



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور راس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية دراسة حالة
- مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة -

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي

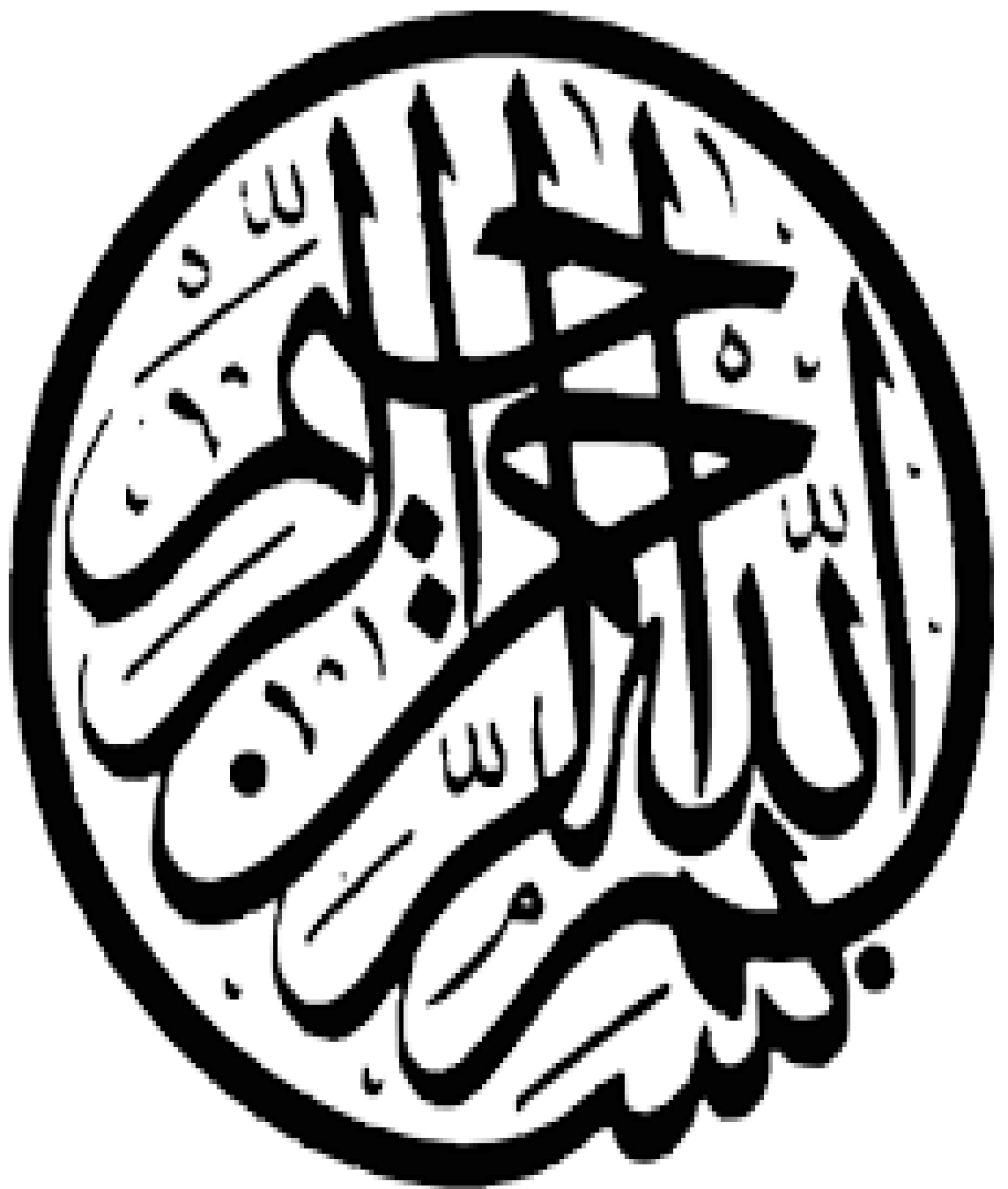
من إعداد الطالب(ة):

- عباسة رانيا
- طاليزات سميرة

لجنة المناقشة

الدور	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	استاذ محاضر	زكية شناقر
مقررا و مشرفا	استاذ محاضر	اعقاب نور الدين
مناقشا	استاذ محاضر	تكواشت عماد

السنة الجامعية : 2023/2022



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

قال الله تعالى : ' ' يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير ' '

سورة المجادلة آية 11

إذا كان لبحثنا قيمة فالفضل يعود
لكثير ممن ساندونا في إعداده
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها
وكانت النجم الساطع في سمائي
..... أمي الحبيبة

إلى من كان الكتف الذي لا يميل
والصدر الرحب والدي الغالي

إلى صاحب الفكر

المستنير..... أستاذي

إلى رفقاء الدرب والأهل وكل من
ساهم ولو بكلمة طيبة ترفع معنوياتي
أهديكم ثمرة جهدي

عبابسة رانيا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" 19

سورة النمل -19-

إلى من كانت النور الذي لا ينطفئ
داخلي - أمي الغالية -

إلى من تعب من أجل أن أشق طريقتي
وعلمني الكفاح والصبر

-أبي العزيز-

إلى الذين شاءت الأقدار و التقينا
وأهدوني بسمه ترسم على الوجه -
أصدقاء دربي -

إلى كل من بادر في رفع معنوياتي
ومساندتي
اهديكم عملي المتواضع .

طليزات سميرة

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى : " لان شكرتم لازيدنكم "

(سورة إبراهيم الآية 07)

وقال قلى الله عليه وسلم : " لا يشكر الله
من لا يشكر الناس "

(رواه احمد وأبو داود الترمذي)

قبل كل شيء ، نحمد الله عز وجل الذي أنعم
علينا بنعمة العلم ، و وفقنا إلى بلوغ هذا
الدرجة ، و نقول : " اللهم لك الحمد حتى
ترضى ، و لك الحمد إذا رضيت ، و لك الحمد
بعد الرضا " .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا
في إنجاز هذا العمل ، و بالأخص إلى الأستاذ
المشرف ، الدكتور " أعقاب نور الدين " ،
على توجيهاته القيمة و الإرشادات الصائبة
التي لم يبخل بها علينا ، طيلة مسار البحث

و إلى كل من بذل معنا جهدا ، و وفر لنا
وقتا ، و نصح لنا قولا ، نسأل الله أن يجزيهم
عنا خير الجزاء .

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التشكر
اد	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار العام لرأس المال البشري
03	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري.
03	المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري.
04	المطلب الثاني: نظرية رأس المال البشري.
06	المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري وأهميته.
09	المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال البشري
09	المطلب الأول: تصنيفات رأس المال البشري.
12	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري.
14	المطلب الثالث: قياس رأس المال البشري.
15	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري.
15	المطلب الأول: تعريف وخصائص الاستثمار في رأس المال البشري.
17	المطلب الثاني: تصنيفات وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري.
18	المطلب الثالث: أبعاد وأشكال الاستثمار في رأس المال البشري.
24	الفصل الثاني: مفاهيم عامة للميزة التنافسية.
25	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
25	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.
27	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية.
29	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.
30	المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

36	المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية
37	المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة
37	المطلب الأول:تعريف الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها.
39	المطلب الثاني: سبل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة واهم مداخلها.
41	المطلب الثالث:علاقة ابعاد راس المال البشري باستدامة الميزة التنافسية .
46	الفصل الثالث:دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر-خنشلة-
47	المبحث الاول :تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة
47	المطلب الاول :تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة
47	المطلب الثاني :مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة و هيكلها التنظيمي
53	المطلب الثالث : اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة
54	المبحث الثاني :محتج وعينة الدراسة واهم الادوات الدراسة
54	المطلب الاول :مجتمع وعينة الدراسة
55	المطلب الثاني :ادوات و الوسائل الاحصائية المستخدمة
56	المطلب الثالث :صدق وثبات عبارات الاستبيان
58	المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة وتحليلها
58	المطلب الأول :تحليل البيانات الشخصية
65	المطلب الثاني :تحليل محاور الاستبيان
69	المطلب الثالث :معامل الارتباط
72	خاتمة
76	قائمة المراجع
82	الفهرس
85	قائمة الجداول
86	قائمة الاشكال
	الملخص

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان
01	يمثل عدد الاستبيانات الموزعة.
02	يمثل الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان.
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.
04	يمثل المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة.
05	عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة.
06	يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس.
07	عبارات استبيان محور راس المال البشري.

عبارات استبيان محور الميزة التنافسية.	08
عبارات استبيان محور راس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية.	09
معامل الارتباط بيرسون ومتغيرات الدراسة.	10

قائمة الأشكال:

المصدر	رقم الشكل
رأس المال البشري المنظمي.	01
مصادر الميزة التنافسية.	02
الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بخنشة مقدم من طرف المديرية.	03
مدرج تكراري يمثل الفئة العمرية لعينة الدراسة.	04
دائرة نسبية تمثل الفئة العمرية لعينة الدراسة.	05
مدرج تكراري يمثل المؤهل العلمي لعينة الدراسة.	06
دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي لعينة الدراسة.	07
دائرة نسبية تمثل عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة.	08
مدرج تكراري يمثل عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة.	09
دائرة نسبية تمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس.	10
مدرج تكراري يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس.	11

مقدمة

مقدمة :

شهد العالم في العصر الحالي سلسلة من التطورات والتغيرات الحاصلة على المنظمات ، حيث تسعى جاهدة لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات المشتركة في نفس النشاط ، لذلك تحتاج إلى مجموعة من الوسائل والأدوات لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح وضمان بقاءها في السوق ولعل من أهم هذه التغيرات رأس المال البشري الذي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، وأصبح يعتبر القوة الدافعة لها لما يمتلكه من قدرات عالية على الإبداع لدى بعض العاملين بتقديمهم لأفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تساعد المنظمة على بلوغ أهدافها المسطرة وهو ما يشكل تعزيز لميزتها التنافسية المستدامة.

يعد رأس المال البشري ذو أهمية بالغة في العمليات الخاصة بالمؤسسات إذ أنها أصبحت ذات حاجة ماسة له لمواكبة التطور الاقتصادي الذي اوجب على صانعي القرار في المؤسسة البحث عن أفضل الطرق من أجل الاستغلال الأمثل للموارد، لأنها تعمل في بيئة تتسم بالتغير بصورة دائمة وشدة المنافسة سواء داخليا أو خارجيا، مما يضع المؤسسة أمام تحد دائم لمواجهة تلك المتغيرات وتزداد الحاجة لاستغلال الموارد البشرية ودعم مزايا تنافسية للتفوق على منافسيها، ولتحقيق الميزة التنافسية تسعى المؤسسة الى امتلاك لرأس مال بشري متميز ذو كفاءة فردية أو جماعية خاصة يسمح لها بمقارنة منافسيها.

تحت ضوء ما سبق طرحت الإشكالية التالية :

فيما يكمن دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية ؟

وبناء على هاته الإشكالية الفرعية طرحت هذه التساؤلات التالية :

- ما المقصود برأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية المستدامة ؟
- هل لرأس المال البشري في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة دور في استدامة الميزة التنافسية؟

فرضيات البحث :

انطلاقا من إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- لرأس المال البشري دور فعال في استدامة الميزة التنافسية .

الفرضيات الفرعية :

- تحت ظل التطور الاقتصادي يؤثر رأس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة.
- الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- يساهم رأس المال البشري في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة في خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء.

مبررات اختيار موضوع :

- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع في المؤسسات الاقتصادية.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع لاعتباره احد المواضيع الحديثة إذ لقي رواجاً من قبل العلماء برزت في الكثير من الدراسات ولا زالت توجه له اهتماماً لحد الساعة.
- نظراً لكون الموضوع في مجال تخصص التسيير العمومي.

أهداف البحث وأهميته :

أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على رأس المال البشري واهم الأساسيات المتعلقة به.
- التطرق إلى الحقل المفهومي للميزة التنافسية.
- إبراز دور رأس المال البشري بمختلف أبعاده في استدامة الميزة التنافسية.
- توضيح علاقة رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة .

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية موضوع الدراسة في إلقاء الضوء على المتغيرين (رأس المال البشري و الميزة التنافسية) نظراً لكونهما من المتغيرات الحديثة، فتهدف الدراسة إلى التعرف على هذين المتغيرين وفهم العلاقة بينهما إذ إن امتلاك المؤسسة لرأس المال البشري يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة ؛ بالإضافة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة .

منهج الدراسة :

تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر ب خنشلة لإبراز دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية، بالاعتماد على تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بأراء العينة. فالعينة المستهدفة تتكون من مجموعة إطاراتها حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية، وبلغ عددهم 40 إطاراً، وتم استرجاع 31 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي .

صعوبات الدراسة :

- نظراً لكون موضوع حديث الدراسة وجدت بعض الصعوبات في الحصول على معلومات.
- صعوبة الحصول على معطيات والبيانات من المؤسسة محل الدراسة.

هيكل الدراسة :

وقسم إلى ثلاث مباحث انطلاقاً من إشكالية الدراسة وفرضياتها تم التفصيل في موضوع دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية بتقسيمه إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة و تليهم خاتمة وقد شمل الفصل الأول على الإطار العام لرأس المال البشري وبدوره قسم الى ثلاث مباحث كان المبحث الأول تحت عنوان ماهية رأس المال البشري ويشمل التعريف والنظرية والخصائص والأهمية ، وضح المبحث الثاني أهم الأساسيات حول رأس المال البشري وتضمن تصنيفات والمكونات و طرق القياس، و تم التطرق في المبحث الثالث إلى الاستثمار في رأس المال البشري وشمل التعريف والخصائص والتصنيفات والأهداف والأبعاد.

اما الفصل الثاني تعلق مضمونه حول مفاهيم عامة للميزة التنافسية فقد قسم إلى ثلاث حيث تضمن المبحث الأول على ماهية الميزة التنافسية وشمل مفهوم والخصائص والأهمية والأهداف والمصادر ، و احتوى المبحث الثاني على أهم الأساسيات للميزة التنافسية ويشمل الأنواع والمحددات والأبعاد ، و تضمن المبحث الثالث علاقة ابعاد رأس المال البشري بالميزة التنافسية المستدامة وتم التطرق إلى التعريف و الأهمية وسبل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة واهم مداخل بنائها ، اضافة الى الفصل الثالث الذي تم التطرق فيه إلى دراسة حالة ميدانية لمديرية اتصالات الجزائر -خنشلة- و قسم إلى ثلاث مباحث اذ استدرج المبحث الأول لمحة عامة عن مديرية اتصالات الجزائر ويشمل التعريف بالمديرية و مهامها و أهم الأهداف و الخدمات و الهيكل التنظيمي لها، و احتوى المبحث الثاني على التحليل الإحصائي لنتائج التربص ويشمل كل من تحليل البيانات الشخصية؛ و تحليل محتوى الاستبانة ، اما في المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى عرض بيانات الشخصية وتحليلها ، وتحليل نتائج محاور الاستبيان ، ومعامل الارتباط .

الفصل الأول:
الإطار العام لرأس المال البشري

الفصل الأول: الإطار العام لرأس المال البشري

تمهيد

يعتبر رأس المال البشري احد أهم المحاور الأساسية في المنظمة إذ انه يساهم بشكل كبير في تطورها و تحقيق أهدافها المرجوة ومن هذا المنظور سلط الضوء على المورد البشري و أهميته في التنمية الاقتصادية، حيث اهتمت المؤسسات بتطوير العنصر البشري و الاحتفاظ به من خلال تدريبيه وتأهيله بالشكل اللازم باعتباره احد الأصول غير الملموسة للمنظمة .

أصبح من الضروري الاستثمار في رأس المال البشري وإعطاءه أهمية بالغة، فالمؤسسة لا تسعى فقط للمحافظة على موردها البشري بل تهدف دائما إلى تطويره وتحسينه و تنميته لضمان استمرار المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل و الذي تتم فيه دراسة الإطار المفاهيمي العام لرأس المال البشري، إذ قسم إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية رأس المال البشري، أما في المبحث الثاني قد تناول أهم الأساسيات لرأس المال البشري وفي المبحث الثالث تم استعراض الاستثمار في رأس المال البشري .

المبحث الأول : ماهية رأس المال البشري

اهتم العلماء و الباحثين الاقتصاديين بموضوع رأس المال البشري إذ انه حضي برواج كبير في منتصف الستينيات من القرن العشرين ومن خلال هذا المبحث تم التطرق إلى أهم المفاهيم والنظريات المتعلقة برأس المال البشري و ابرز خصائصه وأهميته.

المطلب الأول: تعريف رأس المال البشري

منذ ظهور مصطلح رأس المال البشري تعددت تعاريفه من قبل مختلف العلماء و المفكرين ولعل من أهم هذه التعاريف ما يلي :

عرف شولتز رأس المال البشري على انه : "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية"¹.

كما عرفه بيكر بأنه : "رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج كالمصانع و الآلات، وهو يضم مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العمال، وتتجسد تلك القدرات في معارفهم العملية والتقنية، خبراتهم ومعارفهم العامة وغيرها، ويمكن الاستثمار فيه من خلال التعليم و التدريب و الرعاية الصحية، وبالتالي فان المخرجات تعبر بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر"².

و قد عرّف رأس المال البشري صنفاً أو فئة مستقلة من رأس المال لخصوصيات تعلقه بالخصائص الاقتصادية والإنتاجية البحتة.

ومن منظوره الفردي يعرفه على انه : " حصيلة تفاعل أربعة عناصر هي :التعليم، الإرث التاريخي، التجارب، الخبرات، وأخيرا مواقف الفرد خلال حياته وعمله"

³ أما من منظور المنظمة يعد بيكر رأس المال البشري مصدر للابتكارات وإستراتيجية للتحديد إضافة إلى الكفاءة والذكاء والقدرة الاجتماعية للتفاعل و الاقتران مع الآخرين في الأداء و التميز .

كما وضع ادفينسون مالون تعريفاً لرأس المال البشري على انه : " مجموعة من المهارات و الخبرات ومعرفة العاملين في المؤسسة "

بناءً على التعريفات السابقة يمكن القول أن رأس المال البشري هو احد رؤوس أموال المؤسسة غير المادية التي تساهم بدور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر مجموعة من الطاقات والمهارات والخبرات والكفاءات العلمية والعملية التي بدورها تميز المنظمة عن غيرها .

فراس المال البشري هو المحرك الرئيسي للإبداع، والمحدد في القوى العاملة المؤهلة التي تمتلك التفكير والقدرة على الابتكار والتجديد من خلال مختلف المعارف والأفكار الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الفرد من خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يتلقونها في مسار حياتهم العملية والخبرات التي يكتسبونها والتي بدورها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات.

المطلب الثاني : نظرية رأس المال البشري

راج مصطلح رأس المال البشري في نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين، حيث كان أول ظهور له في 1958 على يد العالم منيسر جاكوب، بينما هناك من يعيد أول ظهور له إلى القرن الثامن عشر من قبل العالم ادم سميث .

رغم نضوج هذه النظرية تحت إشراف العالم شولتز إلا أن هناك العديد من العلماء و الباحثين اللذين بادروا بتطويره و في ما يلي تم إلقاء الضوء على ابرز الإسهامات :

¹ إيمان بن تومي، اثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط شمال إفريقيا -دراسة قياسية باستخدام نماذج البائل_ ، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت و اقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2021، ص15 .

² سامية بعيبي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية خاصة في العصر الرقمي -دراسة حالة عينية من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر - ، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد و تسبير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 10.

³ علة مراد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 25(1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص331.

1_ **إسهامات العالم منيسر جاكوب 1958¹** : يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري إلى

منيسر، حيث حدد مجموعة من الأهداف التي ينبغي تحقيقها لعل من أهمها :

- تحديد حجم المواد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد عن الاستثمار في التدريب والتعليم واعتبارهما المصدر الأساسي للتفاوت في أجور العمال.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد على التدريب.

وقد توصل منيسر إلى عدد من الاستنتاجات في ما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار على رأس المال البشري من خلال عملية التدريب أهمها ما يلي :

- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد بقاء واستقرار العمال في المنظمة.
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل.

2_ **إسهامات العالم شولتز 1961²** : حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية :

أ- الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن يلتحق بعملية التدريب لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة و بالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على اجر وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة الفرصة البديلة تشكل العملية التعليمية الموجهة لها .

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

وقد بنى شولتز نظريته على ثلاث فروض أساسية³:

- ✓ إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يمكن تفسيره بالزيادة في المخزون المتراكم في رأس المال البشري.
- ✓ إن الاختلاف في إيرادات و مداخيل الأفراد لا يمكن تفسيرها باختلاف مقدار استثماراتهم في رأس المال البشري.
- ✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي غير البشري.

3- **إسهامات العالم بيكر 4**: حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح اثر رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العائد الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، وقد

¹ بلقاسم شبيلي و نورة قنيفة، رأس المال البشري ... مدخل لبناء التنمية قراءة سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07 ، العدد 01، مارس 2020، ص 24.

² محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة -دراسة حالة- المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، تخصص إدارة أعمال، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص ص 38- 39 .

³ بلقاسم شبيلي و نورة قنيفة، المرجع السابق، ص 244.

⁴ بلقاسم شبيلي و نورة قنيفة، المرجع السابق، ص 245.

افتراض بيكر بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة، المعرفة.

و أدرج العالم بيكر ضمن الاستثمار في رأس المال البشري كل النشاطات التي يمكن أن تنمي الموارد البشرية، ومن بين أنواع الاستثمارات يذكر: التعليم، التدريب، مكان العمل، الهجرة، البحث عن المعلومات حول الأسعار والصحة.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري وأهميته

اهتم العلماء برأس المال البشري كونه احد المفاتيح الأساسية للوصول إلى الغاية المسطرة للمؤسسة، وان أهميته لا تقل عن رأس المال المادي وهذا ما تم أخذه بعين الاعتبار في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات نذكر منها ما يلي¹:

- أن يكون نادر أي غير متاح للمنافسين: بمعنى أن يتوفر للمؤسسة رأس مال بشري نادر المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها كأن يكون قادر على الابتكار والإبداع والتعامل مع التقنيات المختلفة، ويستطيع إنتاج قيم من خلال تكامل المهارات والخبرات والعمل في فريق.
- عدم قابلية الإحلال: فهي خاصية مرتبطة بالقدرة المميزة للعاملين، وحالة التداوب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه.
- الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي. إضافة إلى²:
- خصوصية رأس المال البشري: إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان و مكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، يتحمل مختلف التكاليف المنجزة عنه، ويتنازل عن جميع العوائد المالية المتحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر مستقبلا.
- عدم مرئية رأس المال البشري: أي أن المعارف والقدرات من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة، حيث أن في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية لهم والتي تحمل مؤشرا هاما.

كما أن له عدة خصائص أخرى لعل من أهمها³:

- يتكون رأس المال البشري من جزأين: فكري ومكتسب.
- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري.
- تطوير رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل عن طريق التطوير والتعليم.
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

¹ ريم عام، رأس المال البشري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، جامعة الأغواط، الجزائر، رقم 08/2018...N°، ص ص 10 - 11.

² ابن عمارة حسبية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، مذكرة الماجستير، تخصص تسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 17.

³ رضا محمد عبده احمد وآخرون، مقومات تنمية رأس المال البشري _دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة_، (معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات)، 2021، ص 264.

- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكسبه.
- يعتبر رأس المال البشري مصدر أساسي من مصادر الدخل.

الفرع الثاني : أهمية رأس المال البشري

لرأس المال البشري أهمية بالغة في منظمات الأعمال وهذا ما سيتم توضيحه في بعض النقاط التالية :

- يعتبر رأس المال البشري مصدر الكفاءات والمهارات ويساهم في الابتكار والإبداع والتجديد وهو أساس البحث العلمي.
- يعد من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الذي بدوره يحقق نموا اقتصاديا.
- كونه موردا يصعب تقليده سواء بالتدريب والتأهيل وجب على المؤسسة المحافظة عليه.
- يساهم في دفع العجلة الاقتصادية وخلق مصادر جديدة للدخل الوطني.
- يساهم في تعزيز وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة.
- يحقق أهداف المنظمة المرجوة بكونه احد الموارد الاقتصادية لها.

كما أن لرأس المال البشري أهمية اجتماعية بالغة لا يمكن التغافل عليها تتمثل في :

- تقليص معدل البطالة وتخفيف نسبة الفقر في المجتمع من خلال استغلال مهارات وقدرات الفرد لزيادة دخله للوصول إلى الاستقرار المالي.
- الحد من العنف ومكافحة الجرائم عن طريق الاستثمار في رأس المال البشري بالتعليم والتدريب والتأهيل والتكوين الموارد البشرية.
- تحديد احتياجات المجتمع المختلفة.

المبحث الثاني: أساسيات حول رأس المال البشري

إن رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال ويعتبر العنصر الحاسم في تحقق التنمية الاقتصادية ، وعلى هذا السبيل تم تناول بعض من الأساسيات ولعل من أهمها ما تم ذكره في هذا المبحث من تصنيفات في المطلب الأول ؛ ومكونات و القياس رأس المال البشري في المطلب الثاني و الثالث على التوالي .

المطلب الأول : تصنيفات رأس المال البشري

استهدف هذا المطلب التصنيفات الخاصة برأس المال البشري الموضحة كالتالي :

التصنيف الأول¹: يتعلق بمسألة التخصص، فهناك رأس مال بشري عام وآخر خاص يوضحان كالتالي :

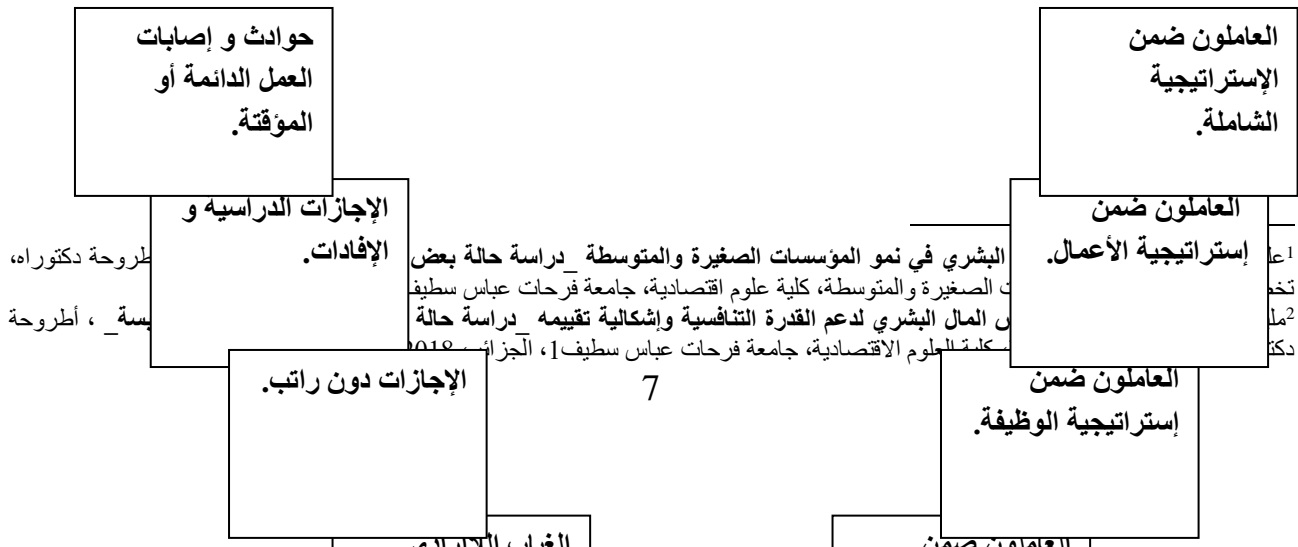
- رأس المال البشري العام: ويتمثل في المعارف أو المهارات التي يمكن نقلها وتعبئتها في مختلف السياقات التنظيمية وفي مختلف الحالات، ويكون رأس المال البشري العام غير قابل للتعويض ولا للتقليد كي يكون ذو قيمة ويمكن الفرد من الحصول على عمل في ظروف ملائمة.
- رأس المال البشري الخاص: ويرتبط مباشرة بسياق تنظيمي أو قطاع نشاط معين، وهو مجموع المعارف، المهارات والقدرات الخاصة. كما يمكن أن يعكس معرفة التشغيل الداخلي للبنية التنظيمية، المعارف الضمنية، أساليب الاتصال المرتبطة بثقافة المنظمة، وتحدد قيمته تبعاً لندرته في سوق العمل.

التصنيف الثاني²:

- رأس المال البشري للفرد: يمثل مختلف المعارف والمهارات والمواقف التي يتمتع بها الفرد، وعادة ما تكون نتيجة التعليم الأكاديمي والدورات التدريبية التي حصل عليها وخبراته الحياتية المختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التوازن يختلف من شخص لآخر. لذلك تجد أن أحدهم طويل أو ثقيل أو ضعيف أو متوسط في الآخر، فيختار المالك الطريقة التي سيوظفه بها لمصلحته الشخصية، والتي يتم التعبير عنها عادةً بالراتب، ويسمح للمؤسسات (وهي المكان المفترض لاستثمار الأرصدة) خلق قيمة لهم ولعملائهم.
- رأس المال التنظيمي: تمثل "القدرة الكلية والخبرة والمهارات البشرية التي تكون حاليًا أو ستكون مستعدة للعمل في منظمة والإصابة أو الإجازة أو الغياب بدون قصد ، طَبَّق على الأقل الحد الأدنى من الوصف الوظيفي والمعايير ، وكان مسؤولاً عن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

"الرسم البياني أدناه يلخص ببلاغة ما تم ذكره"

الشكل رقم 01 : رأس المال البشري المنظمي



المصدر: ملكة مدفوني، نفس المرجع السابق، ص47 .

o رأس المال المجتمعي: يمثل مجموع الطاقات البشرية المتمثلة في مجموعة سكانية سليمة ومتعلمة ومنتجة يجب استخدامها على المستوى المؤسسي ، سواء أكان فردياً أم لا ، لتحقيق النمو الاقتصادي لدولة ما وهي دولة رئيسية فيها. و هو أيضاً مؤشر مهم للتنمية البشرية وقدرتها التنافسية.

كما تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربعة هيئات بحسب مستوى أدائه على النحو التالي¹ :

- 1- **النجوم اللامعة والعقول المدبرة** : التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المؤسسة، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي 25 بالمائة من إجمالي العاملين فيها.
- 2- **العاملون المتعلمون الجدد** : الذين هم في طور التعلم واكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم أول مرة أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (5.6 بالمائة) و يراعي السرعة في عملية التحويل للمعارف و عدم ضياع الوقت بحكم حسابه كتكلفة ضائعة.
- 3- **العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظماتهم** : بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول إذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة ينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (60 بالمائة) .
- 4- **العاملون صعبى المراس** : والتي يفترض على المؤسسات أن تستبدلهم بسرعة لاتهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى تكلفتهم العالية والخسارة المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن (5.6 بالمائة).

¹إيمان بن تومي، المرجع السابق ص ص18-19.

المطلب الثاني : مكونات رأس المال البشري

حاولت معظم الدراسات إلى تقسيم رأس المال البشري إلى العديد من المكونات لعل من أهم ما تضمنته سيتم ذكره كالتالي ¹ :

1- المعرفة : تعرف بأنها المعلومات التي يمتلكها الفرد في ذهنه، وهي المعلومات الشخصية (التي قد تكون أو لا تكون جديدة، فريدة من نوعها مفيدة أو دقيقة) ذات الصلة بالحقائق والإجراءات والمفاهيم والتفسيرات والأفكار والملاحظات والأحكام، ومن أكثر تصنيفات المعرفة شيوعاً :

- المعرفة الضمنية : وتعني المعرفة المرسخة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الأفعال والإجراءات والأفكار والقيم والعواطف التي تنتج عن تراكم الخبرات السابقة ذات الطابع الشخصي التي يصعب تحويلها أو نقلها، وتعد المعرفة الضمنية من السمات المميزة لرأس المال البشري كونها تتجسد الفرد ذاته التي تجعله أكثر خبرة على فهم وتحديد وتطوير وتنفيذ أفكار جديدة .

2- الخبرة : وتشير إلى المعرفة والمهارة أو التقنية التي تنتج عن التجربة أو التراكم المستمر للتجارب السابقة، وتنشأ الخبرة بصورة عامة من التفاعل ما بين الفرد وبيئته التي يجب أن يستجيب لها سواء كانت طبيعية أو فكرية أو نفسية، وهو يتطور مع مرور الوقت ومع نضوج الفرد ويأتي عنصر الخبرة عندما يتم التوصل إلى قيمة الأداء. وتتسم الخبرة أو الفرد الذي يمتلكها بما يلي :

- رؤية إستراتيجية للمعلومات المتاحة والآثار المترتبة على القرارات والإجراءات المتخذة.
- استخدام العملية الوقائية بدلاً من العملية العلاجية من خلال تقديم أفضل التنبؤات لتقييم العمليات والتغيرات في النظام.
- التعامل مع عدد محدود من الافتراضات التي تتضمن معظم المعلومات ذات الصلة واحتساب الآثار المترتبة أو العرضية من خلال الاستنتاج والمراقبة.
- القدرة على ترميز المعلومات الجديدة بسرعة أكبر وبشكل كامل.
- امتلاك القرارات الأكثر شمولاً في مجال العمل ومخزون واسع من الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة.

3- المهارة : ويقصد بها القدرة على أداء مهام معينة أو إتقان تقنيات مختلفة، كما تعرف بأنها : "القدرة على تنفيذ نتائج محددة مسبقاً بأقل وقت وجهد". ومن أكثر المهارات التي تتلقى أهمية كبيرة وهي :

- المهارات الإدراكية : المستوى المطلوب من التعليم، القراءة، الكتابة، الرياضيات، المعرفة العلمية والتقنية، المنطق العام أو مهارات حل المشكلات.

- مهارات التعامل مع الآخرين : إدارة الأشخاص، خدمة الزبائن، صنع القرار، فرق العمل.
- المهارات اليدوية : مستوى الجهد البدني، أنواع من الأنشطة البدنية، استخدام الأدوات، الآلات والمواد والمعدات المتفاوتة التعقيد.

4- الابتكار : ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، وهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المنظمة على التكيف مع المواقف الجديدة. ويصنف الابتكار إلى أنواع عديدة هي : الابتكار الفني، ابتكار السلعة، ابتكار العملية، الابتكار الإداري.

¹ حياة قدة وآخرون، أثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، ملتقى دولي الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رأى مستقبلية وإعادة للدول النامية، جامعة الوادي، الجزائر، 03.02 ديسمبر 2019، ص ص290-291.

وتتم عملية الابتكار بأربع مراحل :

- **مرحلة الإعداد :** ويتم فيها جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة بدقة ودراسة الظروف المحيطة بها وتسجيل الملاحظات.
- **مرحلة الحضنة:** ويتم خلالها تنظيم وترتيب الأفكار، وتتضمن استيعابا لكل المعلومات والخبرات المتعلقة بالمشكلة، مع تقديم حلول مقترحة مبدئيا.
- **مرحلة الإشراف :** هي المرحلة التي يأتي الفرد فيها ب فكرة الحل و الخروج من المأزق دون سابق إنذار.
- **مرحلة التحقيق :** وفي هذه المرحلة يتم التأكيد والتحقيق والتقويم لما وصل إليه الفرد من أفكار لحلول المشكلة حيث يتم اختبار مدى منطقية التفكير أو الحل مع الأخذ في الاعتبار اختلاف نوع التقييم باختلاف المجال الذي يتم فيه الابتكار.

المطلب الثالث : قياس رأس المال البشري¹

لقد اقتصرت إسهامات الباحثين على مر العصور على استخدام المقياس والقواعد الحسابية التي كانت تنتظر للعنصر البشري على انه تكلفة ؛ متجاهلة الدور الفعال والقيمة الاقتصادية أو الخدماتية التي يضيفها في كفاءة وفعالية المنظمات، حيث أن الأفراد يخلقون قيمة مضافة من خلال ما يقدمونه من جهد وما يملكونه من المهارات والخبرات والمؤهلات والقدرات والدوافع الداخلية.

ورغم وجود صعوبة وعراقيل عديدة من اجل قياس رأس المال البشري، وذلك راجع لاختلاف آراء الباحثين إلا انه تم الاتفاق على أهم القياسات في أدبيات رأس المال البشري يمكن أن نذكر منها ما يلي :

- معدل التمدرس.
- معدل القراءة (وهو معدل نقيض الأمية).
- نسبة الحاصلين على الشهادات الجامعية.
- عدد براءات الاختراع.
- متوسط سنوات الدراسة لدى الطبقة النشيطة من السكان.

إضافة على ما سبق هناك عدة مقاييس مهمة يمكن الإشارة إليها في نقاط التالية² :

- 1- عامل الدخل = الإيرادات ÷ إجمالي عدد الموظفين العاملين بنظام التفرغ الكلي (الموظفين الدائمين).
- 2- الوقت المستغرق في الاستقطاب والتوظيف قبل بدء العامل المستجد العمل = إجمالي عدد الأيام المستغرقة لشغل الوظائف الشاغرة ÷ عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم.
- 3- عامل الاستثمار في التدريب = إجمالي تكلفة التدريب ÷ عدد القوى العاملة .
- 4- نسبة تكلفة إجمالي الأجور إلى الدخل = الإيرادات ÷ إجمالي الأجور × 100.
- 5- نسبة تكلفة العمالة الإجمالية إلى الإيرادات = الإيرادات ÷ العمالة الإجمالية × 100.
- 6- تكلفة ترك العمل (دوران العمالة) = عدد حالات الفصل أو الاستقالات خلال الشهر الواحد ÷ متوسط عدد الموظفين خلال الشهر × 100.

¹ بلقاسم شبيلي ونورة قنيفة، المرجع السابق، ص248.

² بن عياد سميرة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم_ رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018، ص ص17-18 .

- 7- العائد على الاستثمار = الإيرادات - (التكاليف التشغيلية - (تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد)) ÷ (تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد).
- 8- القيمة المضافة من رأس المال البشري = الإيرادات - (المصروفات التشغيلية - (تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد)).
- 9- معدل الاستقلالات = عدد الاستقلالات الاختيارية في شهر أو السنة ÷ إجمالي عدد الموظفين في الشهر أو السنة.

المبحث الثالث : الاستثمار في رأس المال البشري

لاق مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري رواجاً كبيراً في مختلف المجتمعات التي اعتبرته احد الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية و الازدهار، وهذا ما سيرضه هذا المبحث في المطلب الأول من ذكر بعض تعاريف العلماء واهم خصائصه و ذكر بعض تصنيفاته وأهدافه في المطلب الثاني .

المطلب الأول : تعريف الاستثمار في رأس المال البشري وخصائصه

سيتم التطرق إلى إعطاء مفهوم للاستثمار في رأس المال البشري من قبل بعض الاقتصاديين و ذكر أهم الخصائص المتعلقة به.

الفرع الأول : تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

وضع العلماء عدة مفاهيم الاستثمار في رأس المال البشري ومن بينهم ما هو موضح كالتالي¹:

-العالم I Ming Wang et al "القيمة الإجمالية للموارد البشرية في المنظمات، ويرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة المؤسسة على حفاظها على النمو المستمر".

- العالم Les Yaping "يمثل المدخلات المقدمة والمنجزة من قبل الشركة من خلال التعليم الرسمي والتدريب أثناء العمل في المواهب والتكنولوجيا، التي تستفيد منها لتحقيق المزايا التنافسية والتي تكون ذات قيمة فريدة من نوعها، ويجب أن تبقى بعيدة عن الشركات الأخرى (في غير متناولها).

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

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الاستثمار في رأس المال البشري هو عبارة عن اهتمام المؤسسة بمهارات ومعارف عنصرها البشري من خلال تطويره والإنفاق عليه مما يرجع عليها بالإيجاب وارتفاع نسب الإنتاج و عليه تحقيق أرباح والوصول إلى الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني : خصائص الاستثمار في رأس المال البشري

يتسم الاستثمار في رأس المال البشري بعدة خصائص منها²:

¹مليفة مدفوني، المرجع السابق، صص58-59.

²يوديسة محمد، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية _دراسة ميدانية_ ، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2020، ص34.

✓ **الشخصية** : الاستثمار في التدريب مرتبط بالشخص نفسه ، حتى باختيار الشخص ، لذا فإن هذا الاستثمار غير قابل للتجزئة ولا يمكن أن يؤتمن عليه بشكل مطلق للموارد البشرية ، لأنه استثمار شخصي مرتبط بالملاءمة ، لأن الجميع مناسب استثمارات محددة في أوقات محددة.

✓ **محدود الوقت**: يتجسد رأس المال البشري في الموارد البشرية كقدرات فردية فريدة ، مما يحد من إمكانية تراكمها ، لأن هذا التراكم هو وظيفة لمجموعة من العوامل غير الملموسة ، مثل الحالة المادية والفكرية للفرد بمرور الوقت ، من المنطقي أن عائدات المؤسسة مرتبطة بعمر الأفراد الذين تستثمر فيهم. من وجهة نظر ، هذا يؤكد أن هناك مستوى مثاليًا لتراكم رأس المال البشري بمرور الوقت ، ومن وجهة نظر أخرى ، هذا التراكم في نظام زمني متدرج.

✓ **عدم الوضوح**: من الصعب أن تحقق استثمارات رأس المال البشري نتائج لأنها في حالة من عدم اليقين ، حيث تعتمد المؤسسات إلى حد كبير على ظواهر الأشياء.

✓ **كالمستوى التعليمي** ومختلف التدريبات التي يحصل عليها الفرد، غير أن التفاعل الاجتماعي يجعل من هذه الاستثمارات غير واضحة المعالم والنتائج كون أن الفرد بالمؤسسة يؤخذ في سياق عام.

المطلب الثاني : تصنيفات وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري

إن القيمة التي يحضى بها الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات؛ لما يحققه لها من نجاحات و استمرارية تجعل منه احد أهم المورد الرئيسية لها ؛ فقد تعددت تصنيفاته وحددت له أهداف من اجل تلبية الغاية المرجوة للمؤسسة .

الفرع الأول : تصنيفات الاستثمار في رأس المال البشري

يصنف الاستثمار في رأس المال البشري في منظمات الأعمال إلى ¹:

- **الاستثمارات المالية** : والتي تعبر عن التخصيصات التي تستهدف السلع المالية كالأسهم والسندات حيث تكون قابلة للتقسيم وتنجز خارج المؤسسة بهدف الحصول على مردودية مالية مستقبلية.
- **الاستثمارات المادية** : ترتبط هذه الاستثمارات بالحاجة لتحديد رأس المال الإنتاجي كالألات والتجهيزات من اجل تحسين الإنتاجية وتأمين نمو المؤسسة.
- **الاستثمارات غير المادية** : هي الاستثمارات التي توافق مجموع النفقات الموجهة لتنمية المؤسسة وتحسين تنظيمها والتحكم في التكاليف في إطار سيرورة مشاريعها، بحيث أن هذه النفقات يمكن أن ترتبط بالاستثمارات المادية.

الفرع الثاني : أهداف في الاستثمار رأس المال البشري

تتعدد الأهداف المبتغاة من الاستثمار بالعنصر البشري ولذلك يمكن تقسيمها إلى أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة ¹:

¹ بويصة محمد، المرجع السابق، ص33.

1- الأهداف المباشرة :

- زيادة من إنتاجية الأفراد في المنظمات لا بد من زيادة الإنتاج من خلال زيادة التعليم.
- المقاربة بين الطبقات الغنية والطبقات الفقيرة عن طريق تحقيق العدالة في توزيع الدخل.
- إن الملائمة بين رغبات أصحاب العمل وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات تحقيق التوظيف.
- تحقيق المساواة الاجتماعية حيث يساعد الاستثمار بالعنصر البشري عن طريق التعليم ونشر مبادئ التعاون بين الأفراد على تحقيق المساواة الاجتماعية.

2- الأهداف غير المباشرة :

- بناء الدوافع الاقتصادية للأفراد، حيث يخلق الاستثمار في العنصر البشري صفات اقتصادية بناءة تقتضيها طبيعة العمل ؛ فلها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية وإحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية.

المطلب الثالث : أبعاد وأشكال الاستثمار في رأس المال البشري

اقترن نمو المؤسسات ونجاحها بل وحتى بقاؤها؛ بمدى تطوير واستثمار في رأس مالها البشري ، وبوضع هذا الأخير من أهم أولوياتها جاءت أهمية الاعتناء به من عدة أبعاد وأشكال سنتطرق لأهمها في ما يلي :

الفرع الأول : أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

تبرز الكثير من الأبعاد التي توضح أهمية الاستثمار في المورد البشري وتتكون من مجموعة من الأبعاد لعل من أهمها ما يلي²:

1- البعد الثقافي : زيادة نسبة المثقفين في الموارد البشرية ودورهم الواضح في تنمية المجتمع العمراني ، وأثرهم في زيادة معرفة الفرد وتمسكه بمعتقداته الدينية وتراثه وثقافته ولغته وأدبه. ، وزيادة تأثيره على الوعي المحيط بما حدث .

2- البعد الاقتصادي: ويتحقق ذلك من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية ، من خلال كوادرات بشرية مؤهلة ومدربة جيداً ، لتحقيق التقدم الوطني وتلبية احتياجات سكانها من السلع والخدمات ، حيث تتوفر لها فرص أكبر للإنتاج ، مما يزيد من القيمة المضافة التي تساعد على تنشيط الحركة الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي: ينمي التعليم القدرات الفكرية والفكرية للفرد ، ويضفي أنماطاً متوازنة من السلوك والقيم ، ويمكّنه من فهم المشكلات الاجتماعية ، ويقوي الروابط الأسرية ويقويها ، بالإضافة إلى تأثيره الملحوظ في تحقيق الذات. الشخص .

4- البعد العلمي: يوفر التعليم كوادرات علمية مؤهلة قادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير ، مما يساهم في التحولات العمرانية المختلفة ، وتحقيق التقدم التكنولوجي في جميع مجالات الحياة ، وتحسين مستويات المعيشة بشكل مستمر.

5- البعد الأمني : التركيز على تعليم الأفراد وتدريبهم يمكن أن يقلل من البطالة. وهذا ما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع .

¹ شيبلي إسماعيل سويطي، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2020 ص 25.

² حاوشين بشير ، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز – دراسة حالة اليابان-،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة أعمال،جامعة أم بواقي ، الجزائر ،2014،ص 40-41

الفرع الثاني : أشكال الاستثمار في رأس المال البشري

هناك عدة أشكال للاستثمار في رأس المال البشري منه¹ :

1- التعليم : بما أن رأس المال البشري هو احد أهم العناصر المحققة للتنمية فلا بد من تعليمه ليؤدي دوره بأكمل وجه، والمقصود بالتعليم في مجال الملكية الفكرية هو وضع مناهج منظمة لتدريسها في المرحلتين الجامعية وما قبلها .

يعتبر التعليم الوسيلة التي توفر المعرفة العلمية للأفراد ،يتعلق الأمر بالمناهج التي تؤدي إلى تغييرات سلوكية. كما يتعلق الأمر بتطوير المعرفة كوسيلة للحصول على مؤهلات للفرد لدخول الحياة العملية. يهدف إلى تطوير وإتقان المعرفة العلمية التي تسمح للأفراد باكتساب قدرات مهنية معينة مؤهلة للمشاركة في مهام معينة. كما أنه يمثل نشاطا اقتصاديا من المتوقع أن يستفيد ويحسن فعالية أداء الفرد المتعلم.

2- التدريب : يعرف التدريب بأنه عملية منظمة لتحسين سلوك ومشاعر الموظفين وزيادة وتحسين فعاليتهم وتحسين كفاءة الأداء. يمكن استخدام التدريب لتوفير مهارات معينة للموظفين أو لتحسين افتقارهم الحالي إلى الأداء لرفع مستواهم إلى مستوى أعلى من خلال الخبرة والتمرن .

أهمية التدريب :

تكمن أهمية التدريب في عدة نقاط من أهمها :

- زيادة وتنمية المعارف والمهارات تؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العامل المتدرب.
 - تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقة بينهم.
 - يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع أدائهم بكفاءة وفعالية.
- 3- التكوين :** هو مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها.

ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات :

- إعداد المكون وتأهيله.
- إعداد وتهيئة المتكون
- استعراض أسلوب أدائه.
- إعطاء فرصة للممارسة.
- المتابعة.

4- الدوافع والحوافز :

أ- الدوافع : هي القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، ويرتبط مفهومها بالسلوك الإنساني.

أهمية الدوافع : كثيرة منها ما يلي :

- تشكل الدوافع الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد.

¹ بن عياد سميرة، المرجع السابق، ص ص 20-24.

- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد فيما بعضهم، وبينهم والإدارة.
- تساهم الدوافع في زيادة الأفراد في العمل.
- يساعد تشخيص الدوافع المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع.
- ب- الحوافز : تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد اكبر في العمل والامتناع عن الخطأ فيه، وتعتبر كأداة تستعملها المؤسسة لرفع من إنتاجية الفرد وزيادة حماسه للقيام بعمله على أكمل وجه.
- أهمية الحوافز : لهذه الحوافز أهمية كبيرة لدى الفرد والتي يمكن إبرازها في ما يلي :
- زيادة العوائد المحققة في المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة عن طريق إبراز قدرات وطاقات العاملين والاستفادة منهم.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد.
- 5- الاستثمار في صحة الأفراد : يزيد هذا النوع من الاستثمار من كفاءة وإنتاجية الأفراد إذ أن توفير وتحسين القيمة الغذائية للوجبات المقدمة للأفراد وتقديم الرعاية الطبية يساهمان بشكل كبير في ارتفاع الإنتاجية وهناك عدة برامج في هذا المجال تتمثل في برامج موجهة إلى تخفيض أو منع التدخين، توفير المنظمات لنوادي أو مراكز رياضية تابعة للشركة.

خلاصة :

مع عصر العولمة والتطور الحاصل على مستوى الإدارات وشيوع مصطلح رأس المال البشري ، من خلال ما تم استدرجه في هذا الفصل تبين أن رأس المال البشري هو احد الأصول غير الملموسة في المنظمة

والمكون الرئيسي فيها ، إذ أن أهم ما جاءت به النظريات أوضحت أن رأس المال البشري يحتل المرتبة الأولى على نظيره من رؤوس الأموال، يتميز رأس المال البشري بعدة خصائص .

تكمن أهمية رأس المال البشري في كونه مصدر للكفاءات و المهارات و يعد عنصر مهم في إنتاج المؤسسة كما انه يحقق لها أهدافها ويدفع عجلة الاقتصادية؛ إضافة إلى انه يقلص من معدل البطالة ويحد من الآفات الاجتماعية. يصنف إلى رأس مال البشري إلى عام و آخر خاص ؛ كما يتم تقسيمه إلى رأس مال بشري للفرد ، تنظيمي واجتماعي ؛ إضافة إلى نجوم لامعة و العاملون الجدد و طبيعيين و صعبى المراس ؛ يمكن قياس رأس المال البشري اتفاقا من الاقتصاديين ويمكن الإشارة إلى بعض ما تم الاتفاق عليه : عامل الدخل، وقت المستغرق للاستقطاب ، عامل الاستثمار في التدريب ، تكلفة الأجور ، معدل الاستقالات.

كما تم التطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري كونه يهتم به عن طريق التدريب و التحفيز فيرجع بالإيجاب على المنظمة يتميز بعدة خصائص ؛ و يصنف إلى استثمارات مالية و أخرى مادية واستثمارات غير مادية ؛ له أهداف مباشرة و غير مباشرة؛ وله أبعاد ثقافية و اقتصادية و علمية واجتماعية ، وان من أهم مكونات رأس المال البشري القدرات و المهارات والخبرات و المعرفة و الابتكار ومن أشكال الاستثمار فيه التدريب و التعليم و التكوين و الدوافع و الحوافز و الاهتمام بصحة الأفراد .

الفصل الثاني

مفاهيم عامة للميزة التنافسية

تمهيد

نظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة والاضطراب في عالم الأعمال وشدة المنافسة الحادة التي عرفتها المنظمات أصبحت الأساليب التقليدية غير كافية لضمان البقاء في السوق، فاجب على المؤسسة خلق ميزة تنافسية تعزز استمراريتها وتأخذها كركيزة لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتعتمد عليها للتغلب على منافسيها والتفوق وتحقيق الريادة في السوق.

اصبح اليوم مصطلح الميزة التنافسية ذو أهمية بالغة وصعبة التحقيق في نفس الوقت مما أثار الجدل حول ماهيتها وطرق تحقيق استدامتها.

وتم التطرق في الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني أساسيات الميزة التنافسية.

المبحث الثالث دور أبعاد رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية .

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية المصدر الاستراتيجي لتطور و تفوق المؤسسات وتساهم بدور كبير في نجاحها واستمراريتها ومن هنا سيتم التعرف على مفهومها وابرز الخصائص التي تتميز بها وفهم أهميتها .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية احد الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في استمرارها ؛ وقد حضيت باهتمام كبير خاصة في عصر العولمة وفيما يلي سيتم التعرف على مفهومها و ابرز خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

اصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة كبيرة في مجال إدارة الأعمال ، حيث تعددت التعاريف للباحثين والمفكرين ولعل من أهمها ما يلي :

- عرفها العالم مايكل بورتر: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹.
- كذلك عرفها العالم علي السلمي: "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسين، ويؤكد تميزها واختلافها على هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسين الآخرون".

كما أن لها تعاريف أخرى نذكر منها²:

- عرف العالم MC GAHAN الميزة التنافسية على أنها: "هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين".
- ركز العالم C ZEPIEL على أن الميزة التنافسية هي عبارة عن: "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن".
- وعرف العالم FAHEY الميزة التنافسية هي : "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".
- واتفق معه العالم LYNCH: "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المتنافسين".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة في خلق ميزة بسعر أقل وجودة عالية تسمح لها بالتفوق على منافسيها من خلال الابتكار والإبداع وتحقيق مكانة ذات أهمية في السوق عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات لتلبية متطلبات المستهلكين على أن تكون متمتعة بالاستمرار أي تسمح للمؤسسة ببقائها في السوق للمدى الطويل.

الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة خصائص نذكر منها ما يلي³:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تكسب المؤسسة التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المنظمة وتحقق لها قيمة.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.

¹ عتيقة حرابرية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، ديسمبر 2015 بعنوان الميزة التنافسية، ص 75-76.

² محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، إدارة أعمال، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر و توزيع ، الطبعة الأولى 2012، رقم الإيداع 2570، 2010، ص 79-80.

³ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية _ رسالة استكمال ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، مايو 2009، ص 08.

كما تتميز ب¹ :

- تتمتع الميزة التنافسية بالديمومة إذ ما تم تطويرها وتجديدها باستمرار .
 - لا بد من بناء الميزة التنافسية على أساس الاختلاف والتميز لا على أساس التشابه.
 - أن تتناسب مع أهداف الشركة المسطرة للوصول إلى نتائج مبتغاة.
 - إن تواكب المستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في القدرات والموارد المشتركة.
- و مما سبق يتم استخلاص إن لا بد من توفر خصائص للميزة التنافسية إذ أنها تتسم بالمرونة و أن تحدد وفق المتطلبات السوقية وما تستطيع عليه المنظمة مواكبة للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

استمدت الميزة التنافسية أهميتها من الواقع الاقتصادي الذي اوجب وجودها لبقاء المؤسسة وولائها في السوق ، وقد سطرت أهدافا تعمل على بلوغها وهذا ما سيتم التطرق إليه .

الفرع الأول : أهمية الميزة التنافسية

علاوة على أن الميزة التنافسية وسيلة لبقاء ونجاح المنظمة فلها أهمية بالغة نبرز أهمها في النقاط التالية :

- ✓ تعتبر الميزة التنافسية المحفز الرئيسي للمنظمات لضمان بقاءها في السوق فوجب عليها السعي دائما لتطويرها.
- ✓ لها مكانة مرموقة في المؤسسة إذ أنها سلاح قوي تعتمد عليه لمواجهة التحديات وللدفاع عن مكانتها في السوق.
- ✓ تعود الميزة التنافسية بهوامش ربح كبيرة على المنظمة وتعزز سيطرتها على السوق.
- ✓ تحسين المنتجات وتقديم كل ما هو مواكب للتكنولوجيا.
- ✓ كسب ولاء الزبائن بمنتجات المنظمة وخلق قيمة لهم بتلبية متطلباتهم.

الفرع الثاني : أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية نجد²:

- خلق فرص تسويقية جديدة .

¹ محمد إبراهيم سعيد حسن، اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط حزيران 2017، ص ص 25- 26 .

² الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية _ دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017، ص 188 .

- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع أو الخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الميزة التنافسية ما يلي¹ :

- الانفتاح الواسع على الآخرين، أي المرور من مرحلة الانغلاق إلى مرحلة الانفتاح على المستهلكين.

- كثافة الربح والسعي لتحقيقه، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنيا من اجل :

• زيادة العائد : الأسهم و السندات و صكوك ...

• زيادة المردودية : القيمة المضافة و هامش الربح

• زيادة الدخل : الأجور و الكفاءات

- التوغل في السوق العالمية أي التحول من السوق المحلية إلى العالمية

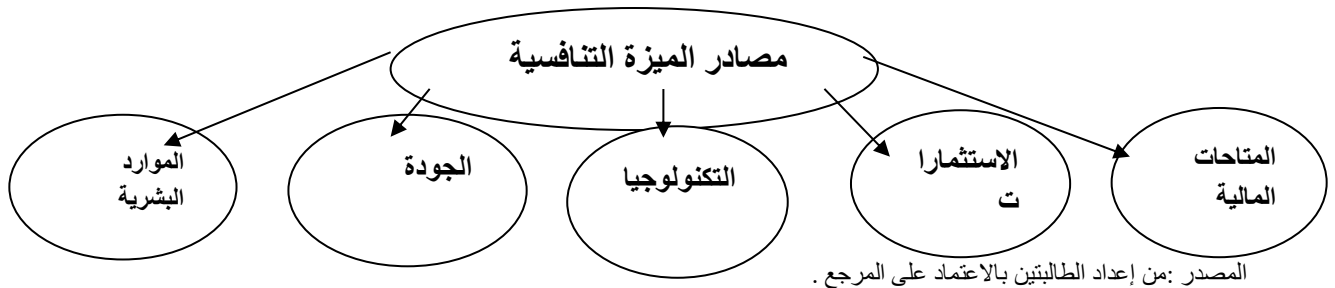
- الاطلاع المنتشر على أهم الاكتشافات و البحوث العلمية

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تتأثر المؤسسة بالمحيط المتواجدة فيه إذ لا بد منها أن تخلق ميزة تنافسية لمواجهة المخاطر الخارجية والداخلية ، واعتمادها على مصادر متنوعة والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي :

يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى² :

الشكل رقم 02 :مصادر الميزة التنافسية



¹ غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2/1، ص 100-101.

² زروخي فيروز و سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي خامس: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، جامعة الجزائر3، ص 15-16.

- **الموارد البشرية :** تعد الموارد البشرية من أهم الركائز في المنظمة التي تقوم عليها نشاطاتها وتساعد على تحقيق أهدافها المسطرة حيث تعتمد على كفاءة وفعالية اليد العاملة، حيث أن هذه الأخيرة لها دور كبير وفعال في نجاح ورفع وتحسين أداء المؤسسة لما تحقق إنتاجية وجودة عاليتين.
- **الجودة :** تعد عاملا أساسيا في خلق ميزة تنافسية إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي تسعى الحصول عليها.
- **التكنولوجيا :** ساعد استخدام التقنيات والتكنولوجيات في تحسين تنظيمها وتسييرها بشكل فعال باستخدام آلات متطورة ساهم في خفض التكاليف، حيث وجب على المؤسسة مواكبة العصر المعلوماتي والتكنولوجي لخلق ميزة تنافسية للمنظمة تسمح لها بالاستمرار الطويل في السوق.
- **الاستثمارات :** تتمثل في كل القيم المادية والمعنوية التي تكتسبها المؤسسة لغرض استغلالها للمدى الطويل والبعيد بامتلاكها هذه الإمكانيات تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- **المتاحات المالية :** يقصد بها السيولة المالية التي تمتلكها المؤسسة في لحظة زمنية معينة، كما يمكن للمؤسسة على توازنها المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل الأنشطة، وحسن التحكم في تسييرها يؤدي على اقتناص فرص استثمارية والتوجه الصحيح والتصرف العقلاني لأموال المنظمة وبالتالي توسيع أنشطتها واكتساب حصة سوقية أكبر أو تنويع منتجها.

المبحث الثاني : أساسيات الميزة التنافسية

إن ما حضيت به الميزة التنافسية من تطور عبر الزمن والمنافسة الشديدة الحاصلة بين المؤسسات أكد ضرورة وضع أساسيات لضبط وتحقيق تفاعل نشيط بين موارد المؤسسة لتحقيق مبتغاها واستدامتها ؛ وفيما يلي سيتم تناول بعض الأساسيات المتمثلة في الأنواع ، المحددات ، الأبعاد .

المطلب الأول : أنواع الميزة التنافسية

ذكرت عدة أنواع للميزة التنافسية من قبل المفكرين الاقتصاديين حيث أنهم صنّفوا لها نوعين رئيسيين وهما كالتالي¹ :

أولا : ميزة التكلفة الأقل : وهي عبارة عن قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بسعر اقل مقارنة بنظيرها من المنافسين، فيعود عليها بتحقيق عوائد أكبر ولتحقيق نفس التكلفة الأقل لا بد من حتمية توفر مجموعة من الشروط :

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل :

- طلب مرن على السلعة، زيادة المشتريات نتيجة تخفيض التكلفة.
- نوعية السلع المقدمة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها _ دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2007، ص ص36-40.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
 - محدودية تكاليف التبديل، أو انعدامها بالنسبة للمشتريين.
 - 2- **الحصول على ميزة التكلفة الأقل** : لتحقيق ميزة التكلفة الأقل استلزم مراقبة عوامل تطور التكلفة ونذكر منها ما يلي :
 - **مراقبة الحصول** : لتخفيض تكاليف وجب على المؤسسة مراقبة حجم إنتاج المنتجات المتوسع فيها وحصولها على وسائل إنتاج جديدة ولا بد من مراعاة زيادة حجم الإنتاج كي لا تؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.
 - **مراقبة التعلم** : تتم بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، حيث لا يجب التركيز على تكاليف العمال فقط بل وجب النظر إليهم كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي في مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض التكلفة.
 - **مراقبة الروابط** : يقصد بالروابط، نقاط وصل بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
 - **مراقبة الإلحاق** : هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال إمكانيات مشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة وبالتالي تؤدي مراقبة الإلحاق إلى تخفيض التكاليف.
- رغم ضرورة مراقبة عوامل تطور التكلفة إلا انه لا بد من تفادي بعض الأخطاء التي تفقد المؤسسة ميزتها :
- 3- **الأخطاء الواجب تفاديها** : لعل من أهمها ما يلي :
 - الإهتمام بتكاليف الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال تكاليف بعض الأنشطة الأخرى كالبيع والخدمات...
 - إهمال أنشطة الشراء.
 - إهمال الأنشطة الصغيرة وغير المباشرة مثل : الصيانة.
 - الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.
 - تخفيض متناقض في السعر.
- ثانيا : ميزة التمييز** : ويقصد به استطاعت المؤسسة من إنتاج منتج مختلف عن منتجات المنافسين من وجهة نظر المستهلك.

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز :

- قدرة المستهلك على تقييم الاختلافات في السلع والخدمات وتمييزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- قلة إتباع المنافسين لنفس إستراتيجية التمييز.

2- الحصول على ميزة التمييز : وهي كما يلي :

- الإجراءات التقديرية : تتمثل في إجراءات اختيار الأنشطة التي يجب الاعتماد عليها وكيفية ممارستها وتمييز المنتج له عدة أشكال منها : خصائص وكفاءة المنتجات، خدمات مقدمة، وجود وسائل إنتاج.
- الروابط : تأخذ الأشكال التالية :
- الروابط بين أنشطة المؤسسة : التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، لتلبية حاجات المستهلكين.
- الروابط مع الموردين : حيث يمكن اختصار مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.
- الرزنامة : غالبا ما يكون دخول المؤسسة في قطاع الصناعة يحقق لها ميزة التمييز فأحيانا التأخر يكون مفيدا، لكون إما للتكنولوجيا مستخدمة سريعة تغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.
- الموقع : كلما كان موقع المؤسسة قريب من المستهلك اكتسبها ذلك ميزة التمييز.
- التكامل : تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، فقد يكون التكامل خلفيا(إنتاج المواد الأولية بوسائل المؤسسة الخاصة) أو أماميا (توزيع بوسائل المؤسسة الخاصة) مما يجذبها للجوء إلى الغير فيكسبها ذلك ميزة التمييز.

3- الأخطاء الواجبة تفاديا لتحقيق ميزة التمييز :

- التميز المفرط، أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن.
- سعر لاصافي مرتفع.
- عدم معرفة تكلفة التمييز.
- التركيز الشديد على المنتج.

ثالثا : ميزة اختصار الوقت (JIT) ¹:

هي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في السوق.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.
- تخفيض زمن تحويل أو تغير العمليات الإنتاجية(مرونة التصنيع).
- الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

¹بورنان ابراهيم 01، خلخال يوسف 02، مداخلة: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (01تخصص الاقتصاد الدولي)(02تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الاغواط، ص07.

لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة حدد لها متغيرين أساسيين وهما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس وهو ما تم استرجاعه كالتالي¹:

1- **حجم الميزة التنافسية** : كلما كانت الميزة التنافسية كبيرة و جلبة خاصة من حيث التكلفة والتميز، و جب على المؤسسات المنافسة لها القيام بجهد كبير و صرف ثروة طائلة لتغلبها عليها و إزالة هيمنتها في السوق و محاولة جذب عدد المستهلكين إلى منتجاتهم.

و للميزة التنافسية دورة حياة كما هو حال المنتج و هي مبينة الموالى :

أ- **مرحلة التقديم** : تتقدم المؤسسة بفعل الميزة التنافسية التي نزلت بها إلى السوق والتي بفعلها تحضى بقبول من المستهلكين بسبب عدم وجود منافسين وبالتالي تحقيق نمو سريع و كسب مداخيل معتبرة قبل الدخول في مرحلة 2.

ب- **التبني** : تعرف المؤسسة نوعا من الاستقرار والثبات في هذه المرحلة حيث أنها بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة فيحاولون تبني هذه الميزة وتحسينها.

ت- **الركود** : هو رد فعل المنافسون في هذه المرحلة إلى إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تجلب المستهلكين لمنتجاتها، وبالتالي تبدأ مرحلة ركود المؤسسة و لا بد منها أن تقوم بتطوير وتحسين لميزتها التنافسية مرحلة الضرورة : تضطر المؤسسة في هذه المرحلة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تمييز المنتج، وفي الحالة العكسية ستزول الميزة التنافسية الأولى، ولهذا نجد ما يسمى بتطوير وتنمية الميزة التنافسية مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج وهذا ما يهدد المؤسسة بالخسارة خاصة إذا كانت منتجاتها غير متنوعة.

ج- **نطاق التنافس (السوق لضمان بقاءها واستمرارها في السوق المستهدف)** : يهدف هذا العنصر إلى النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لكسب ميزة تنافسية إضافية حقيقية نظر لحكم النشاطات والأسواق المستهدفة من قبل المؤسسة ومن خلال هذا الجدول نتوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكن غيرها من التأثير على الميزة التنافسية وهو كالتالي²:

- **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

¹ غول فرحات ، مرجع سابق ، ص103.

² صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ دراسة مقارنة بين بنك BNP PARIBAS والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ما بعد التدرج الأول لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، وهي جزء من متطلبات الحصول على الشهادة، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، سطيف، 2015، ص 98-99.

- **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية

لتحقيق المؤسسة لميزة التنافسية في السوق الذي تعمل به لا بد من مراعاة عدة أبعاد؛ تتمثل في¹:

- **السعر** : هو المقابل المالي أو النقدي المدفوع لامتلاك منتج أو خدمة ما يقدمه المستهلك للحصول على منفعة، فيرى الاقتصاديون أن السعر ما هو إلا قيمة تبادلية للسلعة أو الخدمة معبرا عنه بصورة نقدية ويربطون بين القيمة والمنفعة، فالمنفعة تنتج القيمة والقيمة تقاس من خلال السعر.
 - **المنتجات/خدمات جديدة** : إن ضمان استمرار المؤسسة في السوق يستوجب على المنظمة التجديد في منتجاتها وخدماتها المقدمة لإشباع حاجيات الزبائن.
 - **تحسين الجودة** : يتميز كل منتج أو خدمة بعدة خصائص تعمل على تلبية متطلبات المستهلكين تتمثل في السعر، الأمان، التوفير، الاعتمادية.
- لا تحقق المؤسسة المنافسة، إذا اهتمت بكل الجوانب إذ أنه لا بد من اختيار بعد معين تكون قادرة على التمييز فيه.
- **السرعة في تقديم الخدمة** : بعد السرعة في تقديم المنتج أو خدمة للزبون ذات أهمية كبيرة حيث تحدد جودة الخدمة وما يرتبط بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة.
 - **الحصة السوقية** : يقصد بها نسبة مبيعات المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين، حيث تستخدم كمقياس للتمييز بين الراحين ومنظمة الخاسرين.

المبحث الثالث : دور أبعاد رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية

أضحى اكتساب الميزة التنافسية المستدامة من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تفوقها و ضمان ديمومتها وفي ما يلي سيتم تناول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها في المطلب الأول و أهم سبل المتخذة والمداخل لها في المطلب الثاني ، أما في المطلب الثالث فقد تم ربط أبعاد رأس المال البشري باستدامة الميزة التنافسية .

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها

تحت ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة أصبح جل اهتمام المؤسسة يركز حول كيفية ديمومتها بخلق ميزة تنافسية وسيتم التطرق إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة و أهميتها.

¹ احمد محمد الفيومي، اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة _ دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة _ رسالة استكمال الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ابريل/2010، ص ص 36-37.

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة احد المناهج المتبعة لضمان استمرارها لأطول فترة ممكنة ولعل من أهم التعاريف ما يلي:

عرفت الميزة التنافسية المستدامة في التعريف الجامع الذي قدمه

- (kotter) بكل بساطة هي: " القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي لا توفر لدى المنافسين لذلك فان الإدارة الإستراتيجية تركز على كيفية الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها مقارنة بالمنظمات المنافسة فعندما تستطيع المنظمات عمل أي شيء لا تستطيع المنظمات منافسة عمل أو عندما تستهلك شيء ترغب به المنظمات المنافسة فان ذلك يمثل ميزة تنافسية"¹.

-ويرى (Reed&Deffilpi) أنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الفعال لمهاراتها ومصادر ها مقارنة بالمنافسين وان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سيولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي"².

ومن خلال هذا المفهوم نستنتج أن (Reed&Deffilpi) ركز على المهارة التي تعتبر كأداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

اختلفت تعاريف المفكرين الاقتصاديين ولعل من أهم التعاريف تم استخلاصه في ما يلي³:

الميزة التنافسية المستدامة: "هي التطوير المستمر للموارد الفريدة و القابليات المتميزة للمتغيرات السوقية السريعة والتي تستطيع من خلالها الشركة التغلب على المنافسين الحاليين والمحتملين وخلق القيمة للعملاء من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات وهي مفتاح الأداء الطويل الأجل".

الفرع الثاني : أهمية الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي :

- 1- تكون أهمية الميزة التنافسية المستدامة في ما تقدمه من منفعة التي تحققها تلك الميزة التي يصعب على المنافسين تقليدها مما يجعل تلك المزايا مغروسة في مهارات وموارد لثقافة المنظمة.
- 2- تعد عاملا مهما وأساسيا في عمل المنظمات المختلفة.
- 3- تعد مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال.
- 4- أنها معيار للمنظمات الناجحة التي تميزها من خلال امتلاكها لخصائص فريدة.
- 5- تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمات لاكتساب موقع كبير في السوق من خلال الحصول على منفعة سوقية اكبر من المنافسين وزيادة حجم مبيعاتهم.

¹ حازم عبد عزيز الغرباوي وآخرون، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة _ دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار ، الريادة والإبداع في بناء السياسات المالية والمحاسبية في الوحدات الاقتصادية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، 2021، ص36.

² يوسف احمد1 و دلهوم محمد الامين2، رأس المال البشري كألية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية _ دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، (Iجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر)(2جامعة وهران2 محمد بن احمد، وهران، الجزائر)، المجلد 03/العدد: 01 ، 2019، ص155.

³ زهراء جعفر محمد موسى، اثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط _ دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الفرسانية في مدينة عمان، رسالة استكمال الماجستير في الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، كانون الثاني2020، ص35.

المطلب الثاني : سبل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة واهم مداخلها

بغية تعزيز ميزة تنافسية مستدامة لا بد من المؤسسات انتهاج سبل ومداخل لبنائها ولعل من أهمها ما سيتم تناوله كالآتي :

الفرع الأول : سبل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ليس بالأمر الهين خاصة في عصر الأعمال الذي بدوره تتميز بالتنافس والتغير السريع، مما يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية فوجب معرفة التدابير اللازمة لاستدامة الميزة التنافسية نذكر منها¹:

1- **التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية** : للحفاظ على الميزة التنافسية لا بد على المؤسسة التركيز على الأركان الأربعة لبنائها وهي : الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للمستهلكين، إضافة إلى قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في انجاز أداء متفوق.

2- **التعلم والتحسين المستمر** : رغم إيجابيات الميزة التنافسية إلا أن لها سلبيات أيضا تتمثل في : قصر عمرها ودورة حياتها، مما يحتم على المؤسسة تسريع عمليات الابتكار والتطوير لمواكبة العصر التكنولوجي ولضمان استمرارها لبعد طويل وهو أن تقوم بتجديد وتحسين كفاءتها وسرعة استجابتها لحاجيات المستهلكين وتقوم فكرة التحسين عن طريق تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعارف والمهارات لدى كفاءتها البشرية.

3- **تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن** : ويعد من أفضل طرق تطوير الكفاءات المتميزة التي تحقق أركان بناء الميزة، حيث استطاعتها بناء موارد وقدرات التي تدعمها وتعززها، كما يجب على المؤسسة قيام بقياس أدائها مقارنة مع أداء منافسيها والذي يمكنها من اعتلاء المركز الريادي في السوق.

4- **التغلب على القصور الذاتي** : تعتبر احد المتطلبات الرئيسية لاستمرار الميزة التنافسية والذي يتمثل في قدرة المنظمة على التغلب والتحدي على القوى الداخلية والتي بدورها تمثل عائق أمام التغيير.

الفرع الثاني : مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة

من بين أهم المداخل التي اتفق عليها المفكرين الاقتصاديين لبناء ميزة تنافسية مستدامة نذكر² :

1- **مدخل الإستراتيجية العامة** : يرى بورتر أن الإستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال ما، إذ أن هذا المركز المحدد لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث استراتيجيات :

¹ محمدي عماد، رسالة ماجستير، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية _ دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT و اوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA _ ، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، 2013 ، ص ص 90-91.

² ساطوح مهدي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية _ دراسات اقتصادية _ (2)28، ص ص 100-101.

✓ قيادة التكلفة : أهم متطلباتها هي الاستثمار في رأس المال المتواصل مع توفير رأس مال في متناول اليد.

- إشراف محكم على العمال.

- مهارات هندسية في مجال العمليات.

- نظام توسيع منخفض للتكاليف وحوافز فنية مبنية على تحقيق أهداف كمية.

✓ التمايز : أهم متطلباتها قدرات تسويقية قوية وكفاءات.

- سمعة حسنة في مجال الجودة والريادة في التكنولوجيا.

- راتب لاستقطاب العمال المهرة والعلماء ذو كفاءات مبدعة وحوافز نوعية لا كمية.

✓ التركيز : وهي مزيج من السياسات الموجهة إلى هدف استراتيجي معين.

2- مدخل التحليل الاستراتيجي :

ويركز في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية :

أ- بيئة داخلية : تجديد قدرات جوهرية التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين، أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وتحديد نقاط الضعف التي تمنعها من ذلك.

ب- البيئة الخارجية : تحدد الفرص التي تتيح للمؤسسة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها لتحقيق التفوق في الأداء وضمن موقعها التنافسي.

3- مدخل سلسلة القيمة : هي مجموعة الأنشطة التي تحول المدخلات إلى محرجات ذات قيمة للزبون وتكون من أنشطة أساسية وأخرى داعمة ولتطوير الميزة التنافسية المستدامة ذكر بورتر مصطلح القيمة المضافة كما قدم طريقتان هما :سلسلة القيمة ونظام القيمة، ولفهم استراتيجيات المنظمة وجب عدم النظر إلى العمليات الداخلية فقط إنما استوجب الاطلاع على سلسلة المجهزين والموزعين فتأثير المؤسسة على أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن يكون مصدرها هام للميزة التنافسية.

4- مدخل النظرة المستدامة إلى الموارد : هو مصطلح جديد يركز على المنظمة ويهدف إلى تحقيق التكامل في الموارد وقابليات المنظمة نادرة وقيمة غير قابلة للإخلال وصعبة التقليد وهي التي تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال منافسها لغيرها من المنظمات.

وحسب هذه النظرة فالمنظمة مجموعة من الموارد التي تتمثل في الموارد المالية، الموارد البشرية، موارد عامة وبالنسبة لهذا المدخل فالقوة هي الموارد والقدرات التي تقود إلى الميزة التنافسية والضعف هو عكس ذلك حيث أن المنظمة لا تمتلك تلك الموارد والقدرات رغم أنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، أما بالنسبة للفرص هي تلك الظروف التي تسمح للمنظمة باستغلال قوتها والتغلب على الضعف.

والتحديات في الظروف التي تقف في وجه تنافس المنظمة أو تحقيق رضا حملة الأسهم.

المطلب الثالث : علاقة أبعاد رأس المال البشري باستدامة الميزة التنافسية

نظرا لزيادة المنافسة في بيئة الأعمال احتل رأس المال البشري المكانة المرموقة في المنظمات لتحقيق النمو والتطور والتميز ؛ وعليه فقد تم تحديد أبعاده التي بدورها لها علاقة في استدامة الميزة التنافسية وهو ما سيتم إلقاء الضوء عليه فيما يلي :

الفرع الأول :علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية المستدامة

يعتبر رأس المال البشري احد الدعائم المطورة للمنظمات والتي يساهم في نجاحها كونه العنصر الأساسي والمشكل للميزة التنافسية، فينظر إلى العلاقة بينهما بأنها علاقة ترابطية أي بوجود العنصر البشري بكفاءاته ومهاراته التي يقدمها كخدمة للمؤسسة والتي تحقق من خلالها ميزة تنافسية عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقات الفكرية الفطرية والمكتسبة له وتوظيف معارفه لصالح المؤسسة؛ فهو المحدد الأساسي للميزة التنافسية واحد أهم العوامل التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية فلا بد من عدم إهماله وتحفيزه وتوفير بيئة ملائمة لكي يقدم الأفضل للمؤسسة ويساهم في اختراقها للأسواق العالمية إن تم الاستثمار فيه كما ينبغي ، ونتيجة لشراسة المنافسة اصبح استمرار المؤسسة مرهونا على قدرتها التنافسية التي تتحصل عليها بالاهتمام في رأس مالها البشري اذ اصبح الاستثمار فيه أمرا حتميا كونه القوة الدافعة للميزة التنافسية المستدامة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، فبتطوير كفاءته وتنمية قدراته يمكن من تصور مجتمع متقدم فهنا تكمن ضرورة الاهتمام بدعائم الأساسية لاستثمار فيه (التدريب،التعليم،التكوين،اهتمام بصحة وتوفير الجو الملائم)

إن اعتبار رأس المال البشري كعنصر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا بد من أن يتميز بخاصية عدم التقليد وان يكون ذو قيمة وان لا يمكن استبداله بمورد مكافئ له.... ؛ ونظرا للتطورات التكنولوجية الحاصلة اصبح من الضروري التطوير والاهتمام به للقدرة على التعايش مع بيئة تنافسية متغيرة.

الفرع الثاني : علاقة أبعاد رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية :

يعد رأس المال البشري الثروة العلمية الكامنة في منظمات الأعمال، ولا بد منها أن تعمل بشكل مستمر في الاحتفاظ به والسعي نحو الاهتمام بتنميته واستغلال خيراته ومعارفه ومهاراته بشكل امثل لمبادرته في خلق ميزة تنافسية مستدامة، باعتباره أهم مصادر في تحقيقها بتزايد أهمية رأس المال البشري اصبح لازما على المؤسسات الاهتمام به عن طريق الاستثمار فيه وهذا لما يعود على المنظمات من تحقيق للغايات المسطرة .وضمان استمراريتها وزيادة إنتاجها ويبرز الكثير من الأبعاد التي توضح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتي بدورها تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ونذكر منه هذه الأبعاد ما يلي:

البعد الثقافي : إن ثقافة المجتمع تلعب دورا كبيرا في التأثير على الميزة التنافسية حيث كلما زادت ثقافات الأفراد تنامت مفهوما تهم وزاد وعيهم للبحث عن مزايا تنافسية مستدامة أفضل لتلبية رغباتهم وحاجياتهم، حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وازدياد درجة وعي وقناعة الفرد بضرورة وجود ميزة تنافسية والبحث عن التميز في جميع جوانب الحياة.

البعد العلمي : مع التحول أصبح لازما على الموارد البشرية للمؤسسات تقوية معارفهم وتنمية مهاراتهم للمبادرة بخلق ميزة تنافسية مستدامة ويتم تحقيق ذلك من خلال البحث العلمي والابتكار والاختراع لمسايرة التكنولوجيا وخلق ميزة تنافسية .وكذلك الابتكار ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة والبحث عن مزايا تنافسية جديدة، إضافة إلى المقدرة المهنية وهي عبارة عن مستوى التعلم والخبرة التي يمتلكها العاملون، فضلا عن المعرفة التي يتم توظيفها لأداء الأعمال بشكل تنافسي.

البعد الاجتماعي : إن تنامي القدرات الذهنية عند الموظفين يمكنهم من التحصل على مناصب شغل وبالتالي نجد من كثرة الأزمات الاجتماعية؛ ويساعدهم على تفهم المشكلات الاجتماعية ويعود هذا عليها بالإيجاب، حيث يخلق ميزة تنافسية مستدامة في اكتساب الموارد البشرية قيم أخلاقية وسلوكية متوازنة، وكذلك القدرة على التفاعل مع الآخرين والتي هي ضرورية لتحقيق الأداء المرغوب فيه وبالتالي الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية.

خلاصة:

من خلال ما تم دراسته تبين أن المنظمات تيقنت بان وجودها وبقائها في بيئة إدارة الأعمال مرتبطة بمزاياها التنافسية التي تقدمها للمستهلكين، وتحت ظل التهديدات والمنافسات التي تواجهها استوجب عليها تبني مفهوم الميزة التنافسية والتي بدورها تتمتع بعدة خصائص ولها أهمية كبيرة كما تم تسطير عدة أهداف ومصادر لتحقيق ذلك .

كما وضعت عدة أساسيات للتعرف الدقيق على الميزة التنافسية تمثلت في ثلاثة أنواع وهي ميزة التكلفة الأقل، ميزة التميز، ميزة اختصار الوقت ؛ وقد تم تحديد متغيرين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس ؛ ولها عدة أبعاد نذكر منها السعر و تحسين الجودة .

وقد شمل على علاقة رأس المال البشري باستدامة الميزة التنافسية فقد تناول تعريف الميزة التنافسية المستدامة و أهميتها وتم التطرق إلى سبل ومداخل بناء وتحقيق الميزة التنافسية ؛ إضافة إلى علاقة أبعاد رأس المال البشري باستدامة الميزة التنافسية .

الفصل الثالث

دور راس المال البشري في استدامة الميزة
التنافسية بمديرية اتصالات الجزائر - خنشلة-

عرفت الجزائر منذ 1999 إصلاحات عميقة في قطاع البريد و الاتصالات جسدت في قانون جديد في 5 أوت 2000، سن هذا القانون عن استقلالية البريد عن المواصلات؛ حيث باشرت المديرية على تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر إذ أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال اجتماعي و أسهم ، وقد كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في 2003 حيث أصبحت مستقلة و مجبرة على العمل على ضمان بقائها لمنافسة نظيرها .

تعتبر المديرية متعددة الخدمات ومنفصلة الوحدات ومن خلال ما يلي سنتطرق إلى المديرية المتواجدة بخنشلة .

المبحث الأول:تقديم مؤسسة " اتصالات الجزائر"1

سيتم في هذا المبحث التطرق للمحة عامة حول مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة

المطلب الأول: لمحة عامة لمديرية اتصالات الجزائر بخنشلة

هي شركة اتصالات وانترنت جزائرية تعمل في مجال الاتصالات و التكنولوجيا الحديثة، تأسست وحدة خنشلة وفق قرار رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 وكانت الانطلاقة الرسمية لها في 1 جانفي 2003 وسميت بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية 2010، ثم تم تغيير اسمها إلى المديرية العملية. تقع المديرية العملية للاتصالات الجزائر وحدة خنشلة في حي السعادة حيث تحتوي على 203 موظف من بين إطارات ومهنيين، يشرف عليها المدير " بوبيش شمس الدين " وهي تابعة للمديرية الإقليمية باتنة .

¹الموقع الإلكتروني <http://www.algeriatelecom.dz> ، تاريخ الاطلاع 2023/05/15 ص 1

تسعى المديرية لتوسيع خدماتها و تحسين جودتها حيث تقدم عدة خدمات متنوعة لتلبية احتياجات عملائها تتمثل في : الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي ، WLL خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ، ADSL خدمة الخطوط الخاصة و خدمة البطاقات المجانية المسبقة الدفع بجميع أنواعها ، الأكوستيك المتعددة الخدمات KNS والمخادع الهاتفية ، والتلفزيون الرقمي و التجارة الالكترونية و الخدمات اللوجيستية و البرمجيات و التكنولوجيا ؛ زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون مثل ميزة النداء ، المحاور الثلاثية ، تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة ، الأصدقاء الخمس

المطلب الثاني : مهام مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة وهيكلها التنظيمي

يعتبر تفوق اي مؤسسة اقتصادية راجع الى وضع هيكل تنظيمي تسير وفقه المديرية وتقوم بعدة مهام لصالح المجتمع ولأجل تلبية رغباتهم وعليه فقد تم التطرق الى :

الفرع الأول : مهام المديرية

- تنفرع مهام مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة الى مهام رئيسية واخرى شبه فرعية تتمثل في مهام و مسؤوليات الإدارات و المصالح وجاءت كشرح مختصر للهيكل التنظيمي الخاص بها وهو كما تم تناوله كالتالي :

- المهام الرئيسية :

تتعدد مهام الرئيسية للمديرية لعل نحصرها في نقاط التالية :

- ✓ رفع مستوى التحصيل الاستحقاقات الهاتفية لنسبة تفوق 80 %.
- ✓ ترتيب وتوزيع الشبكة الهاتفية في الولاية، وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي و اللاسلكي، وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- ✓ إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين ، فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية .
- ✓ تزويد المؤسسات العمومية و الشركات الخدمات المختلفة كإنشاء شبكات محلية (انترنت) و تزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال)، مثل الخطوط الخاصة.
- ✓ تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية الشهرية و السنوية ، و بالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية .

- مهام و مسؤوليات الإدارات و المصالح :

إن المديرية تقسم إلى أربع إدارات أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ، ومهام ومسؤوليات هذه الإدارات كما يلي :

■ المدير :يقوم بالتسيير و التنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية و المالية و الوسائل من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.

■ الإدارة التقنية : تقوم ب :

○ التنسيق ما بين مختلف المصالح التقنية ، وكذا متابعة انجازات المصالح التقنية.

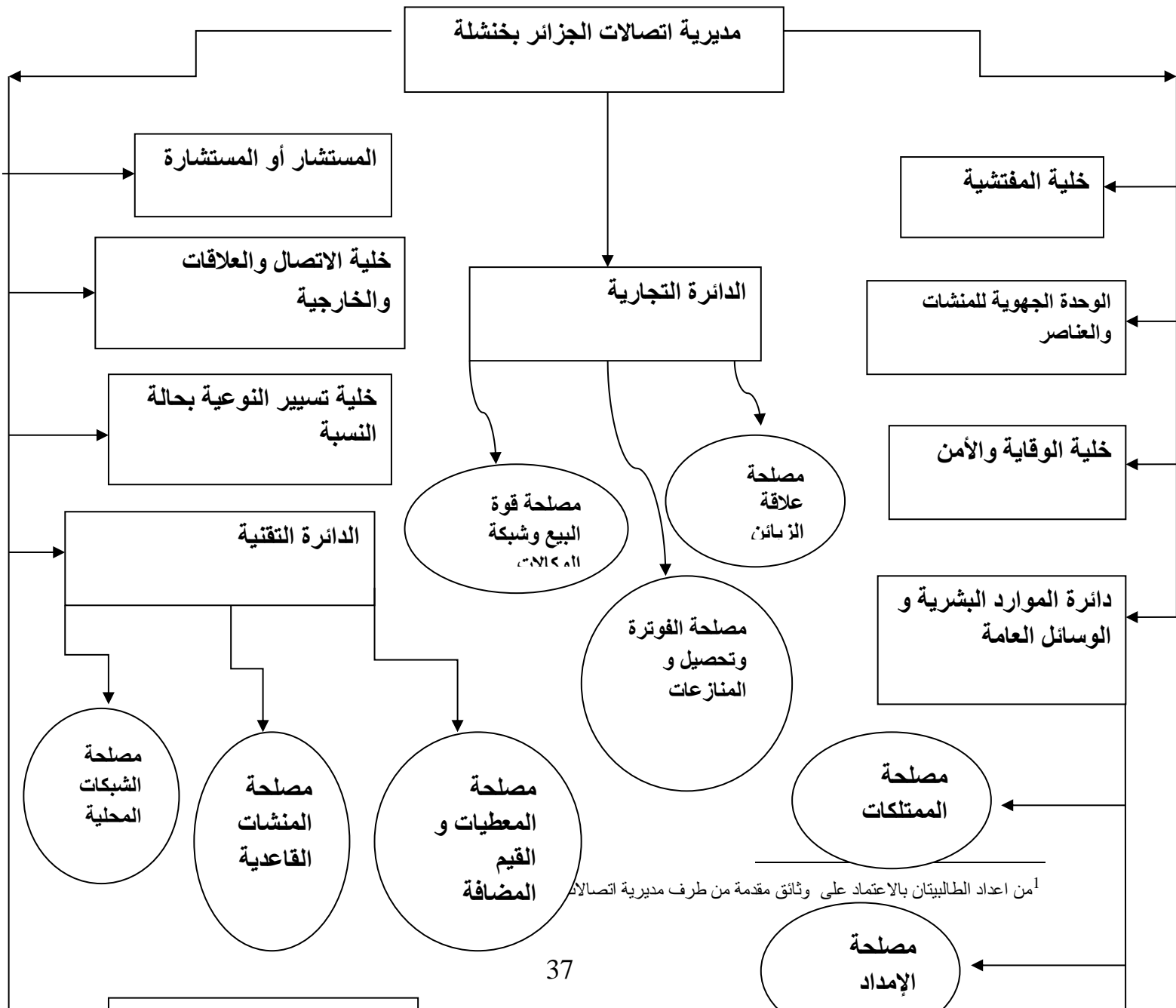
- متابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصالات.
 - متابعة مختلف المرسلات و التقارير الأسبوعية والشهرية و السنوية المرفوعة إلى المديرية العامة.
- حيث أن القسم التقني ينقسم إلى ثلاث مصالح وهي :
- ✓ **مصالحة الهياكل القاعدية :** تقوم ب :
 - ✓ السهر على صيانة جميع الأجهزة والعتاد في حالة التشغيل على مستوى جميع البلديات عبر المراكز الجهوية.
 - ✓ إعداد برامج الصيانة للأجهزة و التوصيلات (الألياف البصرية).
 - ✓ إعداد المخططات الحالية و المستقبلية لشبكة الاتصالات، و إعداد تقارير أسبوعية وشهرة و تبليغها للمصالح المعنية
 - ✓ متابعة الانجازات الجديدة على مستوى العتاد والأجهزة على مستوى الولايات (المراسلات، الألياف البصرية).
 - ✓ **مصالحة شبكة المعطيات:** وهي تقوم ب:
 - ✓ متابعة شبكات المؤسسات والمديريات على مستوى الولاية (الداخلية، الصحة، العدالة...الخ).
 - ✓ متابعة الشبكات الجديدة (العتاد)، متابعة حالة عتاد الشبكة (الانترنيت على مستوى الولاية).
 - ✓ المشاركة في إعداد البرامج التوسعية لشبكة الاتصالات.
 - ✓ **مصالحة شبكة الدخول:** وهي تقوم ب:
 - ✓ تسيير شبكة الخطوط الهاتفية على مستوى الولاية بواسطة المراكز الموجودة عبر الدوائر.
 - ✓ إعداد برامج الصيانة وشبكة الخطوط، وصيانة الهياكل القاعدية (قنوات إيصال الكوابل، الخزانات).
 - ✓ إعداد برامج توسعية لشبكة الخطوط على مستوى مختلف البلديات (كابل، قنوات، حذف الكوابل)
 - ✓ إعداد تقارير أسبوعية وشهرية و سنوية ورفعها إلى الجهات المعنية.
- **إدارة الموارد البشرية و الوسائل :وهي تقوم ب :**
- ✓ متابعة أعمال المصالح الملحقة و التنسيق ما في بينهما ،ومتابعة برنامج التشغيل وانجاز البيانات .
- حيث أن قسم الموارد البشرية ينقسم إلى أربعة مصالح كل منها يهتم بعمل معين :
- ❖ **مصالحة تسيير الموظفين و الرواتب :** و تقوم بها :
 - ✓ متابعة ملفات العمال من حيث الرواتب،التغيرات المختلفة في السيرة العملية للعامل (الاقدمية، العلاوات (...)
 - ✓ إعداد ملفات العمال الجدد و المحالين على التقاعد .
 - ❖ **مصالحة تسيير التكوين:** و تقوم ب :
 - ✓ إعداد البرامج التكوينية بالمساواة مع مختلف المصالح للمدير .

- ✓ متابعة ملفات التكوين لجميع العمال بمختلف المستويات .
- ❖ مصلحة تسيير الوسائل: و تقوم ب :
- ✓ متابعة صيانة مختلف الهياكل للمؤسسة، و متابعة البرامج الجديدة من حيث البناء.
- ✓ متابعة وصيانة وسائل النقل للمؤسسة، واقتناء احتياجات المديرية من حيث لوازم المكاتب....الخ.
- ✓ اقتناء احتياجات المدير من حيث لوازم الصيانة، ومتابعة فواتير الكهرباء و الماء و الغاز للمؤسسة.
- ❖ مصلحة تسيير الممتلكات : وتهتم ب :
- ✓ إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة على مستوى الولاية، ومتابعة الوثائق أو الملفات الإدارية للممتلكات.
- ✓ متابعة الممتلكات الجديدة و متابعة الإحصاءات السنوية للمؤسسة .
- الإدارة التجارية : وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي :
- ❖ مصلحة العلاقات مع الزبائن :ومهامها تتمثل في :
- ✓ السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها .
- ✓ المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، وتكوين المستخدمين في المصلحة.
- ✓ دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن ،والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- ❖ مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية : وتتمثل مهامها في :
- ✓ ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف المرجوة،والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع .
- ✓ إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم)
- ✓ تكوين المستخدمين في المصلحة .
- ❖ مصلحة الاتاوات و تسوية الديون : وتتمثل مهامها في :
- ✓ ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون .
- ✓ إعداد ميزانية الفواتير، وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، والعمل على صحة المعلومات للمساهمة في إرضاء الزبون .
- الإدارة المالية والمحاسبية :تتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية ،المالية والمحاسبة ،ومهامها المشتركة الهدف ،منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريد التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمين التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة و خصومها .
- مهام الخلايا : وهي خلايا الأمن و الوقاية ،خلية التفتيش،خلية الاتصال والعلاقات الخارجية ،خلية تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي .
- خلية الأمن و الوقاية : مهمتها إعداد و تحضير بروتوكول السلامة بالنسبة للمؤسسة و السهر على تطبيقها.

- خلية التفتيش : تتمثل مهمتها في مراقبة و التحقق من التعطيلات التي تمس بنظام المؤسسة والتحقق من الانقطاعات المفاجئة في الوحدات التجارية للمؤسسة.
- خلية الاتصال والعلاقات الخارجية :تعمل علة تحقيق الاتصال بين جميع وحدات المؤسسة ضمن خطط الاتصال الخاصة بالمؤسسة أيضا تضمن هذه الخلية على الوصول المعلومة إلى المواطن أما عن طريق التلفاز أو الإذاعة أو حتى مواقع التواصل الاجتماعي و الانترنت ويمكن القول أيضا أن هدفها الأساسي هي توصيل المعلومة وتلميع صورة المؤسسة .
- خلية تسيير النوعية : تساهم في تحديد خطط نوعية بالتزامن مع الخطط الموضوعية لتحسين أداء و نوعية وجودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر كما أنها تعمل أساسا على ضمان أداء المؤسسة الفعال من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بخنشلة 1

الشكل رقم (03) :الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر بخنشلة مقدم من طرف المديرية



المطلب الثالث : أهداف مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة

تسعى المديرية الى تحقيق بعض الاهداف لعل من اهمها ما يلي :

- زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية إلى اكبر عدد ممكن من المستخدمين خاصة المناطق الريفية.
- تحسين جودة الخدمات من اجل الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة .
- تطوير شبكة فعالة تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية لتنفيذ تقارب الصوت و البيانات .

المبحث الثاني: مجتمع وعينة وأدوات الدراسة

لجمع وتحليل المعلومات والتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها تم استخدام طريقة وأدوات إحصائية

لما لها من دور في أهمية المعلومات و مصداقيتها وتحليلها لإعطاء الدراسة قيمة علمية ، وهذا ما تم التطرق إليه في المبحث، حيث تضمن المطلب الأول مجتمع و عينة الدراسة ، أما في المطلب الثاني فقد تم التطرق إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة، وسنرى في المطلب الثالث ثبات وصدق الاستبيان .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

تم استهداف موظفي المديرية اتصالات الجزائر بخنشلة كعينة للدراسة نظرا لقلة عدد الموظفين في الإدارة فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع العينات كالتالي :

الجدول 01 : يمثل عدد الاستبيانات الموزعة.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	النسبة المئوية
40	31	9	31	77.5%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

حدود الدراسة :

الحدود البشرية: تمت الدراسة الميدانية في مديرية اتصالات الجزائر - خنشلة من أجل الدراسة التطبيقية.
الحدود المكانية: تتناول الدراسة دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة
الحدود الزمانية : أما عن المجال الزمني فقد استغرقت الدراسة من 2023/04/16 إلى 2023/04/30 حيث تم توزيع الاستبيان على الموظفين اتصالات الجزائر بخنشلة .

المطلب الثاني : الأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للتعرف على دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية في المديرية محل الدراسة و للحصول على معلومات أكثر مصداقية تم الاعتماد على عدة مصادر و أساليب إحصائية سيتم التطرق إليها في ما يلي :

1- أدوات الدراسة و جمع البيانات :

- **المقابلات الشخصية :** للحصول على بعض المعلومات تم إجراء مقابلات مع بعض إطارات المديرية للحصول على المعلومات الضرورية لاستكمال الدراسة.
- **الوثائق :** تم الاعتماد على بعض الوثائق الخاصة بالمديرية، و الموقع الإلكتروني على شبكة الانترنت، إضافة إلى دراسات سابقة.
- **الملاحظة :** من خلال زيارات مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة ، تم اخذ ملاحظات عن طريقة الاستقبال و حسن الإصغاء ، نظافة المكان و طريقة المعاملة .
- **الاستبيان :** يعتبر أداة و المصدر الرئيسي لجمع المعلومات الضرورية ، إذ تم إعداد استبانة وتوزيعها على العمال بهدف معرفة دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية في المديرية .

✓ تصميم أداة الدراسة :

- تم الاعتماد في تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة حسب ما يلي:
- إعداد استبيان أولى من أجل استخدامه.
 - عرض الاستبيان على المشرف من أجل إبداء الرأي.
 - توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة وتكونت استمارة الاستبيان المتمثلة في موظفين وكالة اتصالات الجزائر بخنشلة من:
- **القسم الأول:** يتضمن بيانات شخصية عن موظفين المديرية وتمثلت في:

السن، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، الجنس.

➤ القسم الثاني: وينقسم إلى:

- المحور الأول : يتضمن رأس المال البشري ينقسم إلى 7 أسئلة.
- المحور الثاني: يتضمن الميزة التنافسية و ينقسم إلى 7 أسئلة.

- المحور الثالث: يتضمن دور رأس المال البشري إلى 7 أسئلة.

تم الاعتماد في التحليل الإحصائي على :

برنامج SPSS : هو عبارة عن برنامج إحصائي شائع الاستعمال يرمز إلى statistical Package For Social Sciences، وهي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

• كما تم استخدام بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفة التحليلية) المتوفرة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ومنها :

كما تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية : لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- الدوائر النسبية : لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا.
- الأوساط الحسابية:
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات الموظفين عن الوسط الحسابي .
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).
- اختبار العينة T: يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع ولا تكون تحتوي على انحرافات.

المطلب الثالث : صدق وثبات عبارات الاستبيان

تم في هذا المطلب التأكد من سلامة المقاييس المستعملة في الدراسة و تحليل عبارات الاستبيان .

أولا : ضبط المقاييس المستعملة

إن اختبار صحة و ثبات وصدق الاستبيان من العناصر الأساسية قبل توزيعه على العينات و فيما يلي سيتم إلقاء الضوء على بعض المعاملات المستخدمة.

معامل الثبات¹ : الثبات يعني الدقة والتحديد والوضوح في القياس، فإن المقصود بمعامل الثبات أنه إذا أعيد أو كرر استخدام أداة البحث العلمي في نفس الظروف التي استخدمت فيها سابقاً فإنها تعطي نتائج ثابتة للبحث العلمي، ويصنف الثبات على أنه معامل ارتباط، ويختص بمدى ارتباط نتائج القياس المتكررة.

معامل الصدق : هي قدرة الأدوات المستعملة في تجميع المعلومات على قياس الهدف المطلوب قياسه.

وقد تم اعتماد مقياسين في هذه الدراسة :

- **الصدق الظاهري:** وتم ذلك بعرض عبارات الاستبيان على الأستاذ المشرف بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة و معلومات الاستبيان.

¹ <https://www.manaraa.com/post/3702/> (14/05/2023) , (16h.30min)

• معامل ألفا كرونباخ¹: هو مقياس الاتساق الداخلي للاختبارات الإحصائية مثل الاستبيانات والمقاييس المشابهة، والاتساق الداخلي أو الموثوقية هو مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة متسقة.

- يأخذ قيمة تتراوح ما بين (0_1)، ففي حالة عدم وجود ثبات في البيانات فإن قيم المعامل تكون تساوي 1؛ وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من 1 كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من 0 كان الثبات منخفضا. يوضح الجدول التالي نتائج ثبات وصدق عبارات الاستبيانات الموزعة :

الجدول رقم 02: يمثل الفاكرونباخ لعبارات الاستبيان

الاستبيان		
المحور الأول	07	0.840
المحور الثاني	07	0.787
المحور الثالث	07	0.843
الإجمالي	21	0.899

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملي الثبات وصدق جيدة لأنه يقترب من الواحد الصحيح حيث :

$$0.8 < \alpha < 0.9$$

$$\alpha = 0.899$$

الاستبيان الموزع على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة و المتمثلة بالتقريب في 0.9 أي 90 % وقد تم التأكد من صحة وصدق الاستبيان وهذا راجع إلى التجانس بين العناصر والاتساق الداخلي.

• مقياس ليكرت الخماسي² :

هو مقياس مستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول قضية ما يكون من خلال إبداء الرأي المحدد بخمس خيارات، ومن هنا جاءت التسمية (مقياس ليكرت الخماسي). وعلى الشخص الذي يأخذ الاختبار، اختيار مربع واحد من السلم الذي يماثل ما يقتنع به. والمربع المتوسط هو المربع المحايد.

موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	------------	-------	-----------	----------------

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات أو عكسها تم توزيع استبيان على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة من أجل جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها بالأدوات الإحصائية المذكورة سابقا.

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية

¹https://www.blog.ajsrp.com/معامل-ألفا-كرونباخ, (14/05/2023), (16h.30min)

²scale.net/blog-details/1/مقياس_ليكرت_الخماسي،

ترتبط صحة موضوع الدراسة في تحليله والتأكد من نتائجه وصحة فرضياته وعلى هذا السبيل تم اخذ عينة من موظفي مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة بتقديم استبانة تتضمن السن، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، الجنس .

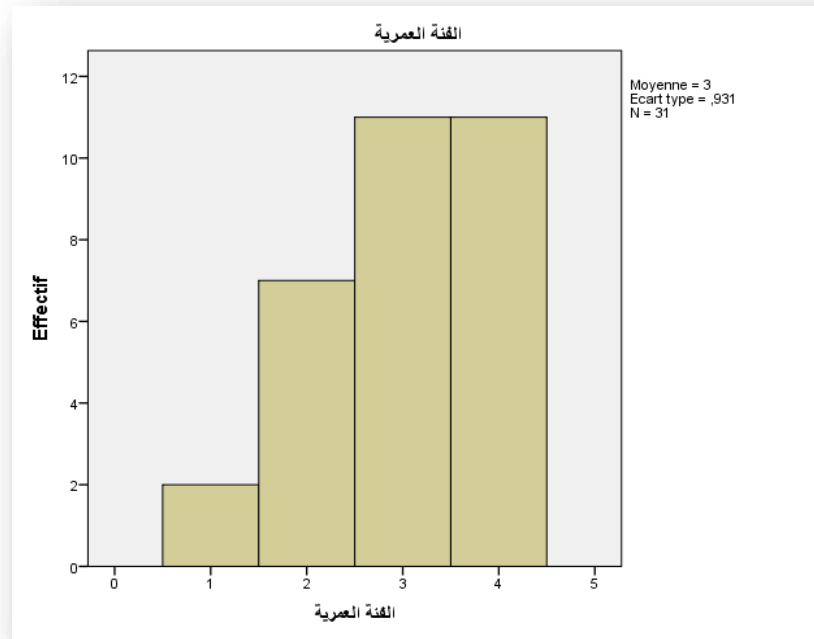
1- السن :

الجدول رقم03 : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة العمرية		
	القوى العاملة	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة إلى 35 سنة	2	6,4%
من 35 سنة إلى 40 سنة	7	22,6%
من 41 سنة إلى 50 سنة	11	35,5%
من 51 سنة إلى 60 سنة	11	35,5%
Total	31	100,0%

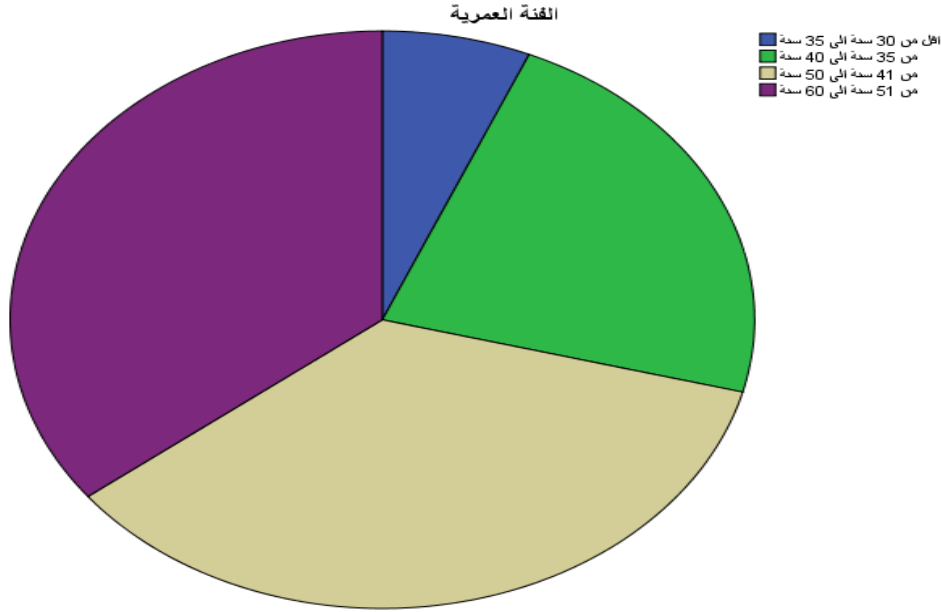
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم 04: مدرج تكراري يمثل الفئة العمرية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم05 : دائرة نسبية تمثل الفئة العمرية لعينة الدراسة



المصدر :إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

التعليق :

وضح الجدول رقم 03 و الأشكال المرفقة رقم 04-05 أعلاه أن أغلبية الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين (41-50 سنة و 60-51 سنة) بنسبة 35%، 35% على التوالي، تليها الفئة التي أعمارها تتراوح ما بين (35-40 سنة) بنسبة 22.6 %، و تحتل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة إلى 35 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة 6.4 % .

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث تنحصر أعمارهم من (60-41 سنة) بما يمثل 22 فرد بنسبة 70 % ، ويعود هذا إلى اقدمية العمال و المحافظة على مناصبهم ، أما بالنسبة للفئة العمرية ما بين (35-40 سنة) تمثل 7 أفراد وهي نسبة معتبرة.

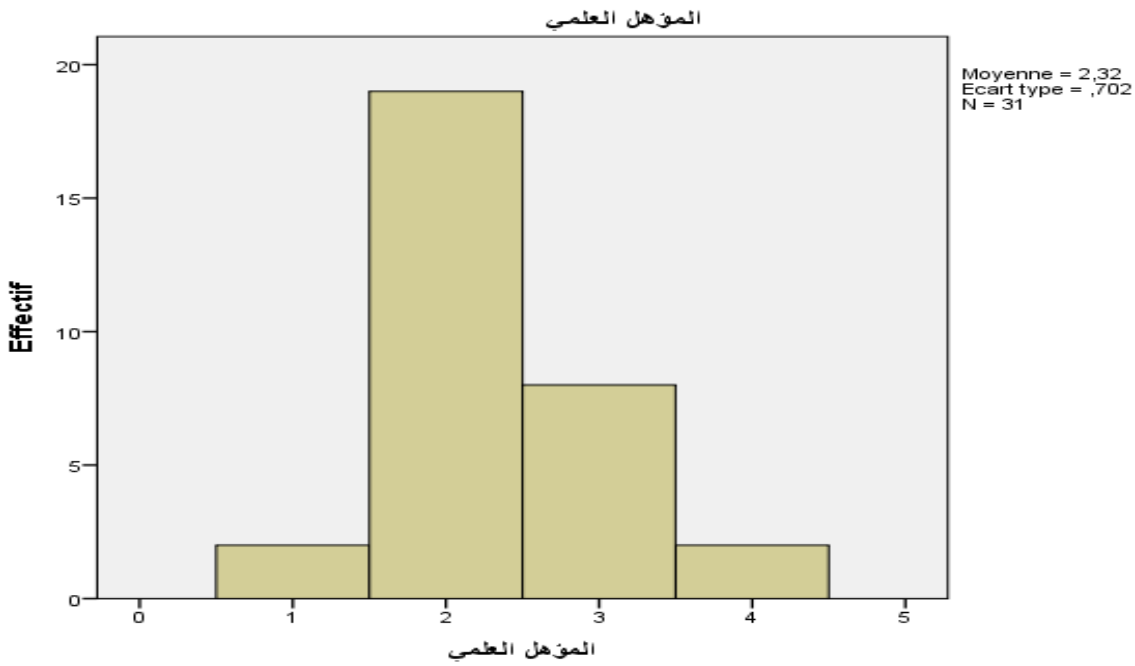
كما نلاحظ أن الفئة العمرية اقل من 30 إلى 35 سنة تمثل نسبة ضئيلة جدا، وهذا راجع إلى عدم احتياج لتوظيف عمال جدد .

2- المؤهل العلمي :

الجدول رقم 04 : يمثل المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة

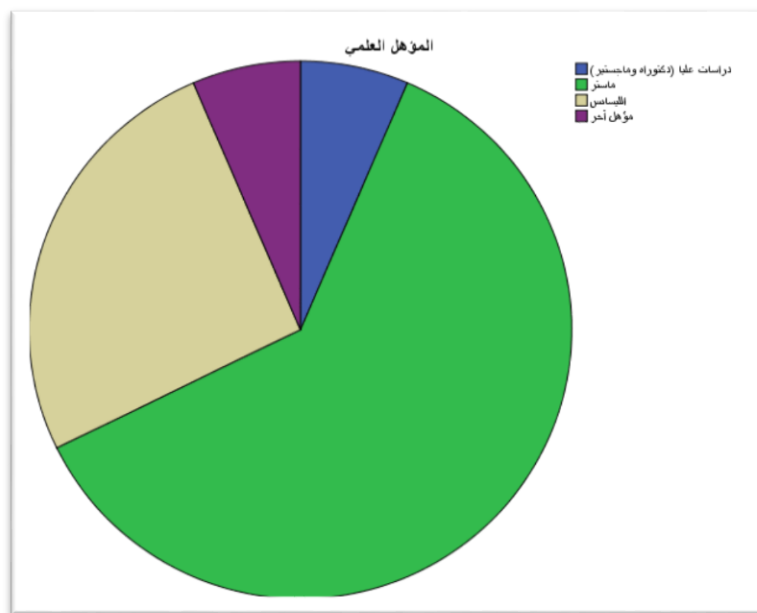
المؤهل العلمي		
	القوى العاملة	النسبة المئوية
دراسات عليا (دكتوراه وماجستير)	2	6,4%
ماستر	19	61,3%
الليسانس	8	25,8%
مؤهل آخر	2	6,5%
المجموع	31	100%

شكل رقم 06 : مدرج تكراري يمثل المؤهل العلمي لعينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم 07 : دائرة نسبية تمثل المؤهل العلمي لعينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على SPSS

التعليق:

توضح إحصائيات الجدول رقم (04) و الأشكال رقم (06-07) المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة ، مس الاستبيان جميع المستويات بنسب متفاوتة فقد كان أغلبية مجتمع الدراسة بمستوى الماستر بنسبة 61.3 % ، تليها مستوى ليسانس بنسبة 25.8 %، بينما يتساوى مستوى الدكتوراه و المؤهل الأخر بنسبة 6.5 % بالتقريب. ومما سبق نستنتج أن مستوى الماستر هو أعلى مرتبة؛ لاكتسابهم كفاءات ومعارف كافية ومؤهلة واعتماد المؤسسة على سياسة الاستقطاب المستوى التعليمي الجامعي العالي و رغم ذلك فان مستوى ليسانس يحتل المرتبة الثانية نظرا لأقدمية الإطارات الملتحقة منذ بداية مزاوله المديرية نشاطها .

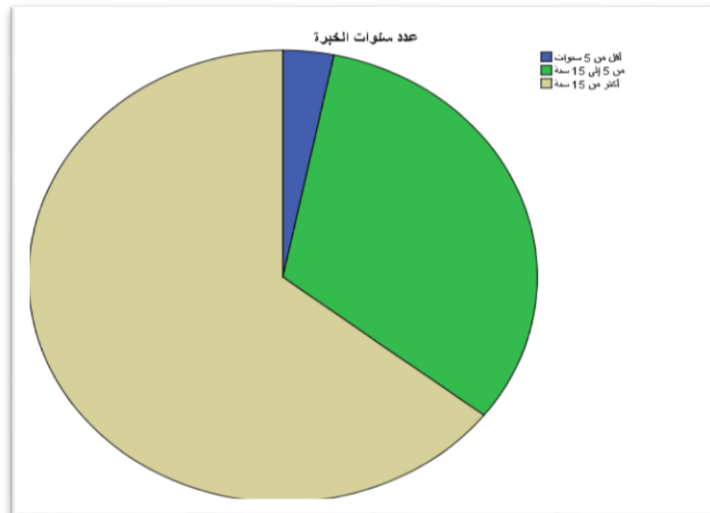
3- عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم 05 : عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

عدد سنوات الخبرة		
	القوى العاملة	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	1	3,2%
من 5 إلى 15 سنة	10	32,3%
أكثر من 15 سنة	20	64,5%
المجموع	31	100%

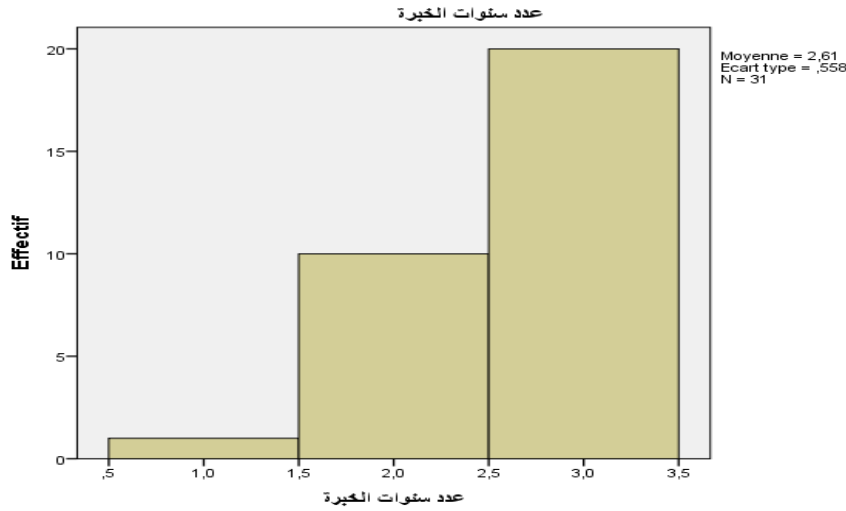
المصدر : من إعداد الطالبين من نتائج SPSS

الشكل رقم 08 : دائرة نسبية تمثل عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم 09: مدرج تكراري يمثل عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS

التعليق :

نلاحظ أن أغلبية مجتمع الدراسة كانت عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 64.5 % ، تليها نسبة 32.3 % التي تمثل العمال الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 15 سنة ، و في الأخيرة نجد العمال الذين اقدميتهم أقل من 5 سنوات تمثل 3.2 % . هذا راجع إلى اقدمية المديرية وسيطرتها على مجال الاتصالات منذ نشأتها وبداية العمال في مزاوله نشاطهم

4- الجنس

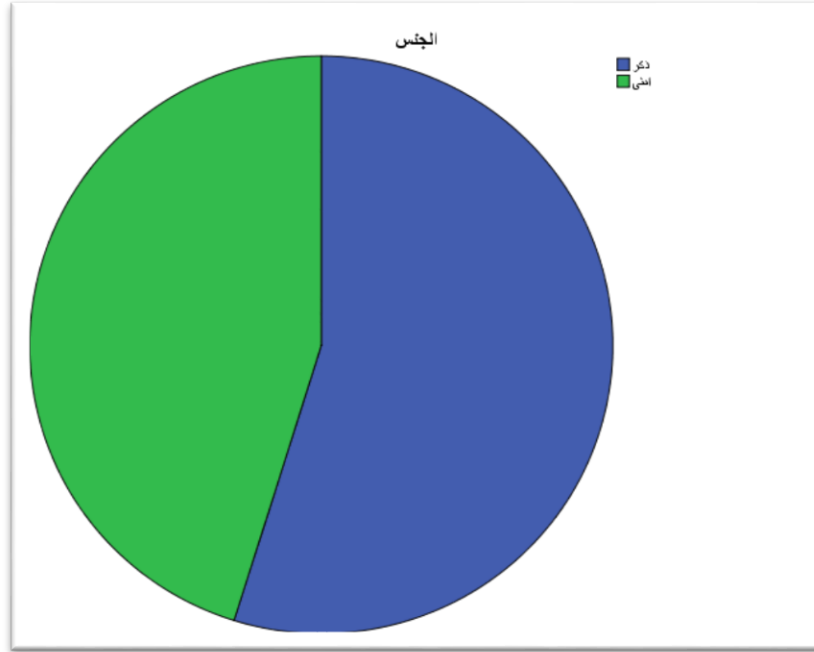
الجدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		الجنس		
		القوى العاملة	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
إعداد الطالبتين	ذكر	17	%54,8	%54,8
	أنثى	14	%45,2	%45,2
	المجموع	31	%100	%100

المصدر : من

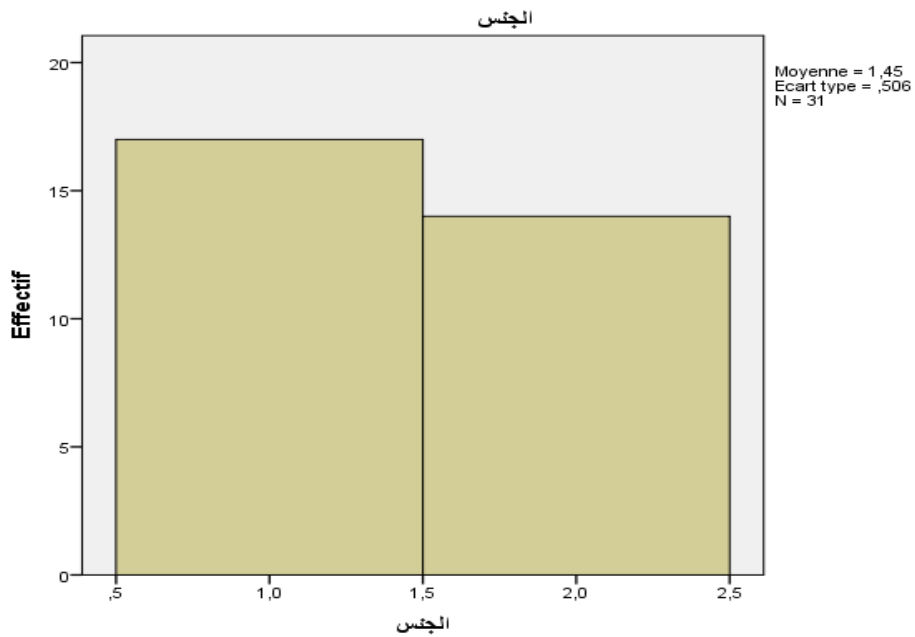
بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم 10: دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم 11 : مدرج تكراري يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

التعليق :

من خلال ما وضحه الجدول رقم 06 و الأشكال رقم 10-11 تبين أن عنصر الذكور اكبر نسبة من عنصر الإناث بنسبة 54.8% ، 45.2% على التوالي .
ومما سبق نستنتج أن العنصر الذكري هو المسيطر في المديرية وهذا حسب نشاطات المؤسسة المقدمة و سياساتها.

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبانة

في ما يلي سيتم تحليل محاور الاستبيان المنقسمة إلى ثلاث محاور و التي استخدم فيها المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري بالاستعانة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

المحور الأول: رأس المال البشري

الجدول رقم 07 : عبارات استبيان محور رأس المال البشري

رقم	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير	بشدة موافق غير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة
01	تحت المديرية رأس مالها البشري (العمال) على تلقي التدريب وكسب الخبرات داخل المؤسسة وخارجها	25.8%	71%	3.2%	—	—	4.23	0.497	عالية
02	تسعى المديرية على تحفيز رأس مالها البشري على تطوير المهارات وكسب المعارف.	19.4%	74.2%	6.5%	—	—	4.13	0.499	عالية
03	تقوم المديرية بالمتابعة والبحث على الطاقات الفكرية المعرفية المتميزة بغرض استقطابها.	6.5%	64.5%	29%	—	—	3.77	0.560	عالية
04	تشجع المديرية رأس مالها البشري على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجهها	12.9%	64.5%	16.1%	6.5%	—	3.84	0.735	عالية
05	تكافئ المديرية على الإنجاز المعرفي وتقديم أفكار جديدة.	9.7%	32.3%	48.4%	6.5%	3.2%	3.39	0.882	متوسطة
06	يساعد رأس المال البشري داخل المديرية على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	12.9%	61.3%	16.1%	6.5%	3.2%	3.74	0.893	عالية

عالية	0.562	4.13	—	—	9.7%	67.7%	22.6%	توفر المديرية إمكانية التواصل المباشر عن طريق المواقع الالكترونية	07
-------	-------	------	---	---	------	-------	-------	---	----

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاستعانة ببرنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول السابق يتضح أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة، حيث اتفق أغلبهم على العبارة الأولى ذات الوسط الحسابي 4.23 و انحراف معياري 0.497؛ وهذا يعني أن المديرية تحت عمالها على التدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة، ثم تليها العبارات (02) (07) (04) بمتوسط حسابي (4.13) بنفس المرتبة و (3.84) وانحراف معياري 0.499 ، 0.562 ، 0.735 على التوالي، وهذا راجع إلى أن المديرية تحفز رأس مالها البشري على تطوير مهاراتهم و توفير إمكانية التواصل الالكتروني؛ وتشجعهم على المساهمة في حل المشكلات التي تواجههم بتقديم أفكار جديدة.

ثم بعدها العبارات (03)، (06)، (05) بمتوسط حسابي 3.77، 3.74، 3.39. وانحراف معياري 0.560 ، 0.893، 0.739 على التوالي، وهذا يدل على أن المديرية تستقطب الطاقات الفكرية وتكافئ على الانجازات المعرفية و الأفكار الجديدة؛ فراس المال البشري يساعد على تامين فرص الإبداع و المبادرة .

المحور الثاني : الميزة التنافسية

الجدول رقم 08 : عبارات استبيان محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسعى المديرية إلى خلق ميزة تنافسية تدعم التحسين المستمر	35.5%	41.9%	22.6%	—	—	4.13	0.763	عالية
02	تحرص المديرية على استخدام التقنيات الحديثة في نشاطها بشكل عام	29%	58.1%	12.9%	—	—	4.16	0.638	عالية
03	تعمل المديرية على تخفيض تكاليف خدماتها المقدمة مقارنة بنظيرها من المنافسين لكسب الزبائن	35.5%	51.6%	9.7%	3.2%	—	4.19	0.749	عالية
04	تتميز المديرية بميزة اختصار الوقت في تقديم خدماتها	41.9%	48.4%	9.7%	—	—	4.32	0.653	عالية
05	الريادة في مجال التكنولوجيا	25.8%	58.1%	16.1%	—	—	4.10	0.653	عالية

عالية	0.653	4.32	—	—	9.7%	48.4%	41.9%	تسعى المديرية على كسب ميزة تنافسية مستدامة (ميزة تضمن لها البقاء لمدة أطول)	06
عالية	0.562	4.16	—	—	6.5%	71%	22.6%	تعمل المديرية على توفير الجو الملائم لاستقطاب الزبائن	07

المصدر: من إعداد الطالبان بالاستعانة ببرنامج SPSS

التعليق :

من خلال ما وضحه الجدول السابق تم استنتاج أن جل العبارات متفق عليها من قبل أفراد العينة ، حيث كان الاتفاق على العبارتين (04) (06) بنفس المتوسط حسابي 4.32 و الانحراف المعياري 0.653 وقد احتلا المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة ، مما يدل على أن المديرية تسعى إلى تقديم خدماتها في وقت مختصر و هذا ما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة ، ثم تليها العبارات (03) (02) (07) بانحراف معياري 749.0- 0.638 - 0.562 على التوالي ؛ بمتوسط حسابي 4.19-4.16-4.16 على التوالي وهذا راجع إلى أن إجابات الموظفين أن المديرية تحرص على استخدام التقنيات الحديثة وكسب زبائن تسعى لتخفيض التكاليف و توفير جو ملائم لاستقطابهم ، و في الأخيرة نجد العبارات (01)(05) بمتوسط حسابي 4.13 و 10.4 ؛ وانحراف معياري قدره 0.763 و 0.653 بناء على أن إجابات أفراد العينة تبين أن المديرية تحرص على بناء ميزة تنافسية لبقائها و تسعى جاهدة لتحسين سمعتها .

المحور الثالث : دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية

الجدول رقم 09 : عبارات استبيان محور راس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	موافق غير بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يلعب رأس المال البشري الخاص بالمديرية دور فعال في استدامة الميزة التنافسية	22.6%	67.7%	9.7%	—	—	4.13	0.562	

02	لرأس المال البشري علاقة ترابطية بالميزة التنافسية للمديرية	12.9%	77.4%	9.7%	—	—	4.03	0.482
03	يحقق رأس المال البشري ميزة تنافسية في المديرية	19.4%	74.2%	6.5%	—	—	4.13	0.499
04	تسعى المديرية لخلق ميزة تنافسية بالاعتماد على رأس مالها البشري	19.4%	77.4%	3.2%	—	—	4.16	0.454
05	يؤدي تحسين الاستثمار في رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية في المديرية	29%	67.7%	3.2%	—	—	4.26	0.514
06	لتقييم الأداء أهمية في تعزيز رأس المال البشري بنجر عنه استدامة الميزة التنافسية	16.1%	71%	9.7%	—	—	4.00	0.632
07	يؤثر رأس المال البشري في المديرية على استدامة الميزة التنافسية.	29%	58.1%	9.7%	—	—	4.13	0.718

التعليق:

من خلال الجدول السابق تبين أن إجابات أفراد العينة بحالة اتفاق شبه كلي؛ حيث أن العبارة (5) تصدرت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري 0.514 ، وهذا راجع إلى أن إجابات الأفراد أكدت أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في استمرار الميزة التنافسية، وبعدها العبارتين (04) (01) (03) (07) بمتوسط حسابي 4.16، 4.13، 4.13، 4.13، على التوالي، وانحراف معياري 0.454 و 0.462 و 0.499 و 0.718 على التوالي، يدل على أن إجابات الأفراد تبرز في كون المديرية لها رأس مال بشري يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة لما له من دور فعال، و في الأخير نجد العبارات (02) و (06) بمتوسط حسابي 4.03 و 4.00، وانحراف معياري 0.482 و 0.632 وهذا راجع إلى إجابات الموظفين في المديرية لإثباتهم أن لرأس المال البشري علاقة ترابطية بالميزة التنافسية مما يعزز استدامتها .

المطلب الثالث: معامل الارتباط

يهدف معامل الارتباط الى علاقة و اختبار صحة ومدى الارتباط بين متغيري الفرضية الرئيسية وهما راس المال البشري و الميزة التنافسية المستدامة .

الجدول رقم 10 : معامل الارتباط بيرسون و متغيرات الدراسة

الارتباط			
		راس المال البشري	الميزة التنافسية
راس المال البشري	معامل بيرسون	1	0,601**
	مستوى الدلالة sig	—	0,000
الميزة التنافسية	معامل بيرسون	0,601**	1
	مستوى الدلالة Sig	0,000	—
	N	31	31
** الارتباط عند مستوى 0.01			
المتغير المستقل : راس المال البشري			
المتغير التابع :الميزة التنافسية			

المصدر :من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم 10 تبين ان هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة 0.01 ومنه نجد أن :

رأس المال البشري : بلغ معامل الارتباط (0.601) عند مستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.01 إذن تدل النتيجة إلى وجود ارتباط متوسط وموجب بين رأس المال البشري و المتغير التابع في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة.

الميزة التنافسية : قدر معامل الارتباط (0.601) عند مستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.01 وبالتالي يدل ذلك على وجود ارتباط متوسط موجب بين الميزة التنافسية و المتغير المستقل في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة.

خلاصة :

من خلال دراستنا لموضوع دور رأس المال البشري في استدامة الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بخنشلة ، فقد تم التطرق في هذا الفصل الى تعريف مديرية اتصالات الجزائر -فرع خنشلة-، وكذلك التعرف على ابرز المهام و الهيكل التنظيمي الذي تديره وفقه المديرية و بعض الأهداف المسطرة لها .

يمكن القول أن هذه الأخيرة تعتمد على أصولها البشرية في تحقيق مبتغاها وبناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء وتسمح لها بالمواجهة في بيئة الأعمال، حيث قدم عدد من الاستبيانات للموظفين وقد بلغ عددهم 40 استبانة ؛ بينما تم استرجاع 31 منها صالحة للدراسة ، وقد تم الاعتماد على عدة أدوات و وسائل إحصائية للتأكد من صحة الفرضية كصدق وثبات الاستبيان المتمثلة في ضبط المقاييس المستعملة وعرض البيانات الشخصية تحليل محاور الاستبيان.

خاتمة

خاتمة:

تحت ظل المنافسة الشديدة التي عرفتها المؤسسات في العصر الراهن يمكن القول أن رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية التي تتبناها المؤسسات وهو أساس بناء الميزة التنافسية؛ إذ انه يستغل قدراته العقلية و الجسدية ليساعد في تحقيق ما سطرته المؤسسة في أهدافها المرجوة ، وله دور فعال في خلق الميزة التنافسية والمساهمة في استدامتها ؛ وهذا ما جعل منظمات الأعمال أكثر وعياً و اهتماماً به ؛ من خلال الاستثمار فيه عن طريق التكوين والتدريب والتعليم لتطويره و إكسابه معارف تنماشى وعصر التكنولوجيا .

اختبار صحة الفرضيات :

- الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه تحت ظل التطور الاقتصادي يؤثر رأس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في المؤسسة :
- إن رأس المال البشري له علاقة ترابطية بالميزة التنافسية حيث أن وجدت العقول المدبرة اكتسبت المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.
- رأس المال البشري هو أساس بناء الميزة التنافسية وله دور فعال في استدامتها.
- الفرضية الفرعية الثانية تنص على ان الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :
- تهدف المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث أنها تهتم بالدعائم الأساسية للاستثمار في رأس مالها البشري كالتدريب والتكوين والتعليم .
- تسعى المؤسسات دوماً بالاهتمام بأصولها البشرية بتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم بغية تحقيق أهدافها ولعل الميزة التنافسية المستدامة احد أهم الأهداف المسطرة لها .
- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على مساهمة رأس المال البشري في مديرية اتصالات الجزائر بخنشلة في خلق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء :
- تعتمد المديرية بشكل كبير على رأس مالها البشري في خلق الميزة التنافسية المستدامة إذ أنها تقوم بدورات تدريبية وتكوينية لتجديد المعارف .
- تحاول الاستفادة من العقول المبدعة من خلال التحفيزات المادية والمعنوية التي تقدمها لأجل المحافظة على أصولها البشرية المبتكرة والمطورة .

و بناء على ما سبق يمكن استنتاج بعض النتائج و التوصيات.

نتائج الدراسة :

من خلال ما تم دراسته تم التوصل إلى مجموعة من النتائج موضحة كما يلي :

- 1- تتمثل ثروة الأمم في رأس مالها البشري.
- 2- تمكنت منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية باعتمادها على رأس مالها البشري والتطوير فيه.
- 3- مساهمة الاقتصاد المعرفي المستمر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رفع وتحسين رأس المال البشري.
- 4- رأس المال البشري هو أساس الابتكار والإبداع والتقدم للمؤسسات باعتباره عنصر لبناء ميزة تنافسية مستدامة .

- 5- كسب رهان المنافسة الشرسة الحاصلة يكمن في إعداد رأس المال البشري بتنمية مهاراته وكفاءته لخلق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسة البقاء .
- 6- الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم و التكوين يمكن المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
- 7- هناك علاقة تبادلية و ترابطية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة .
- 8- من خلال الزيارة المستمرة لمديرية اتصالات الجزائر بخنشلة والاحتكاك بالموظفين تم التأكد أن لرأس المال البشري دور فعال في استدامة الميزة التنافسية .
- 9- اعتماد المديرية على مواردها البشرية في الوصول إلى أهدافها و تحقيق التفوق التنافسي .

توصيات الدراسة :

انطلاقا من الدراسة النظرية و التطبيقية وما توصل إليه من نتائج تم اقتراح بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها :

- 1- ضرورة تغيير النظرة لرأس المال و اعتبار رأس المال البشري هو أساس التنمية والنهضة الحقيقية.
 - 2- العمل على الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره من خلال التعليم والتدريب وغيرها.
 - 3- اعتبار الميزة التنافسية قدرة ومكتسب للمؤسسات الاقتصادية وضرورة السعي من أجل تحقيقها.
 - 4- الاهتمام بالجوانب الثقافية وتنميتها؛ مما لها اثر على تنمية رأس المال البشري.
 - 5- تشجيع العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات .
 - 6- للاستفادة من مهارات وكفاءات رأس المال البشري لا بد من إعطاءه أهمية بالغة لإثبات ذاته.
 - 7- ضرورة المعرفة الوافية لكيفية تسيير واستغلال الموارد البشرية من خلال تنميتها و المحافظة عليها.
- ضرورة تشجيع المديرية للاستقطاب وتوظيف موارد بشرية كونها أساس التفوق بوضع دورات وظيفية تجلب الطاقات العقلية الشبابية .

المراجع

• المراجع باللغة العربية

1 الأطروحات والمذكرات:

- 1- احمد محمد الفيومي، اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة _ دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة _ رسالة استكمال الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ابريل/2010.
- 2- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية _ دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017.
- 3- إيمان بن تومي، اثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط شمال إفريقيا _ دراسة قياسية باستخدام نماذج البائل _ ، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت واقتصاد تطبيقي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2021.
- 4- بن عمارة حسبية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية، مذكرة الماجستير، علوم تسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 5- بن عياد سميرة، الاستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم _ ، رسالة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018.
- 6- بوديسة محمد، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية _ دراسة ميدانية _ ، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2020.
- 7- حوشين بشير، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز _ دراسة حالة اليابان - ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال، جامعة أم بواقي ، الجزائر ، 2014.
- 8- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها _ دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2007.
- 9- زهراء جعفر محمد موسى، اثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط _ دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الفرسانية في مدينة عمان، رسالة استكمال الماجستير في الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، كانون الثاني 2020.
- 10- سامية بعيسي، الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية خاصة في العصر الرقمي _ دراسة حالة عينية من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر - ، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- 11- صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة _ دراسة مقارنة بين بنك BNP PARIBAS والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ما بعد التدرج الأول لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة

- الإستراتيجية للتنمية المستدامة، وهي جزء من متطلبات الحصول على الشهادة، إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، سطيف، 2015.
- 12- عليان صبرينة، دور رأس المال البشري في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة _دراسة حالة بعض المقاولين لولاية سطيف_ ، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2022.
- 12- غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2/1.
- 13- محمدي عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية _ دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT و اوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013.
- 14- محمد إبراهيم سعيد حسن، اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة استكمال ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط حزيران 2017، ص ص .
- 15- محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة -دراسة حالة- المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، تخصص إدارة أعمال، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015.
- 16- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردنية _ رسالة استكمال ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، مايو 2009.
- 17- مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه _ دراسة حالة مؤسسة مناجمت الفوسفات تبسة_ ، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018.

2- المجلات :

- 1- حازم عبد عزيز الغرباوي وآخرون، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة _ دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار ، الريادة والإبداع في بناء السياسات المالية والمحاسبية في الوحدات الاقتصادية، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، 2021.
- 2- رضا محمد عبده احمد وآخرون، مقومات تنمية رأس المال البشري _دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة_ ، (معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات)، 2021.
- 3- ريم عماد، رأس المال البشري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الاقتصاد الرقمي _دراسة حالة المعهد الوطني لتحسين المستوى في التجهيز بقصر البخاري_ ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، جامعة الاغواط، الجزائر، رقم 08/2018... N°.
- 4- ساطوح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية _ دراسات اقتصادية _ 28(2).

- 5- شبيلي إسماعيل سويطي، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، قسم إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2020.
- 6- عتيقة حرايرية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، ديسمبر 2015 بعنوان الميزة التنافسية.
- 7- علة مراد، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 25(1)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- 9- محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، إدارة أعمال، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر و توزيع ، الطبعة الأولى 2012، رقم الإيداع 2570، 2010.

3- الملتقيات:

- 1- إبراهيم بورنان 1 و يوسف خلخال 2، مداخلة: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، (إتخصص الاقتصاد الدولي) (2) (تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الاغواط.
- 2- بلقاسم شبيلي و نورة قنيفة، رأس المال البشري ... مدخل لبناء التنمية قراءة سوسيولوجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، مارس 2020.
- 3- حياة قدة وآخرون، اثر تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي _ ، ملتقى دولي الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة نحو رأى مستقبلية واعدة للدول النامية، جامعة الوادي، الجزائر، 03.02 ديسمبر 2019.
- 4- زروخي فيروز و سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي خامس: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، جامعة الجزائر 3 .
- 5- يوسف احمد 1 و دلهوم محمد الامين 2، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية _ دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، (1) جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر (2) جامعة وهران 2 محمد بن احمد، وهران، الجزائر)، المجلد 03/العدد: 01 ، 2019.

• مراجع الأنترنت:

- <http://www.algeriatelecom.dz/> الموقع الالكتروني
- <https://www.manaraa.com/post/3702/>
- <https://www.blog.ajsrp.com/معامل-ألفا-كرونباخ/>

