودية، المنح السنوية، العلاوات، تعويض عن المنطقة بالإضافة إلى امتيازات أخرى كامتيازات الطاقة
- **الترقيـــة:** تعمل المؤسسة كل سنة لترقية عمالها الذين أثبتوا كفاءتهم وجدارتهم في العمل من إطارات، وعمال المهارة وعمال التنفيذ ويمكن اعتبارها أحد التحفيزات
- **المنـح والتعويضات:** تمنح المؤسسة منح وتعويضات للعمال الذين يعملون لظروف خاصة:

[1]ـ المصدر: معلومات مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية

ـ منحة الضرر بالنسبة للكهرباء والغاز للتوزيع

ـ منحة التحصيل بالنسبة للملحقين التجاريين

ـ منحة المسؤولية بالنسبة للإطارات السامية

❖ **الميداليات:** هي حق مكتسب للعمال حسب الأقدمية في العمل:

ـ تمنح الميدالية البرونزية بعد 15 سنة خدمة فعلية

ـ تمنح الميدالية الفضية بعد 20 سنة خدمة فعلية

ـ تمنح الميدالية الذهبية 25 سنة خدمة فعلية

ـ تمنح القرمزية بعد 30 سنة خدمة فعلية

ـ تمنح لوحة الشرف بعد 35 سنة خدمة فعلية

لكل ميدالية قيمة محددة تحسب نسبتها بالأجر الأدنى الوطني القاعدي

❖ **التقاعـــد:** وهو اخر مرحلة للموظف في المؤسسة وهو حق للعامل عند وصوله لسن التقاعد الذي حدد للرجل ب 65 سنة وللمرأة 55 سنة بالإضافة الى أنه يمكن للعامل أخذ التقاعد مبكرا بمبررات وتستفيد المرأة بإعفائها من بعض السنوات بحيث تتمكن من أخذ التقاعد أبكر فهي تستفيد على كل طفل أقل من 3 سنوات سنة واحدة كما يمكن للعامل أيضا عدم القبول بالإحالة للتقاعد فيقدم طلب لمدة سنتين أخرى يتم دراسته من قبل قسم الموارد البشرية ثم إما الموافقة أو الرفض.

❖ **منحـــة التقاعـــد:** وهي منحة يستفيد منها كل عامل عند إحالته للتقاعد معينة من الأجر القاعدي

2.المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

لكل بحث علمي إطار نظري يتم اتباعه للتعرف أكثر على موضوع البحث وحيثياته وجوانبه بغية تسهيل عملية الدراسة الميدانية، حيث ان الإطار التطبيقي يعد بوابة لعرض النتائج والتحليلات المطلوبة التي تجيب بدورها على مختلف أسئلة الدراسة.

1.2.المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المطلب لأدوات ومنهجية الدراسة المتبعة لدراسة ومعالجة واختبار الفرضيات، التي تمكن من التعرف على عينة الدراسة، نموذج الدراسة، أدوات جمع البيانات.

أولا: منهج الدراسة

تم اتباع منهجين لتحقيق أهداف الدراسة وهما المنهج الوصفي وآخر المنهج التحليلي حيث:

1. المنهج الوصفي: هو الوصف الدقيق لمعرفة الوضع الحالي وتم ذلك في الجانب النظري للدراسة باستخدام مختلف المراجع، كتب، مجلات، مقالات والاطروحات.
2. المنهج التحليلي: وهو المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها وتفسيرها لمعرفة الاستثمار في رأس المال البشري وقدرته في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تضم الموظفين في شركة سونلغاز بالبيض، وعليه تم توزيع 36 استمارة اعتمادا على التسليم والاستلام غير المباشر وبعد الفرز والتبويب والتنظيم قررنا الإبقاء على 36 استمارة.

الجدول التالي يبن الاحصائيات المتعلقة بالاستمارات الموزعة

الجدول (2-1) الاحصائيات المتعلقة بالاستمارات الموزعة

البيان	التكرار	النسب
الاستمارات الموزعة	36	100%
الاستمارات الصالحة للدراسة	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على افراز استمارات الاستبيان

من خلال الجدول (2-1) تبين أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 36 والصالحة للدراسة بلغت 36 استمارة وهي حجم العينة المدروسة حيث بلغت نسبتها 100%.

ثالثا: الأدوات المستعملة لجمع المعلومات

بعد اختيار المنهج المتبع تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من العينة المدروسة فقد تم الاعتماد على أدوات جمع المعلومات التي تستخدمها الدراسة الحالية والمتمثلة في الاستبيان.

الاستبيان: وهو قائمة معيارية للأسئلة الهادفة في موضوع معين عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، يجب أن تكون الأسئلة المطروحة واضحة ومختارة بدقة باعتبار ان الاستبيان وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات قيد الدراسة لذلك تم إعداد الاستبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة ومن ثم تقديم هذا الاستبيان على عينة الدراسة، للإجابة على الأسئلة التي احتواها.[1]

1. **ثبات وصدق الاستبيان:** يقصد بالصدق اختبار لأداة ما إذا كانت فعلا تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما الثبات فيقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات وبعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها أي يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.
2. **ألفا كرونباخ:** هو معامل ثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من 1 كان الثبات مرتفع وكلما اقتربت من 0 كان الثبات منخفضا بحيث تعتبر النسبة 0,7 هي النسبة المعيارية التي تحدد مدى ثبات الاستبيان فإذا كانت النسبة أكبر من 0,7 فإن الاستبيان تابت بنسبة مرتفعة، أما إذا كانت النسبة أقل من 0,7 فإن الاستبيان ثابت بنسبة منخفضة.[2]
3. **التكرارات:** يعرض التوزيع التكراري عدد التكرارات التي تحدث لكل قيمة من قيم المتغير، ويمكن تمثيل التوزيع التكراري في شكل جدول أو شكل بياني.
4. **النسب المئوية:** بحيث تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرارات فئات متغير ما.
5. **الوسط الحسابي:** يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، ويعرف على أنه القيمة الوسطية لمجموعة من القيم.
6. **الانحراف المعياري:** مقياس من مقاييس التشتت يقيس مدى تباعد أو تقارب البيانات عن متوسطها الحسابي، ويعرف بأنه الجذر التربيعي لمربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي، ويمكن حساب الانحراف المعياري من خلا حساب الفرق بين كل قيمة والوسط الحسابي.
7. **معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات الكمية.

---

[1] هندة مدفوني، مرجع سبق ذكره، ص 261

[2] خيرة مسلم وجنات كمون، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تلبية متطلبات سوق العمل، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات العمل، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018_2019، ص 98

8. **الانحدار الخطي البسيط:** يعتبر من أبسط النماذج الاقتصادية ويتكون من متغيرين أحدهما مستقل والأخر تابع.
9. **معامل التحديد R2:** يستخدم بشكل عام لتقرير ما تفسره المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على قيم المتغير التابع ويطلق عليه أيضا معامل التفسير ويعرف بأنه "مؤشر احصائي يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغير في المتغير التابع". [1]

الخلفية النظرية لأداة الدراسة:

الجدول (2-2) الخلفية النظرية لأداة الدراسة

المحور	عنوان الدراسة	المؤلف، السنة
راس المال البشري	**المعرفة**	
	أثر راس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة	نور الهدى الحايف 2019-2020
	دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة algm	بن رابح إلياس، قاسيمي فاروق 2021-2022
	الاستثمار في راس المال البشري ومساهمته في تعزيز الاداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ايليزي سنة 2022	علي مسعودي، وداد قرزو 2022
	الاستثمار في راس المال البشري ومساهمته في تعزيز الاداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ايليزي سنة 2022	علي مسعودي، وداد قرزو 2022
	الخبرة العلمية	
	راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة جيجل	عبلة عوقة 2017-2018
	دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة algm	بن رابح الياس، قاسيمي فاروق 2021-2022

[1] عيسى نجيمي، مطبوعة في مقياس النظام الاحصائي spss موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021_2022، ص 80_ 82_ 88_ 143_ 161_ 162

	دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة	فرحاتي لويزة 2016-2015
	رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان	محسن عبد الأمير عطية الطائي 2021_2020
	راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة جيجل	عبلة عوقة 2018-2017
	الابتكار	
	دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة	فرحاتي لويزة 2016-2015
	أثر راس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة	نور الهدى الحايف 2020-2019
	دور راس المال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة	فرحاتي لويزة 2016-2015
	راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة جيجل	عبلة عوقة 2018-2017
	المهارات والقدرات	
	أثر راس المال البشري في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة	نور الهدى الحايف 2020-2019
	دور استثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة algm	بن رابح الياس، قاسيمي فاروق 2021-2022
	راس المال فكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة جيجل	عبلة عوقة 2018-2017

	رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت سامان	محسن عبد الأمير عطية الطائي 2021_2020
الميزة التنافسية	مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة موبيليس _تبسة_	محمد امين زناتي، مريم سالمي 2018_2019
	الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، ولاية إليزي	علي مسعودي، قرزو وداد 2022
	الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، ولاية إليزي	علي مسعودي، قرزو وداد 2022
	أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، ولاية برج بوعريريج	حنان مسواك، لويزة خلافي 2019_2020
	مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة موبيليس _تبسة_	محمد امين زناتي، مريم سالمي 2018_2019
	دور الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، ولاية ميلة	نجاة كحموص، مروة قرس 2020_2021
	دور الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر، ولاية ميلة	نجاة كحموص، مروة قرس 2020_2021
	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة، ولاية باتنة	لويزة فرحاتي 2015_2016
	الاستثمار في راس المال البشري ومساهمته في تعزيز الاداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ايليزي سنة 2022	وداد قرزو 2022
	الاستثمار في راس المال البشري ومساهمته في تعزيز الاداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ايليزي سنة 2022	وداد قرزو 2022

	الاستثمار في راس المال البشري ومساهمته في تعزيز الاداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ايليزي سنة 2022	وداد قرزو 2022

المصدر: من إعداد الطالبتين

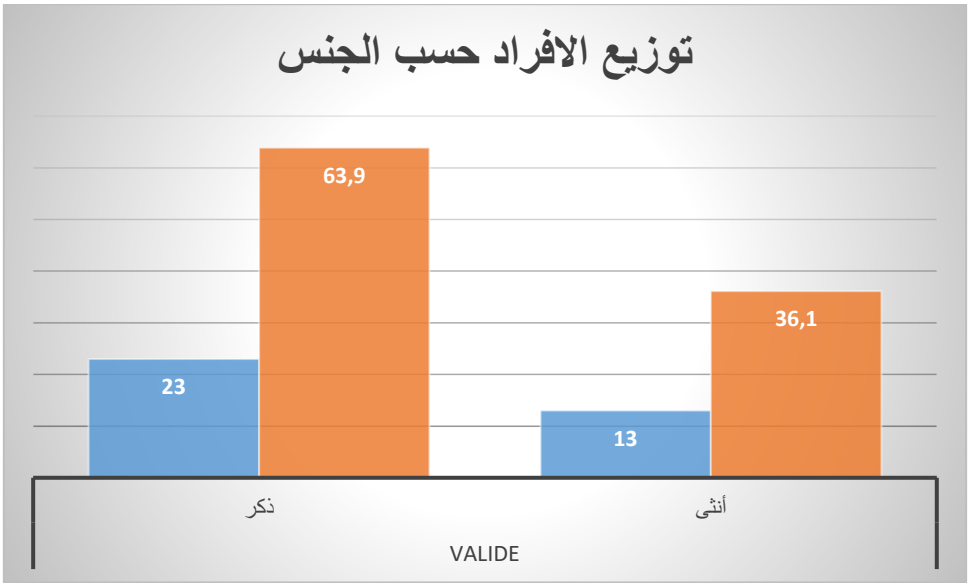
2.2.المطلب الثاني: تحليل نتائج بعد الاستبيان

أولا: تحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول (2-3) توزيع افراد العينة حسب الجنس

المتغير	السمة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	23	%63،9
	أنثى	13	%36،1
الإجمالي		36	%100

الشكل(2-11) توزيع افراد العينة حسب الجنس



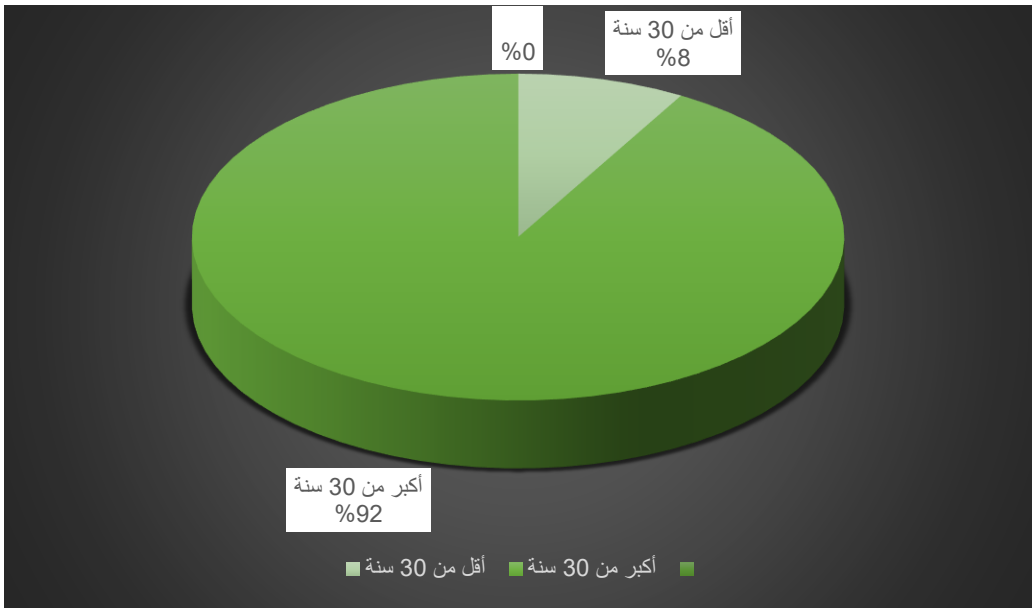
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يبين الجدول(2-3) والشكل (2-11) ان عدد الذكور 23 فردا بنسبة 63,9% من مجموع عينة الدراسة في حين ان عدد العينات 13 انثى بنسبة 36,1% تبين هذه النسب ان الشركة توظف كل من الجنسين دلالة على انها تعطي فرصا لكلاهما.

الجدول (2-4) توزيع افراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
السن	اقل من 30 سنة	3	%8,3
	أكبر من 30 سنة	33	%91,7
الإجمالي		36	%100

الشكل (2-12) توزيع افراد العينة حسب السن



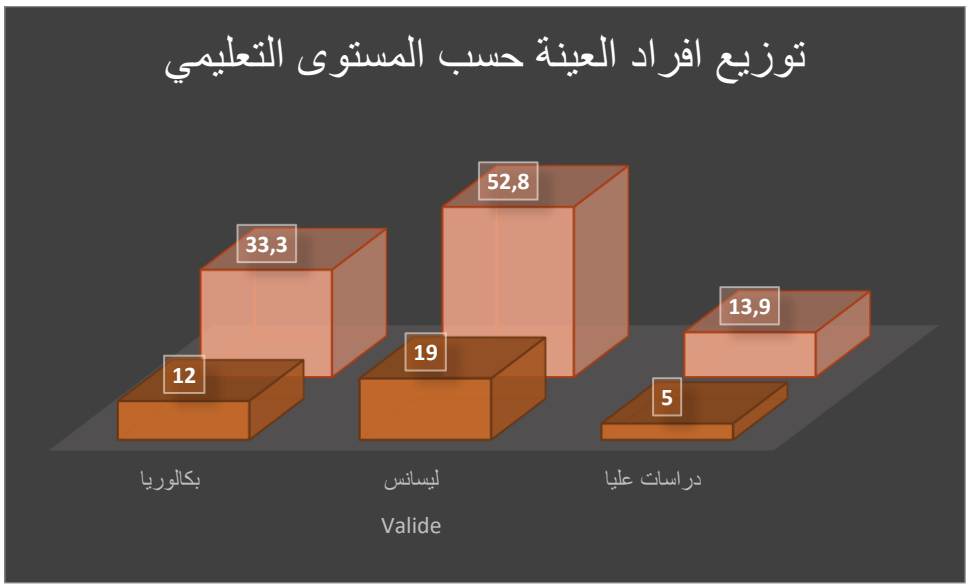
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-4) والشكل (2-12) نلاحظ ان 3 افراد من العينة أي ما يمثل نسبة 8,3% من الحجم الإجمالي للعينة أعمارهم اقل من 30 سنة وفي المقابل بلغ عدد الافراد الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 30 سنة 33 فردا ما نسبته 91,7 % من الحجم الإجمالي للعينة.

الجدول رقم (2-5) توزيع افراد العينة على حسب المستوى التعليمي

المتغير	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	بكالوريا	12	%33,3
	ليسانس	19	%52,8
	دراسات عليا	5	%13,5
الإجمالي		36	%100

الشكل (2-13) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



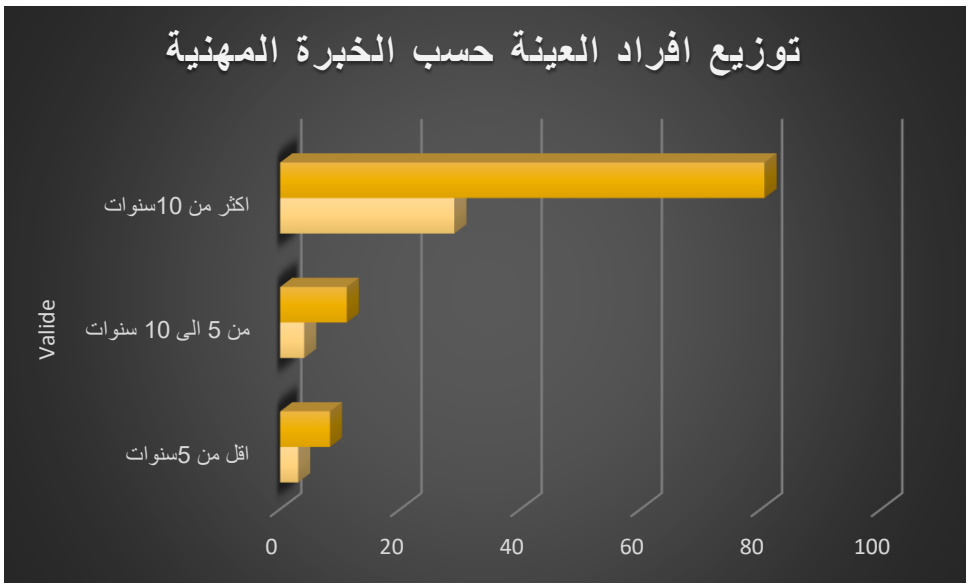
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول (2-5) والشكل (2-13) الى ان نسبة افراد العينة ذوي مستوى البكالوريا 33,3 والذين بلغ عددهم 12 فردا وتمثل فئة الحاصلين على شهادة ليسانس نسبة 52,8% حيث بلغ عددهم 19 فردا في حين بلغت نسبة افراد العينة المتحصلين على دراسات عليا 13,9% وبلغ عددهم 5 افراد وهذا ما يدل على حرص الشركة على توظيف افراد ذوي مستوى تعليمي عالي.

الجدول (2-6) توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	3	%8,3
	من 5 الى 10 سنوات	4	%11,1
	أكثر من 10 سنوات	29	%80,6
الإجمالي		36	%100

الشكل (2-14) توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (2-6) والشكل (2-14) ومن نتائج التحليل الوصفي لمتغير الخبرة المهنية ان 8,3 %من افراد العينة لديهم خبرة مهنية اقل من 5 سنوات وقد بلغ عددهم 3 اشخاص اما الافراد الذين لديهم خبرة مهنية من 5 الى 10 سنوات بلغت نسبتهم 11,1% وبلغ عددهم 4 اشخاص في حين الافراد الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات وكانت نسبتهم 80,6 %وبلغ عددهم 29 شخص.

ثانيا: عرض نتائج وبيانات محور الاستثمار في رأس المال البشري

اختبار ثبات محور الاستثمار في رأس المال البشري

الجدول (2-7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد محور الاستثمار في رأس المال البشري ومحور الميزة التنافسية

البعد	العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المعرفة	5	81,5
الخبرة العلمية	5	82,3
الابتكار	5	85,2
المهارات والقدرات	5	85,3
رأس المال البشري	20	93,1
الميزة التنافسية	11	91,7
الاستبيان ككل	31	95,7

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

اختبار ألفا كرونباخ لبعد المعرفة:

من خلال الجدول (2-7) نستنتج أن معامل ألفا كرونباخ لبعد المعرفة في محور الاستثمار في رأس المال البشري قد بلغت نسبته 81,5 % وتعتبر هذه النسبة دلالة على ثبات عبارات بعد المعرفة.

اختبار ألفا كرونباخ لبعد الخبرة العلمية:

نلاحظ من خلال الجدول(2-7) أن معامل ألفا كرونباخ لبعد الخبرة العلمية لمحور الاستثمار في رأس المال البشري قد بلغت نسبته 82,3% حيث تعتبر هذه النسبة جيدة وتدل على ثبات واستقرار عبارات بعد الخبرة العلمية.

اختبار ألفا كرونباخ لبعد الابتكار:

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) أن معامل ألفا كرونباخ لبعد الابتكار لمحور الاستثمار في رأس المال البشري قد بلغت نسبته 85,2% حيث تعتبر هذه النسبة كبيرة مما تدل على ثبات واستقرار بعد الابتكار.

اختبار ألفا كرونباخ لبعد المهارات والقدرات:

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) ان معامل ألفا كرونباخ لبعد المهارات والقدرات لمحور الاستثمار في رأس المال البشري أن نسبته بلغت 85,3% والتي تعد نسبة مرتفعة مما يدل ذلك على ثبات واستقرار عبارات بعد المهارات والقدرات.

اختبار معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال البشري:

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات المحور الأول رأس المال البشري قد بلغت نسبته 93,1% وهي نسبة كبيرة مما تدل على ثبات عبارات محور رأس المال البشري ومدى فعاليتها.

اختبار ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية:

يبين الجدول (2-7) أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني الميزة التنافسية قد بلغت نسبته 91.7% وهذا يشير إلى أن جميع هذه العبارات مقبولة احصائيا مما يثبت مدى دقة وثباتها.

معامل ألفا كرونباخ لقياس محاور الاستبيان ككل:

من خلال الجدول (2-7) أعلاه نجد أن محاور الاستبيان تتمتع بنسبة ثبات عالية وذلك لارتفاع نسبة معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت نسبة المحور الأول للدراسة 93,1% وفي المحور الثاني بلغت نسبته 91,7% في حين بلغت نسبة الثبات لمحاور الاستبيان ككل 95,7% وهذا ما يشير إلى فعالية أداة الدراسة وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في هذه الدراسة.

ثالثا: تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري وعبارات الميزة التنافسية

ولتحديد طول الخلايا بمقياس "ليكارت الخماسي"، إذ يكون المدى الإجمالي للاختيارات (5-1=4) وطول مجال كل اختيار (4/5=0,8) ومنه نستنتج مجالات كل اختيار كالتالي:

الجدول (2-8) مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	المجال	التعليق
لا أوافق بشدة	من 1,00 الى 1,80	منخفضة جدا
لا أوافق	من 1,81 الى 2,60	منخفضة
محايد	من 2,61 الى 3,40	متوسطة
أوافق	من 3,41 الى 4,20	مرتفعة
أوافق بشدة	من 4,21 الى 5,00	مرتفعة جدا

تحليل عبارات أبعاد محور الاستثمار في رأس المال البشري:

الجدول (2-9) المؤشرات الإحصائية الخاصة المتعلقة بمحور رأس المال البشري

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التعليق
X11	تقدم إدارة الشركة جهدا للحفاظ على الموظفين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل	3,44	0,90	4	مرتفعة
X12	تجلب الشركة الأفراد الذين لديهم معارف ومتحصلين على شهادات أكاديمية ومهنية	3,22	0,95	3	متوسطة
X13	تتوافق مؤهلات الموظفين مع كل وظيفة مقدمة لهم	3,75	0,76	4	مرتفعة
X14	تساهم برامج التكوين في اكتساب الموظفين لمعارف جديدة ترفع من مهاراتهم	4,22	0,92	5	مرتفعة جدا

X15	أكلف بمسؤوليات وواجبات فنية وإدارية تستوعب اغلب معرفتي	3,61	0,83	4	مرتفعة
X1 الإجمالي		3,65	0,66		
X21	يكتسب الموظفون خبرة عالية في مجال عملهم	3,72	0,74	4	مرتفعة
X22	تساهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفين في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم	3,88	0,62	4	مرتفعة
X23	تحرص الشركة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات وتوليهم مكانة خاصة	3,25	0,84	3	متوسطة
X24	تقدم لي إدارة الشركة تشجيعا كافيا ومناسبا لزيادة خبراتي من خلال البرامج التدريبية	3,25	0,84	3	متوسطة
X25	يشارك الموظفون ذوي الكفاءات في صناعة القرار بالشركة كل حسب اختصاصه	2,97	1,05	3	متوسطة
X2 الإجمالي		3,41	0,63		
X31	تحفز الشركة الموظفين على الإبداع والتطوير وذلك بشكل مستمر	2,88	1,11	3	متوسطة
X32	تقوم الشركة بتبني وتقييم أفكار جديدة والأخذ بها	2,94	1,04	3	متوسطة
X33	للموظفين الشجاعة الكافية في القيام بأعمال ابتكارية	2,72	1,03	3	متوسطة

X34	تهتم الشركة بالبحث والتطوير الشامل لتقليل تكاليف العمل	2,94	1,06	3	متوسطة
X35	تتم ترقية الموظفين ذوي المهارة والكفاءة في عملهم كتحفيز على الاستمرار والابتكار بالعمل	3,52	0,94	4	مرتفعة
X3 الإجمالي		3	0,82		
X41	للموظفين قدرات إبداعية مميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل	3.33	0,95	3	متوسطة
X42	تمتلك الشركة موظفين متميزين لهم مهارات إدارية وبرمجية تساعدهم في تحقيق الأداء بشكل مميز	4	0,95	4	مرتفعة
X43	الفضل في نجاحات الشركة وإنجازاتها يعود الى مهارات الموظفين وإبداعاتهم	3,91	0,99	4	مرتفعة
X44	تقل احتمالية وقوع الموظفين في نفس الخطأ عند اتقانهم لعملهم وتحسين أدائهم	3,52	0,94	4	مرتفعة
X45	تقوم إدارة الشركة بتوفير بيئة مناسبة لتطوير قدراتي في مجال التجديد والابداع	3,52	0,84	4	مرتفعة
X4 الإجمالي		3,66	0,94		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-9) نلاحظ أن الموظفون قد وافقوا بالدرجة الأولى على بعد المهارات والقدرات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,66 كأكبر قيمة له بانحراف معياري 0,66 ومعامل اختلاف 30,07،

ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (3,41-4,2) وهذا ما يشير إلى اهتمام الشركة بتوظيف أفراد لديهم قدرات عالية كما تعمل على تطوير مهاراتهم، وقد حصلت العبارة على أعلى متوسط حسابي قدره 3,91 بانحراف معياري بلغ 0,99 في حين حصلت العبارة الأولى على أدنى متوسط حسابي قدره 3,33 بانحراف معياري بلغ 0,95.

نلاحظ من خلال الجدول (2-9) موافقة الموظفين بالدرجة الثانية على بعد المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,65 بانحراف معياري قدره 0,66 ومعامل اختلاف 42,5، ويدخل هذا المتوسط ضمن (3,41-4,2)، تسعى الشركة لتوظيف أفراد ذوي شهادات وما يتناسب مع احتياجات الشركة كما تعمل على تكوينهم بغرض اكتسابهم لمعارف جديدة، حصلت العبارة الرابعة على أعلى متوسط حسابي قدره 4,22 بانحراف معياري بلغ 0,92 وقد حصلت العبارة الثانية على أقل متوسط حسابي بلغ 3.22 بانحراف معياري قدره 0.95.

يشير الجدول (2-9) إلى موافقة الموظفين على بعد الخبرة العلمية بالدرجة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,41 وانحراف معياري بلغ 0,63 ومعامل اختلاف 52,76، يدخل هذا المتوسط ضمن فئة (3,41-4,2)، وهذا يبين حرص الشركة على الاستفادة من خبرات الموظفين وتعزيز قدراتهم من خلال البرامج التدريبية وبالتالي اكتسابهم لخبرات عالية، حيث بلغت العبارة الثانية أعلى متوسط حسابي قدره 3,88 بانحراف معياري قدره 0,62 أما العبارة التي حصلت على أقل متوسط حسابي قدره 2,97 هي العبارة الخامسة بانحراف معياري قدره 1,05.

يبين الجدول (2-9) موافقة الموظفين بالدرجة الرابعة والأخيرة على بعد الابتكار بمتوسط حسابي بلغ 3 وانحراف معياري قدره 0,82 ومعامل اختلاف 26,16، مما يؤكد اهتمام الشركة بالأفراد ذوي الكفاءة وسعيها لتحفيزهم على الابتكار والاستمرار بالعمل وترقيتهم، وقد حصلت العبارة الخامسة على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي بلغ 3,52 بانحراف معياري قدره 0,94، وحصلت العبارة الثالثة على أدنى متوسط حسابي قدره 2,72 وانحراف معياري قدره 1,02.

تحليل عبارات محور الميزة التنافسية

الجدول (2-10) المؤشرات الإحصائية الخاصة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التعليق
Y1	يمنح موظفوا الشركة خدمات للعملاء كما هو مطلوب	3,75	1,05	4	مرتفعة
Y2	تتبنى الشركة أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول الى التميز	3,33	0,95	3	متوسطة
Y3	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن	4,05	0,86	4	مرتفعة
Y4	تعامل الشركة الموظف كالمورد الثمين	3,25	0,84	3	متوسطة
Y5	الموظفين في الشركة لهم معرفة كاملة للإجابة على أسئلة العملاء	3,66	0,89	4	مرتفعة
Y6	تتبني الشركة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع اقسامها	3,69	0,74	4	مرتفعة
Y7	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم خدمات لزبائنها في أسرع وقت	3,44	0,87	4	مرتفعة
Y8	تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم	3,05	1,06	3	متوسطة
Y9	تستخدم الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول الى أهدافها بأقل تكلفة	3,58	0,96	4	مرتفعة
Y10	تهتم الشركة بمعرفة احتياجات واقتراحات زبائنها والاصغاء لهم وحل مشاكلهم	4	1,04	4	مرتفعة

Y11	تسعى الشركة الى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها	3,52	1.05	4	مرتفعة
	الإجمالي	3,57	0,7		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات

من خلال الجدول (2-10) نلاحظ أن العبارة رقم 3 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,05 وانحراف معياري يبلغ 0,86 وهذا ما يبين أن أفراد العينة موافقون على أن الشركة تعمل على تلبية متطلبات ورغبات الزبائن أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي بلغ 4 وانحراف معياري قدره 1,04 ما يدل على أن الشركة تهتم بمشاكل واقتراحات الزبائن وحل مشاكلهم، في حين جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري بلغ 1,05 وهذا يعني موافقة الموظفين على أنهم يقدمون خدمات للعمال على أكمل وجه، أما في المترتبة الرابعة جاء العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3,69 وانحراف معياري قيمته 0,74 ما يشير إلى موافقة أفراد العينة على تبني الشركة لمعايير ضمان الجودة لجميع فروعها، والعبارة رقم 5 احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري 0,89.

في حين جاءت العبارة رقم 9 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري بلغ 0,96 وهذا ما يشير إلى موافقة الموظفين على اعتماد الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف، أما العبارة رقم 11 احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3,52 وانحراف معياري بلغ 1,05 وهذا يعني موافقة أفراد العينة على أن الشركة تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي بلغ 3,05 وانحراف معياري قدره 1,06 دلالة على موافقة الموظفين على مساهمة الابداع والابتكار في العثور على أساليب عمل مختلفة لتقديم خدمات في مدة وجيزة، وجاء العبارة رقم 2 بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3,33 وانحراف معياري بلغ 0,95 وهما ما يبين أن أفراد العينة موافقون على تبني الشركة لأسلوب الكفاءة بغية الوصول إلى التميز، في حين احتلت العبارة رقم 4 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري قدره 0,84 وهذا ما يدل على موافقة الموظفين على أن الشركة تعامل الموظف كالمورد الثمين، وفي المرتبة الحادية عشر والأخيرة فقد احتلتها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي بلغ 3,05 وانحراف معياري 1,06و وهذا ما يعني موافقة الموظفين على أن الشركة تهتم بأفكار وابداعات واقتراحات موظفيها.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

الجدول (2-11) معاملات الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية

المتغيرات		المعرفة	الخبرة العلمية	الابتكار	المهارات والقدرات	الاستثمار في رأس المال البشري
الميزة التنافسية	Corrélation dePearson	0,745	0,780	0,659	0,685	0,84
	Sig	00	00	00	00	00
	N	36	36	36	36	36

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

اختبار الفرضية الأولى:

يبين الجدول (2-11) وجود علاقة ارتباط بين المعرفة والميزة التنافسية في شركة سونلغاز إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0,74 مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المعرفة والميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الثانية:

يبين الجدول (2-11) العلاقة بين القوية والطردية بين الخبرة والميزة التنافسية نتيجة وجود علاقة ارتباط بلغ معاملها 0,78.

اختبار الفرضية الثالثة:

يشير الجدول (2-11) إلى وجود علاقة ارتباط بين الابتكار والميزة التنافسية في شركة سونلغاز حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0,55، وهذا ما يبين العلاقة الإيجابية والقوية بين الابتكار والميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الرابعة:

يوضح الجدول (2-11) إلى وجود علاقة ارتباط بين المهارات والقدرات والميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط 0,685 ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية طردية بين المهارات والقدرات والميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الرئيسية:

يوضح الجدول (2-11) وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0,85 مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية.

خامسا: تحليل الانحدار لقياس تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الميزة التنافسية

الجدول (2-12) معاملات الانحدار لقياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معامل التفسير (R_ deux)	قيمة المحسوبة F	الثابت	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	الحكم
المعرفة	0,556	42,506	0,732	0,780	0000	مقبول
الخبرة	0,608	52,762	0,646	0,858	0000	مقبول
الابتكار	0,435	26,161	1,894	0,560	0000	مقبول
المهارة	0,469	30,074	1,223	0,643	0000	مقبول
الفرضية رئيسية	0,706	81,553	0,266	0,965	0000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

من خلال الجدول (2-12) نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت 0,556= (R_ deux) أي ان قيمة 55,6% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في معارف الموظفين داخل الشركة وكذلك بلغت 42,506= F تدل على الارتباط الجيد والدال إحصائيا 0,05> Sig ويشير على ان المعرفة لها أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها واحدة من أبعاد الاستثمار في راس المال البشري التي تمكن الافراد من تطوير معارفهم ومؤهلاتهم وبالتالي نقبل الفرضية الاولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يشير الجدول (2-12) لوجود اثر ذو دلالة احصائية للخبرة على تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت 0,608=(R_deux)أي ان قيمة 60 %من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في خبرات الموظفين داخل الشركة وبلغت F=52,762 تدل على الارتباط الجيد والدال احصائيا عند 0,05> Sig ويشير على ان للخبرة المهنية اثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية كأحد أبعاد الاستثمار في راس

المال البشري الذي يساهم في تنمية قدرات الموظفين وتعزيزها وبالتالي إتقانهم لعملهم مما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية وعليه نقبل الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يدل الجدول (2-12) على وجود اثر ذو دلالة احصائية للابتكار على تحقيق الميزة التنافسية حيث قدرت (R_ =0,435) أي ان قيمة 43% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن التغير في ابتكارات الموظفين داخل الشركة ،وقد بلغت F =26,161 تدل على الارتباط الجيد والدال احصائيا عند 0,05 >Sig ويشير على ان للابتكار أثر ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية كأحد ابعاد الاستثمار في راس المال البشري حيث ان الشركة تعمل على تطوير الابتكار بتبني أفكار جديدة وعملية وبهذا يتم تحفيز الموظفين على الاستمرار وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية هذا ما يؤكد الفرضية الثالثة وبالتالي يتم قبولها.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوضح الجدول (2-12) وجود اثر ودلالة احصائية للمهارات والقدرات على تحقيق الميزة التنافسية حيث قدرت قيمة (R_deux)=0,469 أي ان قيمة 46,9% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في مهارات وقدرات الموظفين داخل الشركة، حيث F=30,074 التي تدل على الارتباط الجيد والدال احصائيا عند Sig <0,005 ويشير على ان للمهارات والقدرات أثر ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية كأحد ابعاد الاستثمار في راس المال البشري وهذا ما يدل على انه كلما زادت قدرات ومهارات الموظفين زاد تطوير وتنمية انجازات الشركة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يؤدي بنا الى قبول الفرضية الرابعة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2-12) وجود اثر ذو دلالة احصائية لتأثير الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونلغاز اذ بلغ معامل الارتباط 0,84 مما يشير الى وجود علاقة قوية ايجابية بين الاستثمار في راس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية ،اما معامل التحديد بلغ (R-deux)= 0,706 أي ان قيمة 70,6%من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية ناتجة عن تغيير في الاستثمار في راس المال البشري داخل الشركة ،حيث بلغت F=81,553 التي تدل على الارتباط الجيد والدال احصائيا عند Sig <0,05 ويشير على ان الاستثمار في راس المال البشري أثر بشكل ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية.

وقد أكدت النتائج الى وجود تأثير قوي للمتغيرات الفرعية (المعرفة، الخبرة المهنية، الابتكار، المهارات والقدرات) وهذا ذو مستوى ودلالة Sig <0,05 وهذا يعود اتباع الشركة لأساليب استثمار في راس المال

في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما يدفعنا الى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أثر الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

هدفت هذه الدراسة الميدانية التي تم اسقاطها على شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض إلى التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستخدامنا للرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات، فاستخلصنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

خاتمة

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري والتطبيقي نستنتج أنه لابد على المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق الريادة في بيئة الأعمال خاصة في ظل التغيرات التركيز على أهم عنصر ألا وهو المورد البشري والاستثمار فيه معنويا وماديا.

نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

نتائج الدراسة النظرية: توصلت الدراسة النظرية الى ما يلي:

_ أصبح الاستثمار في راس المال البشري ضرورة لأي مؤسسة، وذلك كونها تعمل في بيئة سريعة التغير من اجل مواكبة كافة التغيرات وضمان استمراريتها في المستقبل.

_ يمثل رأس المال البشري اهم ميزة تراهن عليها المؤسسات وتعمل على استدامتها.

_ يمثل رأس المال البشري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية.

_ تعتبر الميزة التنافسية مصدرا هام لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال رأس مال بشري ذو كفاءة.

_ الميزة التنافسية هي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، وتحقيقها ليس بالأمر السهل وهذا نظرا للعوامل التي تؤثر سواء داخلية كانت او خارجية.

_ يرتبط نجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية المورد البشري.

نتائج الدراسة التطبيقية: أظهرت الدراسة فيما يخص الجانب التطبيقي بمؤسسة سونلغاز بالبيض ما يلي:

_ تبين من خلال النتائج ان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري على الميزة التنافسية لمؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0,05) ويظهر هذا الاثر في تأثير كل من المعرفة، الخبرة، الابتكار والمهارات والقدرات.

_ تشير قيمة الارتباط الى وجود ارتباط قوي بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

_ رأس المال البشري محقق بمستوى مرتفع في الشركة محل الدراسة، وهذا نظرا لوعي المؤسسة بضرورة توفير التميز في المورد البشري.

_ يعتبر رأس المال البشري أحد أهم العناصر الانتاجية التي تساعد في تعزيز الاداء التنافسي.

توصيات واقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج النظرية والتطبيقية التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن ان ندرج مجموعة من التوصيات والاقتراحات فيما يلي:

_ من الضروري على المؤسسة وضع برامج تدريبية تمكن من اعداد طاقة بشرية ذات جودة معرفية عالية.

_ تحفيز العاملين اصحاب المواهب العالية وذلك من خلال تقدير جهودهم الفكرية.

_ العمل على خلق جو من التنافس بين الموظفين، وايجاد اليات تحفزهم على الابداع والابتكار.

_ اعتبار المورد البشري المحور الاساسي الذي تدور حوله كل الاستراتيجيات بهدف التجديد المستمر للمعارف.

–زيادة الاهتمام برأس المال البشري واعتباره مورد استراتيجي كونه عنصر فعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي تعرفه بيئة الاعمال.

أفاق الدراسة:

ككل الدراسات والبحوث المنجزة يتطلب هذا العمل المواصلة والاهتمام، وهذا لكون الدراسة المقدمة لا يمكن ان تلم كل جوانب الموضوع، لهذا حاولنا الاجابة على بعض التساؤلات تبعا لما توفر لدينا من معطيات تاركين المجال لمحاولات ودراسات اخرى في المستقبل، ويمكن ان نقترح عددا من هذه الدراسات فيما يلي:

_ واقع الميزة التنافسية ودورها في تحسين اداء المؤسسات

_ دور رأس المال البشري في المحافظة على الميزة التنافسية.

_ الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على انتاجية المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1_ عيسى خليفي وربيحة قوادرية، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2019.

الاطروحات:

1. أسيا بن عمر، مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية –دراسة عينة من البنوك –اطروحة مقدمة لنيل شـهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، فرع تسـويق العمليات المالية والمصـــرفية، كلية العلوم الاقتصـــادية والعلوم التجارية وعلوم التســـيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.
2. امير حذفاني، دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات نقاوس ولاية باتنة، اطروحة دكتوراه علوم في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصـــادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018_2019,
3. حسين قاصب، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراســـة مقارنة بين منظمات الاعمال الفندقية بالجزائر وتونس–اطروحة مقدمة ضـــمن متطلبات الحصـــول على شـــهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصـــص ادارة الاعمال الاســـتراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة محند اولحاج –بويرة –2019 –2020.
4. حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية –دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، 2020_2021.
5. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، اطروحة دكتوراه لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، فرع علوم اقتصادية تخصص ادارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017-2018.
6. خيرة مسلم وجنات كمون، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تلبية متطلبات سوق العمل، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات العمل، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018_2019.

7. سمير صلحاوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على الأداء_ دراسة مقارنة_ لمؤسسات الاتصالات في الجزائر (جيزي_نجمة_موبيليس)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، 2017_2018.
8. سميرة بركاني، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة Mobilis –اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014 –2015.
9. سميرة حمادوش، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين في الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2019–2020.
10. عائشة شتاتحة، اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع –دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط –اطروحة نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010–2011.
11. فاطمة الزهراء بن أحمد، الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار _دراسة حالة_ مؤسسات اتصالات الجزائر على مستوى الغرب_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2021_2022.
12. فتيحة نورين، دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مستغانم –مذكرة نيل شهادة الماستر الأكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم ،2017–2018.
13. لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة –دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة –رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–2015–2016.
14. محسن عبد الأمير عيطة الطائي، رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين_ دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت_ سامان محافظة المثنى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2020_2021.

15. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009.
16. مصطفى محمد درويش، الممارسات الافضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد قسم ادارة الاعمال، جامعة حلب 2013.
17. نسرين المرهون، ادارة المعارف وتسيير الكفاءات، توجه جديد في ادارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية –دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاءه –مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2008–2009.
18. نورة قدوش، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة_ شركة الإسمنت _تبسة_، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث، تخصص إدارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022_2023، ص 05_06
19. هندة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة _دراسة حالة_ بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016_2017.

المقالات:

1. إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة الابحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.
2. بوجمعة بن حمين، راس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة موبليس للهاتف النقال –المديرية الجهوية بشار –مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، 2016.
3. خالد محمد المدهون، أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك_ دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، العدد 2، جامعة فلسطين، 2020.
4. سعاد خطوف، نمذجة قياسية لأثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في الجزائر 1995_2018، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 03، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2010_2011.

5. سعيد حسن تغريد وأشرف هاني حرز، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم السياحية، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 11، 2018.
6. علي مسعودي ووداد قرزو، الاستثمار في رأس المال البشري ومساهمته في تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية_ دراسة حالة_ شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 5، المركز الجامعي المقاوم الشيخ آمود بن مختار، اليزي، 5ديسمبر 2022.
7. عيسى نجيمي، مطبوعة في مقياس النظام الاحصائي spss موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021_2022.
8. نورة قنيفة وبلقاسم شيبلي، رأس المال البشري مدخل لبناءة التنمية_ قراءة بيولوجية_ مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2020.

الملتقيات:

1. بن ثامر كلثوم_ فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الابداع في المنظمات المتعلمة_ دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13_2011/12/14.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير_ البيض_

الاستبيان

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **تخصص: إدارة مالية**

اخي الموظف، اختي الموظفة

في إطار إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الدارة المالية بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري كمطلب لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز_ ولاية البيض، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان أملين أن تمنحونا من وقتكم الثمين ونشكر لكم بداية حسن تعونكم، ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة هي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الاجابات لمؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

من إعداد الطالبتين:

عبيد نور الهدى خاذر نجاة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 30 سنة ☐ أكبر من 30 سنة ☐

المستوى التعليمي: بكالوريا ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الرقـم	العبـــارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	المعرفـــــــة					
1	تقدم إدارة الشركة جهدا للحفاظ على الموظفين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل					
2	تجلب الشركة الأفراد الذين لديهم معارف ومتحصلين على شهادات أكاديمية ومهنية					
3	تتوافق مؤهلات الموظفين مع كل وظيفة مقدمة لهم					
4	تساهم برامج التكوين في اكتساب الموظفين لمعارف جديدة ترفع من مهاراتهم					
5	أكلف بمسؤوليات وواجبات فنية وإدارية تستوعب اغلب معرفتي					
	الخبرة العلميـة					
1	يكتسب الموظفون خبرة عالية في مجال عملهم					
2	تساهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفين في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم					
3	تحرص الشركة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات وتوليهم مكانة خاصة					
4	تقدم لي إدارة الشركة تشجيعا كافيا ومناسبا لزيادة خبراتي من خلال البرامج التدريبية					
5	يشارك الموظفون ذوي الكفاءات في صناعة القرار بالشركة كل حسب اختصاصه					
	الابتكار					
1	تحفز الشركة الموظفين على الإبداع والتطوير وذلك بشكل مستمر					

2	تقوم الشركة بتبني وتقييم أفكار جديدة والأخذ بها					
3	للموظفين الشجاعة الكافية في القيام بأعمال ابتكارية					
4	تهتم الشركة بالبحث والتطوير الشامل لتقليل تكاليف العمل					
5	تتم ترقية الموظفين ذوي المهارة والكفاءة في عملهم كتحفيز على الاستمرار والابتكار بالعمل					
المهارات والقدرات						
1	للموظفين قدرات إبداعية مميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل					
2	تمتلك الشركة موظفين متميزين لهم مهارات إدارية وبرمجية تساعدهم في تحقيق الأداء بشكل مميز					
3	الفضل في نجاحات الشركة وإنجازاتها يعود الى مهارات الموظفين وإبداعاتهم					
4	تقل احتمالية وقوع الموظفين في نفس الخطأ عند اتقانهم لعملهم وتحسين ادائهم					
5	تقوم إدارة الشركة بتوفير بيئة مناسبة لتطوير قدراتي في مجال التجديد والابداع					

الجزء الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبـارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يمنح موظفوا الشركة خدمات للعملاء كما هو مطلوب					
2	تتبنى الشركة أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول الى التميز					
3	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن					

4	تعامل الشركة الموظف كالمورد الثمين					
5	الموظفين في الشركة لهم معرفة كاملة للإجابة على أسئلة العملاء					
6	تتبني الشركة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع اقسامها					
7	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم خدمات لزبائنها في أسرع وقت					
8	تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم					
9	تستخدم الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول الى أهدافها بأقل تكلفة					
10	تهتم الشركة بمعرفة احتياجات واقتراحات زبائنها والاصغاء لهم وحل مشاكلهم					
11	تسعى الشركة الى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها					