



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث
في علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان الأطروحة:

الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

حالة "مؤسسة الكوابل سيدي بن زهيب (CSB) بماسرى"

الأستاذ المشرف

د. بن زيدان حاج

إعداد الطالب

طاري عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة مستغانم	رئيساً	أستاذ محاضر "أ"	د. بوظراف الجيلالي
جامعة مستغانم	مقرراً	أستاذ محاضر "أ"	د. بن زيدان حاج
جامعة مستغانم	ممتحناً	أستاذ محاضر "أ"	د. بن شني عبد القادر
جامعة معسكر	ممتحناً	أستاذ محاضر "أ"	د. غريسي العربي
المركز الجامعي البيض	ممتحناً	أستاذ محاضر "أ"	د. بويكر محمد
جامعة مستغانم	ممتحناً	أستاذ محاضر "أ"	د. وهراني مجدوب

بسم الله الرحمن الرحيم

'شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة
وأولوا العلم قائما بالقسط
لا إله إلا هو العزيز الحكيم'

صدق الله العظيم

الآية 18 الصفحة 52، من سورة آل عمران
من المصحف الشريف برواية حفص عن عاصم.

إهداء

الحمد لله الذي خلق الإنسان ولم يكن من قبل شيئاً، ووهبهُ سمعاً وعقلاً وفؤاداً، ونصلي
ونسلم على سيدنا محمد سيد الخلق أجمعين أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا العمل المتواضع إلى:

✎ النفس التي صنعتني وغادرت قبل أن ترى نجاحي إلى من تمنيت أن تكون معي في
أسعد وأصعب اللحظات اليوم وغداً وأبداً... أُمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح
جنانه.

✎ الأُنسان الذي رباني فأحسن تربيتي وعلمني حب الحياة والمثابرة وقوة التحدي من
أجل بلوغ أعلى المراتب وتخطي الصعاب... أُمي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه....

✎ زوجتي وأبنائي (فاطمة الزهراء، محمد ومريم):

✎ كل إخواني وأخواتي (فتيحة، محمود، خيرة، بلقاسم، ابراهيم، حليلة وأحمد):

✎ كل من عائلة طاري، لغواطي وطويل...:

✎ كل زملاء الدراسة والعمل...

كلُّ باسمه.

أخوكم طاري عبد القادر

شكر وتقدير

نحمد الله عزّ وجل ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن أنعم علينا بنعمة العلم، وأن وفقنا إلى عملنا هذا.

والصلاة والسلام على حبيب الحق، وخير الخلق محمد بن عبد الله معلم الخلق أجمعين.

﴿ من لا يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أهدى إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له ﴾
﴿ الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها ﴾

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد، بقدر كبير أو قليل على انجاز هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر:

✎ الأستاذ المشرف بن زيدان حاج على جميل صبره، وسعة صدره، ونصائحه وتوجيهاته التي لم يبخل علينا بها، تصويبا وإثراءً لهذا العمل.

✎ أستاذة المنهجية قصاص زكية دكتوراه في التسويق الدولي جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

✎ أستاذ التحليل الاحصائي بلكر محمد دكتوراه في قياس النفس وتحليل المعطيات جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

✎ أستاذ التدقيق اللغوي براهيم بلقاسم دكتوراه في علوم اللغة قسم الأدب العربي، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، والأستاذ خياط نور الدين أستاذ اللغة العربية بثانوية حمو عثمان خير الدين ولاية مستغانم.

✎ الأستاذة يسرى قودة Yousra GOUDA إطار بالمؤسسة على المساعدات والتسهيلات التي قدمتها لنا أثناء الدراسة الميدانية، وكل عمال مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية، كما نخص بالذكر رئيسة مصلحة الموارد البشرية.

✎ وكل من ساهم في تعليمنا ولن تظأ عينه أطروحتنا...

إليكم جميعاً

جزيل الشكر والعرفان والامتنان ...

أخوكم طاري عبد القادر

الفهرس

الفهرس

	الإهداء كلمة شكر قائمة الأشكال قائمة الجداول والملاحق قائمة المختصرات
9 - 1	مقدمة عامة
الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الراهن	
11	مقدمة الفصل
12	المبحث الأول: التنافسية وأهم التحديات والتوجهات للمؤسسة الاقتصادية.
12	المطلب الأول: عناصر الحوار البيئي للمؤسسات الاقتصادية.
12	أولاً: التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية.
13	ثانياً: التوجهات الجديدة التي تسعى المؤسسات لتطبيقها.
14	ثالثاً: الأطراف المختلفة المؤثرة على المؤسسات.
14	المطلب الثاني: ماهية وأهداف التنافسية وأنواعها.
14	أولاً: مفهوم التنافسية.
16	ثانياً: الأهداف والاستجابة التنافسية.
17	ثالثاً: أنواع المنافسة.
19	رابعاً: هيكل المنافسة (قوى المنافسة).
21	المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.
21	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وتكويناتها.
21	أولاً: تعريف الميزة التنافسية.
22	ثانياً: أنواع الميزة التنافسية.
23	ثالثاً: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
26	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة.
26	أولاً: تعريف سلسلة القيمة.
27	ثانياً: دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
27	المطلب الثالث: المصادر والمزايا الأساسية للميزة التنافسية وضرورة تنميتها ومعوقات اكتساب.
27	أولاً: مصادر الميزة التنافسية.
32	ثانياً: المزايا الأساسية للميزة التنافسية.
32	ثالثاً: ضرورة تنمية الميزة التنافسية.

34	رابعاً: معوقات اكتساب الميزة التنافسية.
34	المبحث الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة.
35	المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية.
36	المطلب الثاني: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرأسمال الفكري.
37	المطلب الثالث: أداء رأس المال البشري المتميز كميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
38	أولاً: الابتكار والإبداع في المؤسسة.
41	ثانياً: دور التعلم في نشر الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
42	ثالثاً: العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم في المؤسسات.
43	رابعاً: التعلم كميزة تنافسية للمؤسسة.
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات والمبادئ الأساسية للرأس المال البشري.	
46	مقدمة الفصل
47	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري.
47	المطلب الأول: ماهية وتصنيفاته رأس المال الفكري ومكوناته.
47	أولاً: ماهية رأس المال الفكري.
49	ثانياً: تصنيفات ومكونات الرأس المال الفكري.
53	المطلب الثاني: التطور التاريخي و ماهية ونظريات رأس المال البشري وأبعاده.
53	أولاً: التطور التاريخي لرأس المال البشري.
55	ثانياً: ماهية رأس المال البشري.
58	ثالثاً: نظريات رأس المال البشري ووظائف إدارته.
63	المطلب الثالث: أهمية وخصائصه رأس المال البشري ومتطلبات بنائه.
63	أولاً: أهمية رأس مال البشري.
65	ثانياً: خصائص ومتطلبات بناء رأس مال البشري.
67	ثالثاً: تصنيف الرأس المال البشري.
68	رابعاً: متطلبات بناء رأس المال البشري في المؤسسة.
70	المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري في بيئة متغيرة.
70	المطلب الأول: إدارة رأس المال البشري.
71	المطلب الثاني: شروط تنمية وتراكم رأس المال البشري.
72	المبحث الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال البشري.
72	المطلب الأول: طرق قياس رأس المال البشري.
73	المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال البشري.

73	أولاً: النماذج الوصفية.
74	ثانياً: المقاييس والنماذج المستخدمة في قياس الرأس مال الفكري.
74	ثالثاً: مقاييس ونماذج القيمة السوقية.
75	رابعاً: مقاييس ونماذج العائد من المعرفة.
75	المطلب الثالث: الأساليب المحاسبية والمالية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري.
75	أولاً: أسلوب معدل العائد على الأصول (أسلوب الاستبعاد).
76	ثانياً: أسلوب الرسملة السوقية.
77	ثالثاً: الأسلوب المباشر لقياس رأس المال البشري.
80	المطلب الرابع: إظهار قياس رأس المال البشري في القوائم المالية.
80	أولاً: المعالجة المحاسبية للأصول غير المادية.
81	ثانياً: إظهار قيمة الموارد البشرية في الكشوف المالية.
83	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتميز المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.	
85	مقدمة الفصل
86	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة.
86	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وعلاقتها بالبيانات والمعلومات.
86	أولاً- البيانات والمعلومة والمعرفة.
89	ثانياً- نشأة وماهية المعرفة.
96	ثالثاً- إدارة المعرفة.
104	المطلب الثاني: اقتصاد المعرفة.
104	أولاً- ماهية اقتصاد المعرفة.
104	ثانياً- تعريف اقتصاد المعرفة.
105	ثالثاً - خصائص اقتصاد المعرفة.
105	رابعاً - مؤشرات اقتصاد المعرفة.
106	خامساً - ما يجب مراعاته في ظل اقتصاد المعرفة.
106	المبحث الثاني: الأداء المتميز والكفاءات البشرية.
106	المطلب الأول: الأداء المتميز.
107	أولاً- ماهية الأداء المتميز.
107	ثانياً- مؤشرات قياس الأداء.
110	المطلب الثاني: الكفاءات البشرية.
110	أولاً- ماهية الكفاءة البشرية.

111	ثانيا- خصائص الكفاءة البشرية.
111	ثالثا- أنواع الكفاءة البشرية.
112	ثانيا- دور البحث والتطوير في تنمية الكفاءات البشرية.
113	المطلب الثالث: الآليات المساعدة على الاستثمار في رأس المال البشري.
113	أولا- التعلم كأداة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
114	ثانيا- صناعة رأس المال البشري (مخرجات أكاديمية).
116	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : دراسة ميدانية حالة مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بـمـاسـرى ولاية مستغانم.	
118	مقدمة الفصل
119	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة ومنتجاتها.
119	المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية (GISB).
120	المطلب الثاني: منتجات مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية وجودتها.
120	أولا: منتجات المؤسسة.
122	ثانيا: الجودة والتنوع.
122	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
122	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.
122	أولا: طريقة جمع البيانات.
123	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.
123	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية.
123	أولا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
134	ثانيا: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
157	ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
166	خلاصة الفصل
173 -168	خاتمة عامة
قائمة المصادر والمراجع	
المصطلحات	
الملاحق	

قائمة الأشكال

الجداول والملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	النموذج النظري للدراسة	9
الفصل الأول		
.2	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب M.PORTER	19
.3	مكونات إستراتيجية التنافس	22
.4	دورة حياة الميزة التنافسية	23
.5	سلسلة القيمة (la Chaîne de Valeur)	26
.6	عناصر الإطار الوطني	28
.7	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	30
الفصل الثاني		
.8	عناصر مكونات رأس المال الفكري حسب تصنيف Bontis	50
.9	هيكل رأس المال في المؤسسات حسب تصنيف Stewart	51
.10	يوضح مكونات رأس المال الفكري	52
.11	مخطط فئات الأفراد	57
.12	أبعاد رأس المال البشري	61
.13	خصائص رأس المال البشري	67
.14	مصفوفة رأس المال البشري	68
.15	مسار تكوين الرأسمال الفكري	69
الفصل الثالث		
.16	الهرم المعرفي	87
.17	العلاقة بين البيانات والمعلومات	88
.18	سُلمية المعرفة من البيانات إلى الحكمة.	91
.19	أنواع المعرفة الاستراتيجية حسب Zack	93
.20	مراحل دورة حياة المعرفة	94
.21	نموذج Zack لتقييم المعرفة	95
.22	نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots & Bruijin	100
.23	نموذج إدارة والمعرفة عند Massey & Al.	102
.24	نموذج الأكثر شمولية لإدارة المعرفة	103
.25	مؤشرات الأداء القديمة	108
.26	مؤشرات الأداء الحديثة	108
.27	بطاقة التقييم المتوازن (BSC)	110
الفصل الرابع		
.28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	135
.29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.	135
.30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	136
.31	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	137
.32	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الترقية في الوظيفة.	137

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الفصل الأول		
1.	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	25
الفصل الثاني		
2.	أهم تعاريف رأس المال الفكري	48
3.	أهم تصنيفات رأس المال الفكري	49
4.	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	53
5.	التطور التاريخي لرأس المال البشري	55
6.	أهم التعاريف المسندة لرأس المال البشري	56
7.	مفهوم أبعاد رأس المال البشري	61
8.	وظائف رأس المال البشري	62
9.	أهم خصائص رأس المال البشري	66
10.	خطوات إدارة رأس المال البشري	71
الفصل الثالث		
11.	مفهوم المعرفة والمعلومة من وجهات نظر عينة من الباحثين	89
12.	تعريف المعرفة حسب مجموعة من الباحثين	90
13.	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.	92
الفصل الرابع		
14.	نسبة الاستثمارات المستبعدة والمسترجعة للدراسة	123
15.	سلم القياس LICKERT (اختيار من متعدد)	124
16.	درجة الأهمية بالنسبة للفقرات	124
17.	معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد المعرفة	125
18.	معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد المهارات	125
19.	معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد القدرات والكفاءات	126
20.	معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد الخبرات	126
21.	معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد التمكين	127
22.	معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها (الاستثمار في رأس المال البشري).	128
23.	معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد الإبداع	129
24.	معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد المرونة	130
25.	معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد الجودة	130
26.	معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد الاستجابة	131
27.	معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها (الميزة التنافسية).	132
28.	معامل الثبات (طريقة ألفا لكرونباخ)	133
29.	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	134
30.	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المعرفة	138
31.	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المهارات	138
32.	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد القدرات والكفاءات	139
33.	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الخبرات	139

140	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد التمكين	34
141	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الإبداع	35
141	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المرونة	36
142	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الجودة	37
142	الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الاستجابة	38
143	معامل الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية	39
144	معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والمعرفة والمهارات	40
144	معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والخبرة المهنية القدرات والكفاءات	41
145	معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والمعرفة والتمكين	42
146	معامل الارتباط بين المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية	43
146	معامل الارتباط بين المهارات وأبعاد الميزة التنافسية	44
147	معامل الارتباط بين القدرات والكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية	45
148	معامل الارتباط بين الخبرة المهنية وأبعاد الميزة التنافسية	46
148	معامل الارتباط بين التمكين وأبعاد الميزة التنافسية	47
149	نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين	48
150	توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب السن	49
150	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف1.5	50
151	نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.3.3	51
152	نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.4.3	52
152	توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب الخبر المهنية	53
153	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف2.3	54
154	نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.6.3	55
154	توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب السن	56
155	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف.7.3	57
155	نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.8.3	58
156	نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.9.3	59
156	توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب الخبر المهنية.	60
157	اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف.10.3	61

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
1.	استمارة الاستبيان.
2.	كلمة السد المدير العام للمجمع.
3.	معامل الارتباط بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية ككل.
4.	التعداد بالصفة والجنس للمؤسسة.
5.	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
6.	استبيان التوظيف بالمؤسسة.
7.	بطاقة التقييم بالمؤسسة.

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصر	باللغة الأجنبية	باللغة العربية
OCDE	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة.
KM	Knowledge Management	إدارة المعرفة.
KE	Knowledge Economy	اقتصاد المعرفة.
CK	Core Knowledge	المعرفة الجوهرية.
AK	Advanced Knowledge	المعرفة المتقدمة.
IK	Innovative Knowledge	المعرفة الابتكارية.
KM	Knowledge Models	نماذج المعرفة.
IR	Immaterial Ressources	الأصول اللامادية.
OA	Operational Assets	الموجودات العملية.
IC	Intellectual Capital	الرأس المال الفكري.
HC	Humain Capital	الرأس المال البشري.
SC	Structural Capital	الرأس المال الهيكلي.
CC	Customer Capital	الرأس المال الزبوني.
OC	Organizational Capital	الرأس المال التنظيمي.
PC	Process Capital	الرأس المال العملية.
IP	Innovation Property	الرأس المال الابتكاري.
IP	Intellectual Property	الملكية الفكرية.
IA	Intangible Assets	الموجودات الفكرية.
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الدرجات المتوازنة.
P	Page	
ص	صفحة	

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعيش المؤسسات اليوم تطورات هامة، ناتجة عن ما تشهده البيئة من تغييراتٍ سريعة ومتنوعة في كافة مجالات العمل والحياة، ولا شك أن هذه الظروف قد أثَّرت على التسيير ببعديه العلمي والعملي. حيث اتجهت أبحاث التسيير إلى التركيز على محورٍ أساسي في كل ما يتعلَّق به. لأن معظم النظم التسييرية اتجهت الآن إلى مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة نحو تنافسية أحسن.

في ظل هذه التغيرات، فإن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لم يعد يتوقَّف فقط على ما لديها من إمكانياتٍ وموارد، سواءً مادية، فنية، مالية، بشرية أو تنظيمية، وإنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجةٍ أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفةٍ عامة، ومن رأس مالها البشري بصفةٍ خاصة، حيث يعتبر رأس المال البشري في المؤسسة مورداً من أهم الموارد التي تمتلكها. فلا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا بالاعتماد على هذا المورد، والذي يتمثل في القدرات المتميزة الكامنة فيه، وعلى ضوءها يمكن تقديم أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المبنية على تعزيز ميزتها التنافسية.

لقد أصبح لرأس المال البشري أهمية بالغة في العمليات الخاصة بالمؤسسة، والتي أدركت أن هناك حاجة ماسة لمواكبة التطور الاقتصادي الذي تحول إلى اقتصاد المعرفة، وكذا بنية الأعمال الحديثة التي فرضت على صانعي القرار في المؤسسة البحث عن أفضل الطرق من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها، فهي تعمل حالياً في بيئة تتسم بالتغير بصورة دائمة وبشدة المنافسة داخلياً وخارجياً. مما يضع جميع المؤسسات أمام تحدٍ دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، وتزداد الحاجة للاستغلال الأمثل لرأس المال البشري لكسب ودعم المزايا التنافسية للتفوق على منافسيها، ولن يتحقق هذا إلا إذا امتلكت المؤسسة رأس مال بشري متميزاً، لأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتهم الفردية والجماعية.

يعد الاستثمار في رأس المال البشري المحرك الأساسي لتنمية قدرات المؤسسة الاقتصادية لمواكبة كل التطورات على الصعيد الداخلي والخارجي، خاصة في ما تعلق منها بالتكنولوجيا الحديثة، وما صاحبها من مفاهيم جديدة أدت إلى حدوث قفزة نوعية في تفعيل آليات الاستثمار فيه. كما يرى الأكاديميون أن المؤسسة في سعيها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة كان ولا بد أن تمر على امتلاك رأس مال بشري متميز يسمح لها بالمنافسة. لأن الاستثمار فيه يكفل استدامة الميزة التنافسية.

في سياق ما سبق ينصب اهتمامنا على الدراسة التي تناولت رأس المال البشري، والتركيز على الاستثمار فيه عن طريق التقنيات الحديثة بغية تأهيله وتدريبه لتنمية قدراته الفردية والجماعية، ولمعرفة مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وبناءً على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يعتبر رأس المال البشري محددًا أساسياً في أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسة الاقتصادية لتنمية رأسمالها البشري؟
- هل يمكن اعتبار رأس المال البشري المحور الأساسي للتميز ودافعاً نحو استراتيجية التموّج؟
- هل الاستثمار في رأس المال البشري أصبح حتمية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

بناءً على ذلك نقترح الفرضيات التالية للإجابة على الإشكالية المطروحة:

1. الإنفاق على رأس المال البشري عامل رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتموقعها الجيد في السوق المحلي والدولي؛
2. الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى خلق القيمة المضافة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
3. تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحدياً كبيراً في الاستثمار والمحافظة على رأس المال البشري في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والمؤسسات المتعلمة وخاصة لدى شركة الكوابل سيدي بن زهية بمارسى.

أهداف الدراسة: تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- التأكد من وجود علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- إبراز أهمية رأس المال البشري في مؤسسة الكوابل سيدي بن زهية، وتأكيد دوره كأداة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة؛
- المساهمة في دعم البحوث العلمية بأنواعها والمرتبطة بالموضوع في الجزائر.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تبيان كيفية تأثير رأسمال البشري على تطوير المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة؛
- تعطي نظرة واسعة حول رأس المال البشري (كالإبداع والابتكار...);
- البرهنة على أن لرأس المال البشري أهمية كبيرة اليوم باعتباره المحرك الأساسي لرأس المال المادي؛
- إن رأس المال البشري يعمل على إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة عن طريق الإبداع والابتكار، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيها ميزة تنافسية مستدامة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

1- أسباب موضوعية:

- إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي ويعتبر العامل المحدد لنجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى المؤسسات الخاصة؛
- الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري أصبح حتمية وعلى المؤسسة الجزائرية التأقلم معها؛
- واقع التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

2- أسباب ذاتية:

- اهتمامي الخاص بموضوع رأس المال البشري؛
- إهمال الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية خاصة المؤسسات العمومية منها؛
- محاولة التمكن والتوسع في القراءات والبحوث الأكاديمية التي اهتمت بهذا الموضوع؛
- تقديم منتج علمي يكفل مقارنة ما وصلت إليه المؤسسات الأجنبية في سياق استقطابها للكفاءات مع ما هو حاصل في البيئة المحلية؛
- تزويد مكتبة الجامعة بموضوع من هذا الشكل.

منهجية الدراسة:

استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والذي يحاول وصف وتحليل واقع الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بـماسرى. حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها تحليلًا دقيقًا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي، حيث قمنا بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع، حالة مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بـماسرى ولاية مستغانم، وتحليل النتائج باستخدام نظام SPSS20، خلال فترة التبرص ممتدة من 2016/10/09 إلى غاية 2018/10/03.

الدراسات السابقة:

دعماً للموضوع تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تعالج وتقارب موضوع أطروحاتنا والترتيب المعتمد حسب التسلسل الزمني.

1. جاءت دراسة سملاي يحضيه (2005)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، بجامعة الجزائر بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، للتأكيد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وكفاءته الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، الأمر الذي يتطلب تسييره استراتيجياً، ومنه ندرك أن التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن تسيير الجودة الشاملة يعد مدخلاً للتغيير. حيث يربط للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء. فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة العميل من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات، والقدرات والكفاءات وتنميتها، توظيفها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.
2. في عمل آخر لـ Sharabati et Jawad¹ (2008) بعنوان: «The effect of intellectual capital on the performance of pharmaceutical manufacturing organization in Jordan».

تطرقت هذه الدراسة إلى تبين أثر رأس المال الفكري في أداء منظمات صناعة الأدوية في الأردن. حيث تعتبر هذه الدراسة سببية إذ أنها درست تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتية) على المتغير التابع وهو أداء منظمات العمال. قد شملت الدراسة المدراء التنفيذيين والإدارة العليا والوسطى والعاملين في منظمات صناعة الأدوية والبالغ عددها 15، وتم توزيع 132 الاستبيان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة مباشرة بين رأس المال الفكري وأداء منظمات الأعمال بالأردن، فكلما زاد فهم رأس المال الفكري داخل المنظمة تمكن المدير من إدارته والرفع من أجل تحقيق فعالية في الأداء المستقبلي.

¹ Magdi et Bannany, *A study of determinants of intellectual capital performance in Banks: the UK case*, journal of intellectual capital, vol 9, N3, 2008.

3. عالج M.Marimuthu & al (2009)، العلاقة بين رأسمال البشري ونمو المؤسسة من خلال البحث المعنون: "Human capital development and its impact on firm performance : Evidence from developmental economics"، ومن خلال العمل أشار إلى تلك الأهمية المعطاة لرأسمال البشري في تنمية تنافسية المؤسسات والبلدان اقتصادياً رغم التشعب الحاصل في توفير الشغل. حيث أكد الباحث على أن المنظمات الاقتصادية ملزمة لإعطاء فرصة أكبر لرأسمال البشري بغرض تقوية وجودها الاقتصادي والاستثمار فيه. هذا يعود بالضرورة إلى أداء مالي وغير مالي عالي الدرجة، وكانت هذه من بين أهم النتائج.
4. كما عالج محمدّ دهان (2010)، ضمن أطروحة دكتوراه جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر)، بعنوان "الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري"، موضوع التعليم على أنه ذلك الكثر المكنون الذي لا يفتى، وكان ينظر إليه على أنه إنفاق يستنزف ميزانيات الدول والأفراد، لكن بعد التطورات الكبيرة والسريعة وغير المسبوقة التي عرفها العالم بعد الحرب العالمية الثانية والتي فشلت النظريات الاقتصادية التقليدية في تفسيرها، تغيرت نظرة الاقتصاديين إلى التعليم من كونه إنفاقاً إلى اعتباره استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري يحقق الميزة التنافسية.
5. تطرق Magdi et Bannany¹ في بحثه (2010) بعنوان: «A study of determinants of intellectual capital performance in Banks : the UK case». إلى الكشف عن محددات رأس المال الفكري في البنوك العاملة في المملكة المتحدة للفترة بين 1999-2005، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أداء رأس المال الفكري كمتغير متعدد ومجموعة من المتغيرات المستقلة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق سمعة طيبة للبنك وبالتالي تحقيق أهداف البنك.
6. خلصت مداخلات الملتقى الدولي (2011) حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، إلى أن رأس المال الفكري أحد مواضيع الساعة الذي تهتم به العديد من المؤسسات الاقتصادية، ويعتبر من الموارد الأساسية للمنظمات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة. لهذا يجب الاستثمار فيه وقياسه لمعرفة مدى مساهمته في تحقيق التميز للمنظمات.²
7. تطرق محمدّ حباينة (2012)، في بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه بجامعة الجزائر 3، بعنوان "دور رأسمال الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، إلى أن رأسمال المادي لا يكفي بمفرده حتى تستطيع المؤسسة المنافسة في السوق، بل يجب عليها الاستثمار في رأسمال الفكري، فهو الذي يصنع القيمة السوقية وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة، وقد ركز على رأسمال الهيكلية

¹ Sharabati et Jawad, The Effect of intellectual capital on the performance of pharmaceutical manufacturing organization in Jordan, management Decision, Jordan, vol 48, N 1, 2010.

² الملتقى الدولي حول رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011

وقسمه إلى قسمين (رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي)، وأكدت الدراسة على أن رأسمال الابتكاري هو تلك الوظائف التي تنتج المؤسسة بموجها فكرة أو سلوكاً جديداً لصناعتها، مبرزة الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته، أما رأسمال العملياتي فهو كل المعارف الصريحة التي تحوزها المؤسسة في إجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية.

8. كما توصلت دراسة علة مراد (2012)، في أطروحة دكتوراه بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، بعنوان "إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية"، إلى أنه قد أصبحت إدارة المعرفة تمثل أحد الموضوعات الأساسية الهامة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وقد ساعد على ذلك ما أفرزته العولمة من فرص، وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات ولا سيما الانترنت. كما أن نظام الاتصال الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع للمفهوم الكبير والجيد لحاجات الزبائن، وصارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة وواضحة على بناء هيكله تنافسية لأصولها الفكرية (المعرفية) التي أضحت تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل إدارة المعرفة.

9. أما دراسة بلقوم فريد (2013)، ضمن أطروحة دكتوراه بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، بعنوان "إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية"، أكدت الدراسة على أنه لا يمكن حصر معرفة المؤسسة في كتلة المعلومات المرسمة عبر الزمن، حيث أنها تعتبر عاملاً خارجياً عن المؤسسة، بل هي نتاج الأفراد الذين يقومون ببنائها، تطويرها، مشاركتها وتطبيقها، وفق منهج إداري يدمج المعرفة كمورد معتمد على أداء الأفراد، وعلى تبادلهم ومشاركتهم للمعارف الضمنية دورياً وبصفة حيوية، حيث تلعب إدارة المواد البشرية دوراً في الرفع من مستوى إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة من خلال تعبئة نشاطاتها من أجل تحقيق هذا الهدف الذي أصبح أحد المميزات الأساسية للقدرة التنافسية.

10. درس فادي عبد المومن السقا (2014)، ضمن أطروحة دكتوراه بعنوان: "Human capital development in special economic zones: The case of Dubai" ما قد تقدمه المناطق الاقتصادية الخاصة وقصد هنا تلك المنشآت العاملة فيها على أداء رأسمال بشري، من خلال عملية قياس ذلك الأثر في مدينة دبي. محاولاً تقديم ما يمكن هذا الاهتمام والتطور في الأداء من تغير قرارات المؤسسة الاستراتيجية وعملية التوغل في الأسواق. من أهم ما وصل إليه أن تطور رأسمال بشري مرتبط جداً بحجم وشكل المؤسسة التابع لها وعليه اجتماع كافة العوامل بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية. في حين بين نقطة مهمة جداً في العمل الجماعي ودمج الثقافات.

11. جاءت دراسة محمد موساوي (2015)، لنيل درجة الدكتوراه بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، الموسومة "بالاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي"، لتؤكد أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي خلال الفترة (1970-2011)، وذلك من خلال التعرض إلى ماهية رأس المال البشري، وأهم نظريات مساهمة التعليم في النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تحليل أهمية التعليم وتطوير المنظومة التربوية في الجزائر، وتمتاز الدراسة بتقدير أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي باستخدام المربعات الصغرى المصححة كلياً.

12. تناولت مداخلات المؤتمر الدولي الثاني (2015) بعنوان "رؤى حول رأس المال غير المادي في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)"، الاهتمام برأس المال اللامادي، حيث أصبح حتمية فرضتها التغيرات التي طرأت على الساحة الدولية، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يكفل استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك لا يزال رأس المال غير المادي القضية الرئيسية التي تفرض نفسها اليوم باعتبارها عاملاً أساسياً في نجاح المقاولات والدول على نطاق واسع وأن الثروة الآن تقوم بالأساس على رأس المال غير المادي وهذا ما تؤكدته الدراسات الحديثة المنجزة من قبل البنك الدولي.¹

13. كما عالج محمد سلامة يوسف (2016) في ورقة بحثية منشورة في "European Scientific Journal" بعنوان "The impact of human capital on competitive performance : an empirical study on jordanian pharmaceutical companies". كان الغرض من العمل معرفة أثر رأس المال البشري على تنافسية المؤسسة والحالة المدروسة كانت شركات الصيدلة بالأردن وعددها 15 واهتمت الدراسة بالمسيرين والإداريين والمشرفين على أقسام الشركات المتبناة في العينة من خلال استبيان ومعالجة البيانات المتحصل عليها عبر دراسة إحصائية. من نتائج المتحصل عليها نجد أن العناصر الثلاثة التالية المتواجدة لدى رأس المال البشري: التعلم، المعارف، المهارات لها علاقة كبيرة وقوية مع تنافسية المؤسسات.

14. دراسة فرحاتي لويزة (2016)، أطروحة دكتوراه بجامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين

¹ المؤتمر الدولي الثاني رؤى حول رأس المال غير المادي في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) أيام 16-17-18 ديسمبر 2015، بجامعة شعيب الدكالي (المغرب).

التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلٍّ من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يساهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني، وأن رأس المال البشري هو مورد استراتيجي تحوزه الشركة.

15. دراسة رحمون رزيقة (2016)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، بعنوان "مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، جاءت هذه الدراسة لتوضيح مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كما اختبرت الفروق الإحصائية في تصورات الباحثين حول موضوع الدراسة، وكانت العينة متكونة من 125 إطاراً، حيث تم توزيع الاستبيان وقد تم استرجاع 80 استبانة صالحة للدراسة، وتمت المعالجة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت النتائج الدراسة أن رأس المال الهيكلية لا يساهم مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكفاءات ذات الخبرة الواسعة والمهارات العالية، أيضاً أكدت على إنشاء مصلحة تهتم بجمع المعلومات عن المنافسين من أجل الإحاطة بكل التطورات.

تقسيمات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الراهن، ويتضمن شرح التنافسية وأهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، وكذا التوجهات الحديثة لهذه الأخيرة، وننتقل بعدها إلى شرح مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، بالإضافة إلى محدداتها ومعايير الحكم عليها، وكذا دور سلسلة القيمة في بناء الميزة، ثم تعرضنا لرأس المال البشري كميزة تنافسية؛
- الفصل الثاني: الأدبيات والمبادئ الأساسية لرأس المال البشري، ويتمحور حول ماهية رأس المال البشري، مكوناته وكذا طرق ونماذج قياسه؛
- الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، يتضمن اقتصاد المعرفة ومواءمة الموارد البشرية، ثم نتطرق إلى الأداء المتميز والكفاءات البشرية؛
- الفصل الرابع: دراسة ميدانية حالة "شركة الكوابل سيدي بن ذهبية بماسرى"، حيث قمنا في الدراسة الميدانية بإسقاط الجانب النظري على شركة الكوابل سيدي بن ذهبية، وتوزيع استبيان الدراسة على العينة المدروسة وبعد التفريغ والمعالجة الإحصائية توصلنا إلى الإجابة على الفرضيات المقترحة.

حدود ومتغيرات الدراسة:

1. حدود الدراسة:

☑ الحدود المكانية: شركة الكوابل سيدي بن ذهبية (CSB) (Société Câblerie Sidi Bendehiba) بدائرة ماسرى ولاية مستغانم (الجزائر).

☑ الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من 2016/10/09 إلى غاية 2018/10/03.

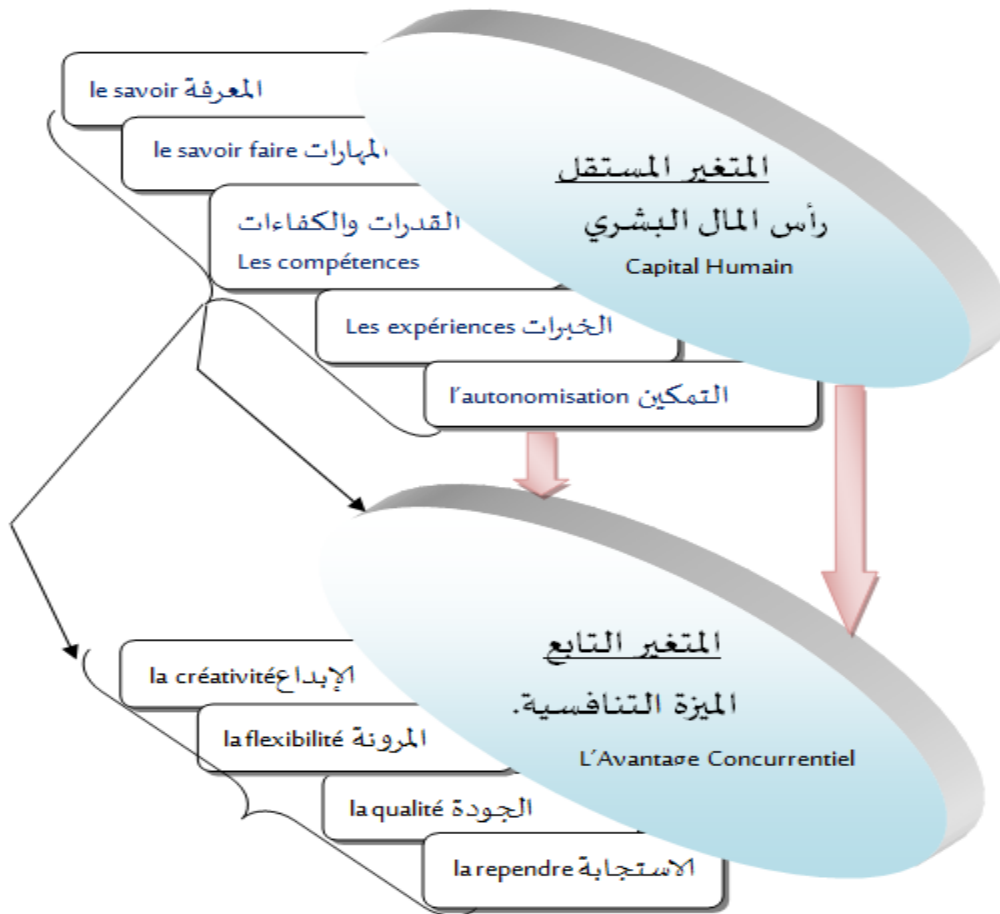
2. متغيرات الدراسة:

☑ المتغير المستقل : الاستثمار في رأس المال البشري، وأبعاده هي (المعرفة، المهارات، القدرات والكفاءات، الخبرات، التمكين):

☑ المتغير التابع : الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد التالية (المرونة، الجودة، الإبداع، والاستجابة).

نموذج الدراسة: النموذج النظري للدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم(01): النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول

المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ

الاقتصادي الراهن

مقدمة الفصل:

تعمل المؤسسة اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير والمنافسة الشديدة في نفس الوقت، ولكي تتمكن من البقاء والنمو فهي بحاجة إلى تحقيق ميزة تنافسية وتعزيزها بشكل مستمر، وفي ظل المنافسة المحلية والعالمية برز مصطلح التنافسية، والتي تعني قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق.

في هذا الفصل نتناول مختلف المفاهيم التي تبرز لنا التنافسية وما هي أهم المعايير والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية، وهذا بالتعرض إلى الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وأهم التحديات التي تواجهها، وكذا التوجهات الحديثة لهذه الأخيرة. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: التنافسية وأهم التحديات والتوجهات للمؤسسة الاقتصادية؛
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- المبحث الثالث: رأس المال البشري كميزة تنافسية للمؤسسة.

الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الراهن

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة وكثرة المنافسين، في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والمؤسسات المتعلمة، فالمؤسسة تجد نفسها مضطرة للتعامل مع هذه التحديات والمناخ الاقتصادي الحالي.

المبحث الأول: التنافسية وأهم التحديات والتوجهات للمؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسة الاقتصادية منافسة قوية في ظل المتغيرات العالمية، مما يفرض عليها التأقلم معها بهدف التصدي لها والحصول على التميز في الأداء.

المطلب الأول: عناصر الحوار البيئي للمؤسسات الاقتصادية

تواجه المؤسسات حاليًا عدة تحديات نتيجة التطورات والتغيرات الكبيرة التي يشهدها عالمنا اليوم، والتي أدت إلى زيادة حدة المنافسة. تُعرف المؤسسة على أنها كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد، وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار لتحقيق أهداف مشتركة.

أولاً- التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية:

من بين التحديات التي تواجهها المؤسسة حاليًا نذكر ما يلي:

1. العولمة التي ظهرت نتيجة لنمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، وكذا حرية التبادل التجاري. إذ أصبح نشاط الأعمال أكثر عالمية وانتقلت المنافسة من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية، وأصبح انتقال رؤوس الأموال، السلع واليد العاملة يتم بطريقة حرة بين الدول¹؛
2. زيادة الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية التي تتجه العديد من الدول حاليًا إلى المشاركة فيها لزيادة وتعزيز قدرتها التنافسية²؛
3. تسارع حركة التطور التكنولوجي، حيث ساهم في الحصول على المعلومات بشكل أسرع، خاصة مع ظهور شبكات الإنترنت والمزايا التي تمنحها كالتجارة الإلكترونية؛
4. زيادة قوى العرض والطلب بفعل شدة المنافسة التي تتزايد مع ظهور المنتجات والخدمات الجديدة وزيادة متطلبات المستهلك أيضًا³؛
5. سيطرة المستهلك بفعل زيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي الهائل وتعاضم المنافسة وانتشار حالات الكساد والركود الاقتصادي. مما يزيد من حدة التنافس بين المؤسسات للحصول على تعامل المستهلك ومحاولة الحفاظ عليه لضمان بقاء المؤسسة⁴؛

¹ أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001، ص 365

² محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 143

³ عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 20

⁴ علي السلي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 108

6. الندرة وتكلفة الفرصة البديلة، إذ تهدف جميع المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين إشباع احتياجات المستهلكين والاستخدام الرشيد للموارد المحدودة نسبيًا (ندرة عوامل الإنتاج المختلفة). يرتبط مفهوم الندرة بما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، أي قيمة استخدام أحد الموارد مقارنة بقيمة استخدام البديل المتاح له؛¹

7. زيادة حدة المنافسة، وذلك من خلال ظهور منافسين جدد وانتقال المنافسة من الأسواق المحلية إلى العالمية.

كل هذا أدى إلى لجوء المؤسسات لتطبيق بعض التوجهات الجيدة بغرض ضمان نموها واستمرارها. لأن أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة حاليًا هو الحصول على اليد العاملة المؤهلة التي تستطيع أن تساهم في تطوير وتحسين أدائها، مع الحرص على حسن تسييرها ووضع سياسة الأجور التي تحقق رضاها.

ثانيا- التوجهات الجديدة التي تسعى المؤسسات لتطبيقها:

- لقد أدت التحديات التي تواجه المؤسسات حاليًا إلى تبني هذه الأخيرة للتوجهات الجديدة التي تساهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ونذكر منها ما يلي:²
1. الاهتمام بالجودة التي تهدف إلى مواجهة حدة المنافسة الخاصة بالمؤسسات التي تنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة له، وتحقيق منتجات ذات جودة تلبى احتياجات المستهلك وتفوق توقعاته؛
 2. العمل على إسعاد المستهلك، حيث أصبح مجرد إرضائه هدفًا غير كاف لكي يُعبر عن نجاح المؤسسات في مواجهة المنافسة، فالمستهلك لا يرغب في منتج ذي جودة عالية وسعر مناسب فحسب، بل في خدمات أفضل وفي قيمة أفضل لما يدفعه من نقود، مما يتطلب خلق قيمة أعلى مما يتوقعه؛
 3. العمل على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة، إذ لم يعد اهتمام المؤسسة يقتصر على المستهلكين فحسب بالرغم من أهميتهم، ولكن تعداه إلى كافة المستفيدين من التعامل مع المؤسسة والمتأثرين بسياساتها وأنشطتها، كالعمال، المساهمين، الموردين، الوسطاء، المجتمع والحكومة؛
 4. الاهتمام بتحقيق رفاهية المجتمع والعمل على تقديم الأفضل للمستهلك والمجتمع على حد سواء، مع المحافظة على البيئة من التلوث، وذلك بإنتاج منتجات صديقة للبيئة؛
 5. الاتجاه نحو تطبيق التكنولوجيات المتقدمة، والتي تهدف إلى زيادة جودة المنتجات ورفع إنتاجية وأداء المؤسسات، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين؛
 6. التحول إلى الصناعة الصغيرة والمتوسطة، كمحور أساسي في المناولة لدعم الصناعات الكبيرة.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون. مرجع سبق ذكره ، ص28

² المرجع السابق، ص ص38-40

ثالثا- الأطراف المختلفة المؤثرة على المؤسسات:¹

تتأثر المؤسسات حاليًا ببعض المجموعات التي لها علاقة بشكل أو بآخر بأداء وبنشاط المؤسسة منها:

1. المساهمون: الذين تعتمد المؤسسة عليهم لدعم وتمويل نشاطها، بالإضافة إلى المنشآت المالية التي تسعى إليها أحيانًا، ويساهم كل هؤلاء في عملية اتخاذ القرارات؛
2. المسيرين: هم الذين يسهرون على حماية وتسيير مصالح المساهمين وتحقيق الأهداف التي يصبون إليها، وذلك بتوجيه العمال وتسيير أداؤهم؛
3. العمال: هم أهم مورد تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق التميز، لذا على هذه الأخيرة ضمان الاستخدام الأمثل لمواردها، وذلك باستقطاب العمال المؤهلين، تحفيزهم، كسب ثقتهم بما يخدم أهداف المؤسسة؛
4. المستهلكون: يُعتبرون مركز اهتمام المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تلبية حاجاتهم وكسب ثقتهم في المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم، مما يُساهم في تعظيم أرباحها. حيث يؤثر المستهلك على نشاط المؤسسة من خلال متطلباته الخاصة بالسعر، الجودة والخدمات المصاحبة لتقديم المنتج؛
5. الموردون: إنتاج منتج بمستوى الجودة التي تُرضي المستهلك، ويتوقف ذلك على جودة المواد الأولية، وعوامل الإنتاج التي يتم استخدامها في العملية الإنتاجية، والتي يتم شراؤها من قبل الموردين؛
6. الحكومة والهيكل التابعة لها: تؤثر على نشاط المؤسسة من خلال وضع القواعد وسن القوانين لتنظيم المجال الاقتصادي ووضع القيود والعوائق التي تحول دون تحقيق أهداف هذه الأخيرة. كفرض الضرائب والرسوم الجمركية واستخدام الأدوات المالية والنقدية، مما قد يؤثر سلبًا أو إيجابًا على أسعار منتجات وخدمات المؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية وأهداف التنافسية وأنواعها.

لقد أدى تحرير التجارة وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية وظهور متطلبات الجودة العالمية "ISO" إلى جعل التنافسية أمرًا حتميًا، إذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً- مفهوم التنافسية:

لغتة تعني: "نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق".²

يقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الانتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعًا في الأسواق التي تهتم بها"³.

¹ العيمار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2005، ص 83

² فرحاتي لوبزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 142.

³ علي السلي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 101

كما تُعرف على أنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما".¹

تُعرف أيضاً على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات المحلية والعالمية".²

أما مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE تعرف التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".

يرى Akhter أنه في سنة 1960 لما ظهرت استراتيجية المؤسسة كمجال للدراسة، ولفهم وتحقيق الاستجابة للسوق والتطورات التنافسية. كان الاعتماد على مقارنة محفظة النشاطات للتخطيط وعملية صناعة القرار، لتوجيه المديرين في اختيار الأسواق وتخصيص الموارد للمنتجات، ثم إلى وقت غير بعيد أضيفت العديد من المبادرات كان تركيزها الأساسي خارجياً بالدرجة الأولى، فيما عرف في أدبيات التسويق بالتوجيه نحو الأسواق والزبائن.³

في ظل شروط المنافسة لا يكفي لمؤسسة أن تتفوق في مرحلة واحدة معينة أو تتميز بحصة سوقية في فترة محددة، بل يجب الفوز ضد المنافسين في كل سلسلة التنافس، وليس في حلقة واحدة من حلقاتها. حسب Akhter 2003 المنافسة الفائقة تختلف عن المنافسة العادية، وتتضمن خروجاً عن المنطق المعروف في التوازن التنافسي، حيث أن هذه الظاهرة برزت مؤخراً. فالسؤال الذي يُطرح هو: هل تعتبر المنافسة الفائقة ظاهرة عابرة أم هي ثابتة والمستمرة؟ حيث أن استمرارية المنافسة وتغيير أشكالها، تثبت أن هذه الظاهرة سوف تستمر وتفرض أنماطاً جديدة للتنافس.⁴

إن ديناميكية هذه المنافسة حسب Roch Parayre & Dileep Hurry (2001) تقلل أكثر الاعتماد على المتطلبات التقليدية للمزايا التنافسية، وتعزز من تآكل لمزايا المنتج من خلال ردود الأفعال سريعة للمنافسة، فتُقلل دورات حياة المنتج ومدة ردود الأفعال، وتجبر المؤسسات على الابتكار على نطاق واسع على مستوى التكنولوجيا وخطوط المنتجات. فالنتيجة هي مجال مختلف من ردود الأفعال الإنتاجية والانتشار لتطوير المنتجات وعدم استقرار الحصص السوقية وتغيير ولاءات الزبون.⁵

¹ فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997، ص 12

² فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: أليات المؤسسات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 10.

³ Akhter S. H, **Strategic planning, hyper-competition and knowledge management**, Business Horizons, 46,2003, P19.

⁴ Roch Parayre & Dileep Hurry, **Corporate investment and strategic stability in hypercompetition**, managerial and decision economics, John Wiley & Son, Ltd, Vol 22, 2001, P281.

⁵ رياض عبوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 4.

ثانيا- الأهداف والاستجابة التنافسية:

- 1- أهداف التنافسية: تهدف التنافسية إلى تحقيق ما يلي:¹
 - درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تُحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به؛
 - التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
 - الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تُعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أداءها.
 - 2- الاستجابة التنافسية: ارتبط مفهوم الاستجابة التنافسية بالعديد من المفاهيم نذكر منها ما يلي:²
 - حسب جوزيف شومبيتر المنافسة هي عاصفة مستمرة، وأكد على جزء من استراتيجية الأعمال يكتسب معناه الحقيقي فقط على خلفية آثار تلك العملية وضمن ذلك الوضع الناشئ عنها، وهنا يجب أن ينظر إليه في إطار الدور الذي يؤديه في العاصفة المستمرة للهدم الخلاق Creative Destruction.
 - حسب Davies & al الاستجابة التنافسية هي "قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة، والهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسة من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة الخارجية".³
 - حسب Robert P. & al فإن الاستجابة التنافسية هي " قدرة المنظمة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمطالبات السوق، فالمنظمات المستجيبة لديها القدرة على التكيف بسرعة مع شروط البيئة التغيرة باستمرار، وأن التكيف بسرعة يمكن أن يكون حاسماً عندما تكون تلك الشروط تتميز بالكثير من الغموض وعدم التأكد".⁴
- من جهة أخرى يركز منظور صناعة المعنى والمدمج مع المقاربات المبنية على الموارد على أن استجابة المؤسسة هو انعكاس لقدرتها على التحرك اعتماداً على المعلومات. كالمصدر الذي يدعم سرعة التجاوب مع إشارة التغيير في بيئة الأعمال، ومن جهة أخرى فإن القدرة الاستيعابية للمؤسسة وقدرتها على التعلم التنظيمي يُعتبر حاسماً في تحقيق التجارب التنظيمية التي ترتبط مع الأداء. يعكس هذا السرعة والتنسيق مع كل ما يتعلق بتنفيذ التصرفات التنافسية ومراجعتها دورياً وتصحيح الأخطاء.⁵

¹ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص 130.

² رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-16.

³ Tom Davies, & Al, Competitive response: a new for evaluating company performance in: Bernd Kuhlin, Professor Dr ing Heinz Thielmann, The practical read tima enterprise facts and perspectives, springer, Germany, 2005, P58.

⁴ Garreltt, Robert P, & Al, Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering, journal of businesresearch 62.8,2009,P783.

⁵ رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

ثالثاً- أنواع المنافسة: تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وفقاً للعديد من المعايير نذكر منها ما يلي:

1. معيار مجال الأعمال: وتُصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى نوعين:¹
 - منافسة غير مباشرة: هي منافسة قائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع، أو تقوم بإنتاج نفس المنتج، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة وإمكانيات المتدخلين.
 - منافسة مباشرة: تتمثل في الصراع القائم بين المؤسسات في نفس بلد أو مجتمع ما، من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة. فالمؤسسة من خلال بحثها عن الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بهذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة. مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة. وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في بيئة الأعمال بأحسن جودة وأقل تكلفة.
 2. معيار هيكل السوق: تُصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى ما يلي:²
 - أ. المنافسة الكاملة: تعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق. أي تجانس المنتجات المعروضة وعدم وجود تمييز بينها، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج؛ من خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:³
 - كثرة البائعين والمشتريين: أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، ويمنع سيطرة مُنتج بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار أو زيادة المبيعات. لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المبيعة؛
 - تجانس المنتجات: يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، وامتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك؛
 - العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق: أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلبين عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق؛
 - حرية تنقل عناصر الإنتاج: يقصد بها حرية تنقل العمل ورأس المال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.
- نلاحظ أن توافر كل هذه الشروط نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر الوجود.
- ب. المنافسة الاحتكارية: تعني وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة، والمستهلكين ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق. تتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة إلى تقديم أفضل المنتجات.

¹ عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2017، ص 114.

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص 73.

³ إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي- مفاهيم ونظريات وتطبيقات - ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 243.

من خلال ما سبق نجد أن هناك أوجه التشابه بين المنافسة الاحتكارية والمنافسة الكاملة تتمثل في ما يلي:¹

- افتراض وجود عدد كبير من المنتجين الذين ينتجون بدائل قريبة؛
- حركية الدخول والخروج للسوق؛
- هدف المؤسسة من المنافسة هو تعظيم الربح.

ج. احتكار القلة: تعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع، أي وجود عدد قليل من المنتجين

قادرين على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، ومثال عن هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات.²

تعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى ما يلي:

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحيدة للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق، والسيطرة عليه؛

- وجود قيود للدخول والخروج للسوق، تُعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي الاحتكار.

د. الاحتكار الكامل: تعني سيطرة مؤسسة واحدة على السوق، ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم

هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات المستهلكين والزبائن والعمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور، ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك.³

3. معيار السعر: تقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية.⁴

- المنافسة السعرية: هي المنافسة التي يكون الصراع فيها مُركّزاً حول تخفيض الأسعار؛

- المنافسة الغير سعرية: هي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج...إلخ.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): تقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- منافسة في مجال السلع والخدمات؛

- منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق؛

- منافسة شاملة وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع وتخضع لعدة معايير، أهمها معيار مجال التنافس، هيكل

السوق، السعر وموضوع التنافس. لكل نوع من هذه الأنواع خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق، في

ظل إطار خاص يطلق عليه هيكل المنافسة الذي يشمل مجموع قوى المنافسة المشكلة للسوق.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 331-332.

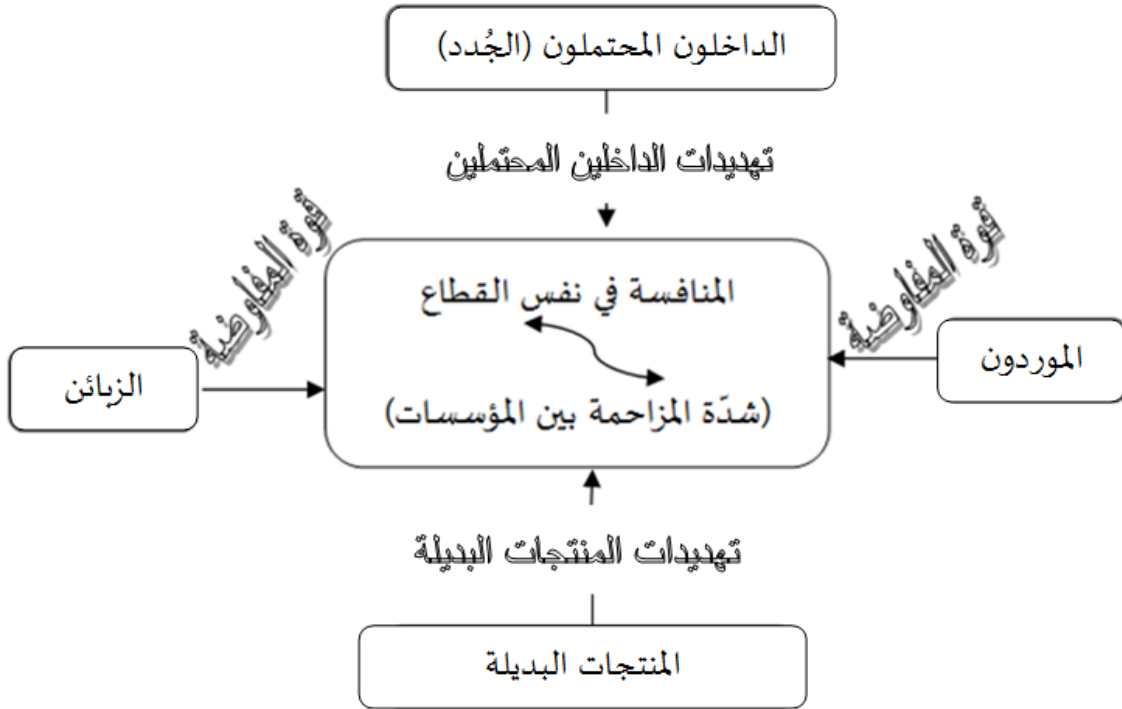
² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 153.

³ المرجع السابق، ص 153.

⁴ نفسه.

رابعاً- هيكل المنافسة (قوى المنافسة): يقتضي تلبية البيئة الصناعية للمؤسسة إجراء تقييم للهيكل التنافسي، بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة. إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديداً، بل هناك خمسة عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمسة لمichael Porter، والتي قد تتغير قوة تأثيرها وفقاً لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، كما في الشكل الموالي.

الشكل (02): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب M.PORTER



روبرت أبتس، ديفيدلي. الإدارة الاستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، ط1، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر والتوزيع، مصر، 2008، ص 139

فيما يلي شرح لتأثير هذه القوى كما يلي:

1. الداخولون المحتملون: يشكل الداخولون الجدد تهديداً للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات وقدرات وتقنيات جديدة تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق. لكن درجة تهديد الداخلين الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به والتي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر ونذكر منها ما يلي:

أ. اقتصاديات الحجم: تتمثل في إنتاج المؤسسة بحجم كبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، فهذا العامل يشكل عائقاً أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة، وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول؛

- ب. تميز المنتج: تميز منتجات المؤسسة يمنحها ثقة ووفاء الزبائن والمستهلكين وصعوبة تحولهم إلى مؤسسات أخرى، وهذا يشكل عائقاً أمام الداخلين الجدد؛
- ج. صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع: حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقاً للداخلين الجدد. لأن دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار، القيام بحملات إعلانية من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف كبيرة؛
- د. أثر التجربة: هو التخفيض المنتظم للتكلفة الوحيدة للإنتاج مع تزايد تراكم المنتجات بالاستفادة من اقتصاديات الحجم، وإن المؤسسات الموجودة بالقطاع لها الظروف الملائمة للاستفادة من هذا العامل، واستغلاله كحاجز أمام دخول منافسين جدد؛
- هـ. السياسات الحكومية: إذ تشكل هي الأخرى حاجزاً أمام الداخلين المحتملين ومن بينها السياسة الجمركية.

إن مجموع هذه الحواجز تشكل عاملاً إيجابياً لمؤسسات القطاع للحفاظ على إكسنتها في السوق، وعاملاً سلبياً وعائقاً أمام الداخلين المحتملين لأن دخولهم إلى القطاع يستدعي التمتع بقدرة كبيرة على مواجهة هذه الحواجز.

2. شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع: بحيث تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاومة والمنافسة فيما بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها ما يلي:¹

- عدد المؤسسات المتنافسة؛
- سرعة أو بطء نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية؛
- أهمية التكاليف الثابتة وتكاليف الخروج من السوق وغياب التميز؛
- وجود موانع خروج قوية التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع.

3. منتجات الإحلال: وهي المنتجات التي تقوم بنفس وظائف مُنتج المؤسسة. الشيء الذي سيؤثر على سياسة المنتج لدى مؤسسات القطاع من ناحية الجودة، النوعية، السعر، التكلفة وهامش الربح.

4. القدرة التفاوضية للزبائن: تتمثل في قدرة الزبائن في التفاوض على تخفيض الأسعار، تحسين وتنوع الخدمات المرتبطة بالمنتجات. مما يؤثر سلباً على أرباح المؤسسة، ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها ما يلي:

- درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية؛

¹ M. Porter, *choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Edition Dunod, Paris, 1999, PP 19-23.

- أهمية المنتج، كلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون زاد من قدرته التفاوضية.
- 5. القدرة التفاوضية للموردين: تتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية وفي آجال تسليمها وفي فرض شروط معينة للبيع. تتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل منها:
 - درجة أهمية المورد بالنسبة للمؤسسة، فكلما كانت المواد الأولية ذات أهمية زادت القدرة التفاوضية؛
 - درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد، كلما نقصت أهميتها بالنسبة للمورد زاد قدرته التفاوضية؛
 - عدم وجود سلعة إحلل للموردين الآخرين الشيء الذي يزيد في القدرة التفاوضية لهؤلاء الموردين.
- حتى تكون المؤسسة في وضعية قوية للتفاوض، لا بد أن يكون لديها فائض في المنتجات، وأن تتبع استراتيجية تنوع مصادر التموين مما يُقلل درجة التبعية للموردين.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، ولم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، بل أصبح ينظر إليها كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل لتحقيق التفوق والتميز.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية وتكويناتها

أولاً- تعريف الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعريف بورتر **Michael Porter**: 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 بمفهومها الواسع.¹

لقد عرفها بورتر على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائتها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، وبمناقص مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية".²

تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يُحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون.³

¹ M. Porter, *L'Avantage concurrentiel des Nations*, Inter Edition, Paris, 1993, p48.

² M. Porter, *L'Avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 1986, p8.

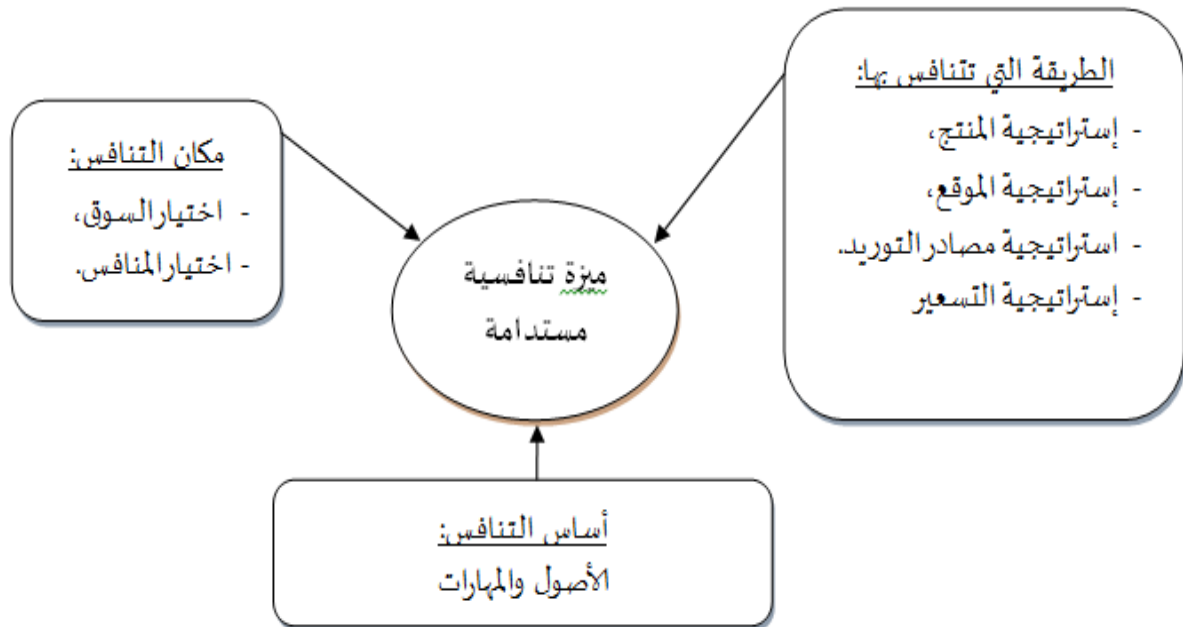
³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص104.

عرفها نبيل مرسي خليل: على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.¹

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

تُعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاثة مكونات رئيسية كما يوضحها الشكل الموالي.²

شكل رقم(03): مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 82

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

² المرجع السابق، ص 81.

ثانيا- أنواع الميزة التنافسية: نميز نوعين من الميزة التنافسية.¹

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ولحيازتها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، والتحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يُكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن هذه العوامل مراقبة التعلم، والذي يعتبر نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.²

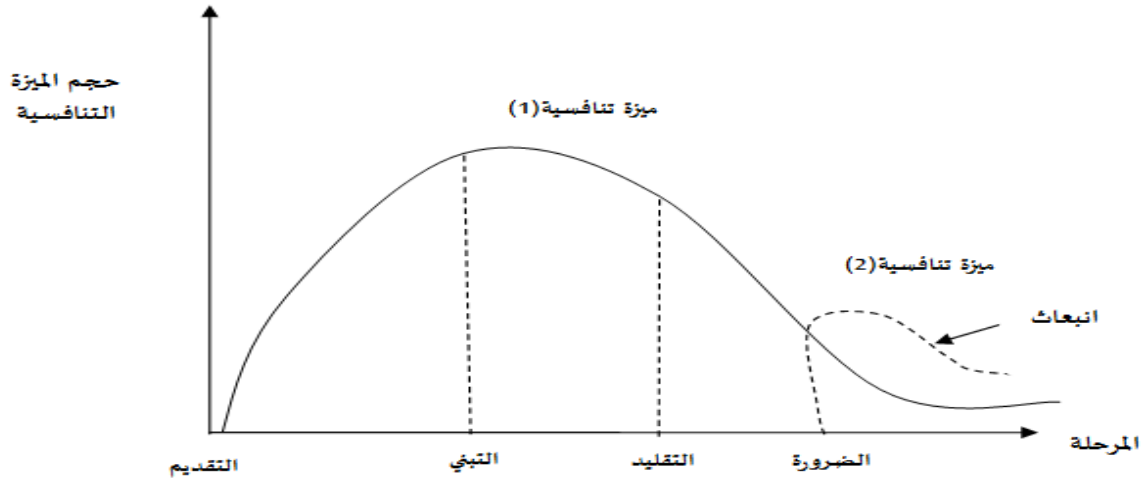
2. ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحيازة هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تُميز من بينها التعلم بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.³

ثالثا- محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

1. محددات الميزة التنافسية: تُحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما:⁴

أ. حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرارية الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في ظل المنافسة، وكلما كان حجم الميزة أكبر كلما كانت هناك صعوبة أكبر في محاكاتها، وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (04) دورة حياة الميزة التنافسية



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

¹ Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, L'Intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur logistique, Sousse Tunisie, 2&3 juin 2005.

² M. Porter, L'Avantage concurrentiel des Nations, Op. Cit., P 85.

³ Ibid, P 152.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

نلاحظ من الشكل رقم(04) أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعاً ما، ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق.

يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. لكن هذا صعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً إذا علمنا أن هناك جهوداً معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك الميزات التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظراً لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من ابتكارات مذهلة تُخصّص لإحداث تغييرات في المنتج وطرق الصنع والتسويق.

نشرح باختصار الشكل رقم(04):¹

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري؛
- مرحلة التبني: تُعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون وفرة الإنتاج هنا أفضل ما يمكن؛
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في وفرة الإنتاج ؛
- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بالشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب بإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعة ديناميكية تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ب. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط الممكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة بخبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة.

من هنا تتحقق اقتصاديات الحجم وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية والمناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

¹ مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، ط1، الجزائر، 2017، صص 101-102

توجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية نوضحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	شرح مختصر
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يُعبّر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، والتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين. قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من مرونة المؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتُبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي حيث تُقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يُعبّر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، ووجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. يُمكن استخدام نفس التسهيلات والتكنولوجيات والأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. عند الحديث عن قطاع صناعي معين، فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي ولذلك فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق لأن المجالات المختلفة في صناعة ما قد تكون متشابهة في ظروف الإنتاج. ¹

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87.

2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد معايير الحكم عليها بثلاث ظروف هي:²

أ. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار.

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين؛
- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء... الخ، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
- ب. تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

¹ Rachid Ben Aibouche, la nouvelle technique de gestion, casbah edition, Alger, 2001, P11.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

ج. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا من المرتبة المرتفعة.

كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأدائها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، ويمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس والوفاء الاقتصادية¹.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية للمؤسسة

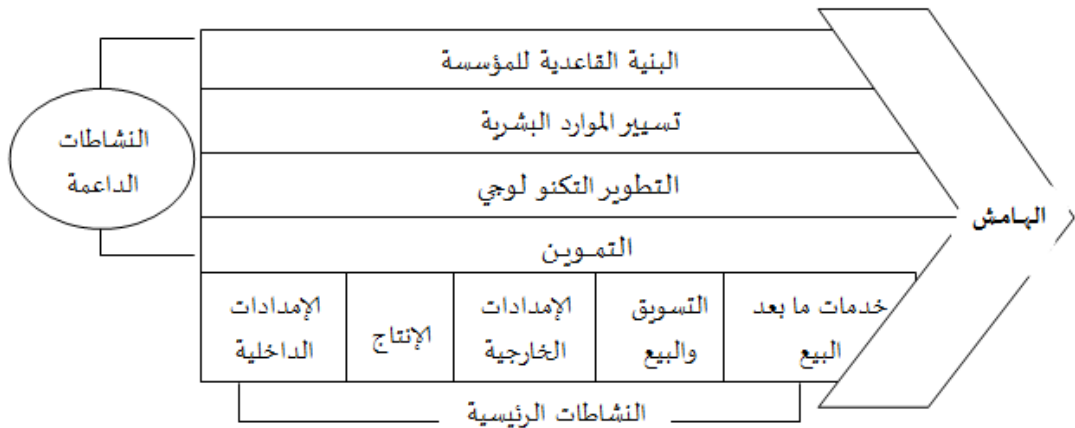
من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فهي تنجم عن نشاطات كثيرة داخل المؤسسة، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز المؤسسة.

أولا- تعريف سلسلة القيمة:

ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق...)، وتُمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار وصولاً إلى تقديم الخدمات.

تنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هما: النشاطات الرئيسية والنشاطات الداعمة، ونعني بالصف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة. كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية²، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (05): سلسلة القيمة (la Chaîne de Valeur)



العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005، ص 128

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100.

² العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

ثانيا- دور سلسلة القيمة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:¹

يساعد نموذج Porter المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات الأخرى، ويعد مفهوم الهامش بعداً أساسياً في نموذج Porter. فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروح منها التكاليف، ومن خلال الشكل رقم(05) ومما تقدم حول مفهوم سلسلة القيمة نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة يساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن Porter يعتبر أن: «الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى داعمة»، وفيما يلي شرح مختصر للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

1- النشاطات الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة للمستهلك، وقد قام M.Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة تتمثل في ما يلي:

- الإمدادات الداخلية: تتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة...الخ؛
- الإنتاج: يتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة، مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية، والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة؛

- الإمدادات الخارجية: تتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل...الخ.

- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والإشهار وتحديد السعر؛

- خدمات ما بعد البيع: هي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة؛

2- النشاطات الداعمة: تتمثل في التموين، التطوير التكنولوجي وتسيير الموارد البشرية. تكمن أهمية هذه

الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، وكل منها

يساهم في خلق القيمة ويعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: المصادر والمزايا الأساسية للميزة التنافسية وضرورة تنميتها ومعوقات اكتسابها.

أولاً- مصادر الميزة التنافسية: يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية كما يلي:

1. التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، وتتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. حيث صنف Porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف هي:

أ. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع

المؤسسة على تطبيقها هي توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على

تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة؛¹

¹ معالي فهدى حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص10

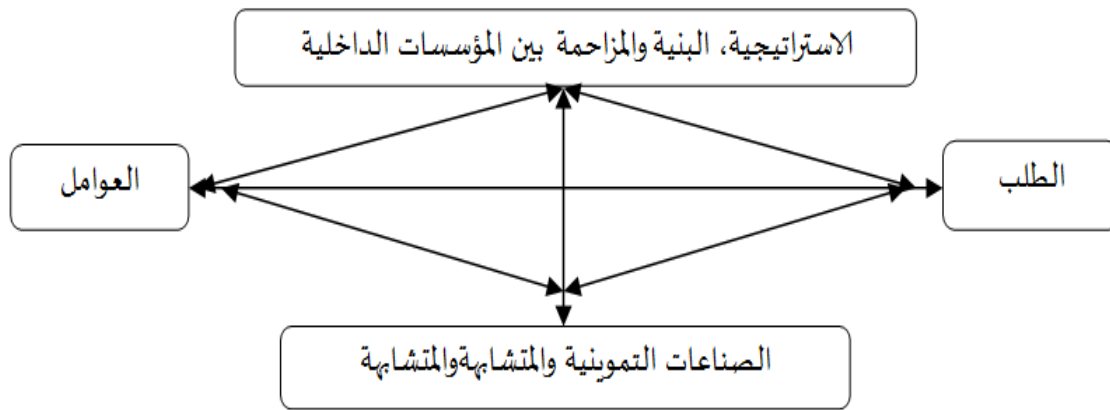
ب. استراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، التكنولوجيا العالية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة. تتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها؛²

ج. استراتيجية التركيز (التخصص):³ تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، ومن خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

2. الإطار الوطني: إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية.

الحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي.⁴

الشكل (06): عناصر الإطار الوطني



العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2005، ص 159.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115-118.

² المرجع السابق، ص 118-120.

³ نفسه، ص 121-124.

⁴ عمار العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

3. مدخل الموارد: يتطلب تجسيد استراتيجيات الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:¹

أ. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

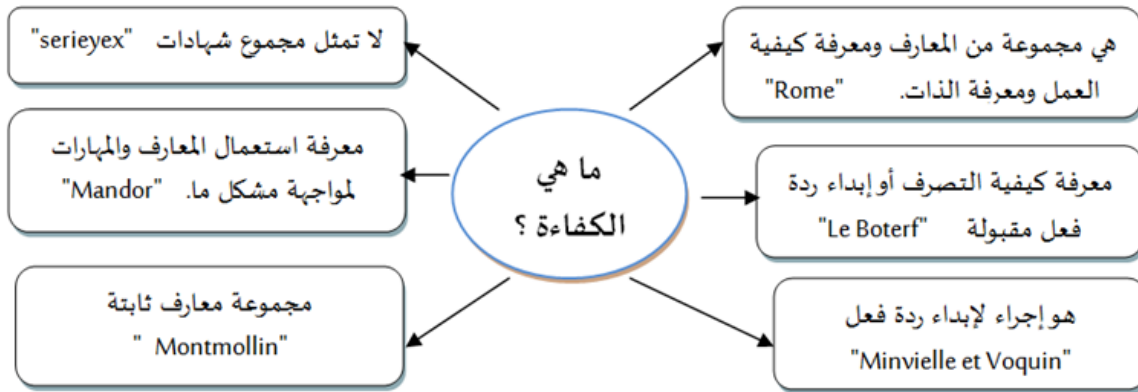
- المواد الأولية: لها تأثير كبير على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها؛
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن؛
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر، كفتح قنوات جديدة للتوزيع. لذا يجب على المؤسسة أن تتحقق من صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب. الموارد الغير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك، وتستند المؤسسة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين؛
- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها؛
- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة. بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً، لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب؛
- المعرفة: هي المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدتها من مراكز البحث مثلاً. كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية.
- ج. الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، والشكل رقم (07) يعطي لنا تعريف الكفاءات.

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، الجزائر، 2002، ص48.

الشكل رقم (07): بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



حباينة محمد، دور الرأسمال البيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2013، ص43

تصنف الكفاءات إلى صنفين¹:

- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الإبداع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجهًا نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنسانياً وحساساً، حازماً وواقعياً، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

يمكن للمؤسسة الحيابة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

- الكفاءات الجماعية (المحورية): تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات الفائقة المستوى، التصرفات المنتظمة والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين، والهدف منها تحقيق مركز متميز للمؤسسة.

¹ حباينة محمد، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2007، ص ص43-44.

تدعى بالكفاءات المحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، لهذا يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية¹:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
 - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون؛
 - يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة على المدى البعيد، ويمكن تصنيفها إلى أربع أصناف:
- تنمية وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة؛
 - الإبداع الذي يستعمل الكفاءات الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة؛
 - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن؛
 - الحفاظ على الكفاءات التي يجب أن تبقى ملكاً للمؤسسة.
- إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند الإهمال، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات سوف تتقادم.
- في حين تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المهم". مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.
- يَكْمُن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:
- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة؛
 - تمييزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.
 - هناك ثلاثة أبعاد تسمح بتقويم السبب المهم للكفاءات المحورية والموارد وهي² :
 - أنها ضمنية، أي لا يوجد ترميز أو قاعدة تمكّن من التدليل عليها؛
 - تعقيدها مرهون بعدد العناصر، وعدد التفاعلات الموجودة بين هذه العناصر المشاركة في تشغيل أو إنشاء الكفاءات والموارد.

نشير هنا إلى أن المورد البشري هو الأكثر الموارد قدرة على الحركة من الموارد الأخرى، لذلك فهي تعتبر أكثر مصادر الميزة التنافسية المستدامة وأهم حاسم لها، لأنها الأكثر صعوبة في التقليد.¹

¹ حباينة محمد، دور رأس المال البشري في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 3، 2012، ص 44.

² المرجع السابق، ص 45

ثانيا- المزايا الأساسية للميزة التنافسية:

- في العديد من القطاعات التي تتميز باتساع وحدة المنافسة، وجد أن هناك خمسة عوامل حاسمة في تعزيز الميزة التنافسية وهي كما يلي:²
1. ميزة الاستشعار: تتعلق هذه الميزة بمدى قدرة المؤسسة على استشعار التوجهات السوقية والقطاعات المختلفة، أي فهم الإشارات الضعيفة، حيث يتميز الوقت الحالي بوجود كم كبير من المعلومات؛
 2. ميزة النظم: تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير استراتيجيتها على مستوى نظامي، أي أن تعرف المؤسسة متى تخرج نشاطها لتقوم به مؤسسة أخرى، أو تندرج في شبكة المؤسسات وفق سلسلة متكاملة من النشاطات؛
 3. الميزة الاجتماعية: يهتم جمهور المستهلكين دائماً بمفهوم العدالة الاجتماعية والتوازن البيئي، مما يزيد من أهمية تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وليس الأمر فقط تحقيقاً للشعور أو إيصال رسالة، أو إدارة للخطر. بد يتعداه على مراعاة أهمية وخطر السياق الاجتماعي ومقاطعة المستهلكين، وتزايد لوبيات الضغط، وتكاليف التأمين والتشريعات غير المرغوبة...إلخ.
 4. ميزة المحاكاة: تحقق المؤسسة وفق هذه الميزة التقليل في التكاليف والزيادة في عوائد التجربة، من خلال إيجاد واقع افتراضي ومختلف تقنيات المحاكاة الأخرى. ويسمح هذا الأسلوب بتحقيق مختلف التوجهات المعروفة مثل التسعيرة، التصميم، اختبار استجابة المستهلكين...إلخ، دون تضييع الوقت أي استباق معرفتها قبل طرح المنتج في السوق.
 5. ميزة الأفراد: الاستراتيجية المتكيفة تركز على لا مركزية استراتيجية الابتكار في المؤسسة، وجعل العمال أكثر استقلالية وتمكينهم وتحفيزهم (التمكين).

ثالثا- ضرورة تنمية الميزة التنافسية:

- إن تطوير الميزة التنافسية يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. وفي ظل التحديات يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:³
1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق التسويق عبر الانترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من المراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج. هنا تبدأ في تحديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات المستهلك؛

¹ SUSANE Jackson, & Al, managing knowledge for sustained competitive advantage, published by jossey-bais, San Francisco, 2003, P04.

² رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

³ عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب المستهلك في تلبية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على منتجاتها، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير متبادل. لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة (توجيه سلوك المستهلك) وإلى درجة الارتفاع بالحاجة وتوجيهها، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات، ومنه التنبؤ بالحاجات المستقبلية للمستهلكين يساعد في تنمية الميزة التنافسية؛
3. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى؛
4. التغييرات في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود دخول إلى السوق، لذا نجد أن الميزة هي القوة الدافعة للمؤسسة باستعمال مختلف إمكانياتها المتمثلة في الموارد الملموسة وغير الملموسة حيث أن تحقيق الميزة اليوم لا يعتبر فرصة بل هو تعزيز، هذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، وللوصول إليه يجب استعمال كل الطرق والأساليب الممكنة.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب توفر الشروط التالية¹:

- ميزة حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافسين محاكاتها.

تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 82.

رابعاً- معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، طبعاً فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي استراتيجي في السوق، ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي¹:

1. المعوقات الداخلية: تُعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة والتي نوجزها فيما يلي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة مما يعيق التنمية الإدارية وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
 - عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
 - غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة؛
 - عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
 - عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مساندة التطورات الحديثة.
2. المعوقات الخارجية: هي التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة نذكر منها ما يلي:
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛
 - وجود مؤسسات متحالفة عالمياً يصعب على أي مؤسسة منافستها؛
 - تحول التنافس من سلع وخدمات إلى التنافس المعرفي (اقتصاد المعرفة)؛
 - تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛
 - عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛
 - ضعف أجهزة التعليم؛
 - عدم الاهتمام بالبحث والتطوير.

نرى بأنه من بين مصادر الميزة التنافسية الابتكار والمعرفة وكل منهما عبارة عن رأس مال بشري للمؤسسة.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة

من أبرز سمات العصر الجديد هي التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يُحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية لإمكانية تحسين موقعها التنافسي أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، وهناك عدة عوامل تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كالتكلفة والسبق وغيره. سنحاول أن نبين في هذا المبحث كيف يعزز رأسمال البشري الميزة التنافسية للمؤسسة.²

¹ عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² حياينة محمد، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 63

المطلب الأول: المقاربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسات في العصر الحديث وفي ظل المنافسة هو اعتمادها على مواردها وأصولها الداخلية سواء المادية أو غير المادية، وهذه الموارد والكفاءات سمحت لها بالحصول على منتجات متميزة وعالية الجودة وكذا اكتساح الأسواق الداخلية والخارجية، وتعد الموارد والكفاءات من المقربات النظرية لتحقيق الميزة التنافسية لذلك يجب حمايتها من التسرب والتقليد.¹

1. المقاربة المبنية على الموارد: تقوم هذه المقاربة على تحليل موارد المؤسسة سواء الملموسة وغير الملموسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية، وتعتمد هذه المقاربة على مجموعة من المبادئ والفرضيات الأساسية المتمثلة في ما يلي:

أ. مبادئ نظرية الموارد: تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد فيما يلي:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة؛
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يمكن في طريقة المزج بين مواردها، هو ما ينتج عنه فروقات مسموحة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها؛
- تحسين الانتاجية كنسبة بين المدخلات والمخرجات؛
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها واشتراكها المتكامل وتوظيفها. مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

ب. فرضيات نظرية الموارد: المقاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين أساسيتين هما:

- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة. بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من المؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة.. الخ، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من المؤسسة لأخرى.
- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فان براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

¹ مجاني باديس، طبول ربما، مرجع سبق ذكره، ص 130.

المطلب الثاني: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأسمال الفكري

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، ونجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة المنتج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة على التعليم، وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وأضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية (المؤسسة المتعلمة).¹

الإبداع يشكل سلسلة متعاقبة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبح سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر، والاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأسمال الفكري في المؤسسات، يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق الإبداع التكنولوجي مستند إلى معرفة واسعة، وقادر على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات، التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية. يمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة في وجود منافسين أقوياء للمؤسسة. إن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين، وتشير أدبيات إدارة الأعمال الاستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص التالية:

- أن يكون المورد ثميناً؛
- أن يتسم بالندرة؛
- لا يمكن تقليده وإحلاله بسهولة.

عند التأمل في هذه الخصائص سيتبادر للذهن التساؤل حول كيفية ومدى تطابق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأسمال الفكري. يمكن القول أن قيمة وثمان المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المؤسسة من البقاء منافسة للآخرين، وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية. إنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى، وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها، ولها بصمتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة جميع العاملين وتقاسم خبراتهم.

¹ حياينة محمد ، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص 64

المطلب الثالث: أداء رأس المال البشري المتميز كميزة تنافسية في المؤسسة.¹

يتمثل رأس المال البشري المتميز في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للمؤسسة. هم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج وتسيير الخدمات بتميز ولديهم القدرة على جذب العملاء وإنشاء قيمة المنتج. تتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة والمعلومات وآخر خاص بالقدرات والمواهب، حيث يمكن أن يكون هؤلاء الأفراد المتميزين من داخل المؤسسة أو من خارجها. كأن تستعين المؤسسة بكفاءات من الخارج للتطوير والتحديث وإدارة الأزمات وإعادة الاستشارات الخاصة بدراسة الجدوى.

تعتبر إدارة الأعمال المعرفية من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها من العقول البشرية عالية التميز، خاصة في مؤسسات التي تعتمد على المعلومات. تهتم المؤسسات الناجحة بالعقول الخيرة، حيث تعتبرها أهم مورد في إنشاء القيمة في المؤسسة، بالإضافة إلى الابتكار الذي يتم بواسطته رأس المال البشري المتميز، وقدرة المؤسسة على استخدام والتعاون مع المؤسسات أخرى في مجال تبادل والاستفادة من العقول والخبرات البشرية المتميزة لفائدة الطرفين.

يرى Keith Smith أن المعرفة أصبحت أهم عامل في الحياة الاقتصادية للمؤسسات، والحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح مؤسسات الأعمال الدولية وزيادة قدرتها على المنافسة في بيئة متغيرة. إن المشكلة لبعض المؤسسات في كيفية الاستخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح. حيث لا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير الملموسة في المؤسسة، ولا تقل أهمية عن الأصول الملموسة، مثل الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج وغيرها. لكي يتم التشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميزة (عقول بشرية عالية التميز). يضيف أحد الباحثين أن استراتيجية إدارة أعمال المعرفة من أحدث استراتيجيات مؤسسات الأعمال المتقدمة، وهذه الاستراتيجية تعتبر المعلومات من أهم العناصر ذات القيمة للمؤسسة. لذا ينبغي وضع خبراء معلومات في مراكز الأنشطة وعمل المؤسسة، ويعلم الجميع مدى أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وبالتالي تتضح لنا أهمية خبراء المعلومات في عملية اتخاذ القرار والذي يؤدي بدوره إلى إيجاد ميزات تنافسية للمؤسسة نذكر منها:²

- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية؛
- زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة وتسيير الأزمات؛
- زيادة قدرة المؤسسة على التسيير. ما يجعل العمال أكثر استجابة للخبراء من القادة الرسميين الذين يحكمونهم وفقا لسلطاتهم الرسمية أو القانونية؛
- سرعة استجابة المؤسسة للتغير التنظيمي.

¹ حباينة محمد، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 65

² المرجع السابق، ص 66

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهم ناتج للعقول البشرية عالية التميز يتمثل في التوصل إلى منافستها وإنشاء قيمة مضافة على المدى البعيد عن طريق الإبداع والابتكار.

أولاً: الابتكار والإبداع في المؤسسة

تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة احتفظت المؤسسة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات. إن عملية الابتكار تشهد حالياً تغيرات كبيرة، فلا يكفي توظيف أذكي العلماء والمهندسين لضمان النجاح، وإنما يجب أيضاً أن تحرص المؤسسة على حث الأفراد الأذكياء على الانضمام إليها في سعيها لتحسين مستويات الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها.¹

هناك إشكالية بين الباحثين في تعريف الابتكار والإبداع، فمفهوم من يرى بأهمهما مترادفان أي أن لهما نفس المعنى، ومن هم من يرى أنه يجب التمييز بين الابتكار والإبداع حيث أشاروا إلى أن الإبداع هو التوصل إلى فكرة جديدة بينما الابتكار هو تطبيق تلك الفكرة.

يُعرّف Tom. Peters الابتكار بأنه التعامل مع الشيء الجديد أي شيء لم يسبق اختياره، وفي هذا التعريف فقد وسع مفهوم الابتكار، لأن الشيء قد يكون جديد بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات. إن التعامل مع الشيء الجديد لا يعني بالضرورة ابتكاره داخل المؤسسة وإنما قد يعني شراءه من الآخرين أو تقليده.²

تُعرف المؤسسات اليابانية الابتكار بأنه تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها. في هذا التعريف المبتكر يقترب من المقاول الذي يكون قادراً على تمييز الفرصة وقادراً على حشد الموهبة والموارد بسرعة للإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال، ولكن نلاحظ أن هذا التعريف لم يلمس جوهر الابتكار وهو الإتيان بالجديد.³

يُعرف الابتكار بأنه القدرة على تكوين وإنشاء الشيء الجديد، وهو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى. نرى في هذا التعريف استعمال القديم بشكل جديد، وهذا ما اشتهر به إديسون حيث يُعتبر من أشهر المخترعين.⁴

¹ حباينة محمد ، دور أسس الفكر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 67

² توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الجزء الأول، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 386

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 19-22

⁴ طارق السويداني، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، مؤسسة الإبداع الخليجي للإستثمار والترتيب، 2003، ص 18

أما J. R. Schermerhorn فيُعرّف الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة. نرى بأن هذا التعريف أشمل من التعريفات السابقة، حيث أشار الباحث إلى أن الابتكار هو توصل المؤسسة إلى أفكار جديدة ووضعها في الممارسة، أي أن الابتكار هو عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج إلى السوق، وقد أشار الباحث في كتاب آخر إلى أن الابتكار يساوي الميزة التنافسية.

1. الحواجز التي تعوق دون الابتكار في المؤسسة:

هناك عدة حواجز تواجه المؤسسة عند ابتكار منتجات جديدة، نذكر منها ما يلي:¹

- عدم القدرة على النظر للأمور في صورة جديدة: الاعتياد على رؤية تصور التغيير صعباً على بعض الناس، ولكي تطور أي منتج أو خدمة يجب أن تحرر فكرك من التصور الحالي وأن تنظر إلى احتياجات العملاء الحالية والممكنة؛
- عدم الرغبة في المخاطرة: حين تباع نفس الخدمة التي يبيعها الآخرون فأنت تتوقع أن يكون ربحك مماثلاً لأرباحهم. أما حين تأتي بخدمة جديدة فإما أن يكون ربحك أعلى من أرباحهم أو أن تفشل الفكرة ولا تحقق نجاحاً. لذلك قد ترغب في أن تفعل ما يفعله الآخرون.
- عدم وجود حس اقتصادي وتجاري: عدم التطوير يؤدي إلى سهولة دخول منافسين وبالتالي زيادة العرض وانخفاض السعر وحصتك من السوق، أما إن قدمت خدمة متطورة فتكون قدرتك التنافسية أعلى وحصتك من السوق أكبر وتكون كأنك تقدم خدمة أو منتج مختلف عن الآخرين.
- أسلوب التعليم المبني على التلقين والتقليد: عندما تعتاد أن تسمع وتقلد ولا تفكر فإن هذا يقتل فيك روح المبادرة والإبداع بل والقدرة على اتخاذ القرارات؛
- عدم توفر معلومات: توجد صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات عن حجم السوق وما تم بيعه من منتج، بالمقابل في دول أكثر تقدماً تكون هذه المعلومات متاحة بشكل يسير حتى أنك قد تحصل عليها من شبكة الانترنت أحياناً؛
- صعوبة تمويل المشاريع الابتكارية: قد تجد صعوبة في إقناع الآخرين بالاشتراك في مشروع ابتكاري نظراً لسيطرة الخوف من المخاطرة ولاعتقاد الخاطى بأن تقليد مشاريع قائمة هو الشيء المضمون.

2. عوامل تحسين فرص الابتكار: للابتكار بعدان أساسيان هما:

- البعد الحدسي غير المنهجي الذي لا نستطيع السيطرة عليه أو التحكم فيه، فالابتكار أو الفكرة الجديدة تأتي بالصدفة، كما وقع لأرخميدس عندما اكتشف بالصدفة قاعدة الأجسام المغمورة وهو في الحمام، أو اكتشاف الجاذبية من طرف نيوتن وهو نائم تحت الشجرة.

¹ حباينة محمد ، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص68-69

- قد حاول الكثير من الباحثين أن يكتشفوا القاعدة التي تحكم البعد الحدسي للابتكار إلا أن كل دراساتهم باءت بالفشل، فهناك شبه إجماع على أن الابتكار والإبداع ينطلق من قواعد وآليات مازالت مجهولة وبالتالي نستطيع القول أن البعد الحدسي للابتكار لا نستطيع تحسين الفرص فيه.¹
- البعد المنطقي المنهجي النظامي القابل للتنظيم والسيطرة، هو البعد المرتبط بالموضوع أو المشكلة، وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وجدولتها وتقاسمها في مرحلة ما قبل توليد ما هو جديد، ومن خلال هذا البعد نستطيع تحسين فرص الابتكار وذلك من عدة جوانب أهمها:
- أ. تداوب فرق العمل: إن الابتكار هو الفكرة الجديدة التي تُحوّل إلى منتج ومن ثمّ تسوّق، وللقيام بهذه الوظائف يجب أن نكوّن فريقاً متكاملًا، أفراد التصنيع والتسويق والمالية والإدارة...إلخ، حيث يجب على هذا الأخير تجنب التأخير من جهة وتحسين تكامل القدرات من جهة أخرى؛
- ب. تعدد فرق البحث والتطوير: تهدف معظم المؤسسات إلى زيادة التوصل إلى الجديد (الابتكار)، وكى تحقق هذا الهدف تلجأ إلى زيادة عدد فرق البحث، وقد أشارت الباحثة ريبكا هندرسون إلى أن واحد من أساليب تحسين إنتاجية المبتكرين هي تنوع الحقيبة التي تعطي أفضل النتائج عندما تكون فرق البحث بين 6 إلى 10 (العصف الذهني)²؛
- ج. التدريب على البرامج والألعاب الابتكارية: إن كل تجربة ابتكارية سابقة تقدم لنا خبرة ودرسا في تحسين العملية الابتكارية اللاحقة، أي أن تقاسم المعرفة المتعلقة بالابتكار تكوّن لدى العاملين خبرة (معرفة ضمنية) عميقة تساعدهم في عملية الابتكار والتحسين، وقد بُذلت مجهودات كبيرة لإيجاد ألعاب ابتكارية تساعد على تنشيط الذهن كي يصبح أكثر قدرة على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول الابتكارية لها؛
- د. التحدي: كلما زادت المنافسة زاد التحدي في السوق، وكلما زاد التحدي للمؤسسة زادت عملية الابتكار لتواجه تحدي المنافسين، فالحاجة أم الاختراع؛
- هـ. التركيبة (التوليفة): القسم الأكبر من الابتكارات عبارة عن تركيبات جديدة لأشياء قديمة، وهذا ما اشتهر به المبتكر الكبير أديسون، وقد أشار الباحث دراكر إلى أن ابتكار الطائرة سببه مصدرين من المعرفة وهما آلة البازين التي صممت في منتصف عقد الثمانينيات من القرن التاسع عشر، والمصدر الثاني هو الطائرات الشراعية، حيث لم يكن بالإمكان ابتكار الطائرة إلى عند جمع وتوليف هاتين المعرفتين معا؛
- و. مشاركة العاملين: مع تطور إدارة الأعمال ازدادت الضرورة إلى مشاركة العاملين في صنع القرار، وتكمن أهمية مشاركة العاملين في تحسين فرص الابتكار في مجموع الأفكار الجديدة التي يمكن أن يشارك بها كل عامل.

¹ حباينة محمد، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69

² طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 369.

فقد أشار Kotler إلى أن العمال في مؤسسة Toyota يقدمون سنويا مليون فكرة بما يعادل 35 فكرة للعمال وأن 85% من هذه الأفكار تؤخذ بعين الاعتبار.

ثانيا: دور التعلم في نشر الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:

يعتبر التعلم في ظل الاقتصاد الذي تحوّل إلى اقتصاد قائم على المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة، فقد كان يركز دور المؤسسة في تطوير للأفراد العاملين فيها في البدء على التدريب (Training). فالتدريب يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب. كما يمكن اعتباره تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل ثم أصبح التعليم (Education) هو الشكل الثاني اللاحق. حيث بدأت المؤسسات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، وإن كانت تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلا أعلى، ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً والتعليم ثانيا كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين، ولكن يوجد شكل ثالث أكثر أهمية وجوهري وهو التعلم (Learning).¹

إن التدريب سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل المؤسسة في موقع العمل، يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل المعالجة. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات. في كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صبيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي)، يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب.

التدريب هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل، والتعليم هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي، لهذا كلاهما يمكن الحصول عليهم خارج المؤسسة وموقع العمل ومن أفراد خارجين لا علاقة لهم بالمؤسسة التي يعمل بها الأفراد الذين يتدربون أو يتعلمون، وفي المقابل ولأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، لهذا فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل ومع أفراد وأشياء وباللغة والقيم وأسرار العمل السائدة فيه.²

¹ حباينة محمد ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 75-76

² طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 387.

ثالثا: العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم في المؤسسات

لقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشر وترسيخ الابتكار في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهارات السائدة في كل المؤسسة، ومن أجل تسليط الضوء على العوامل المؤدية إلى اهتمام المؤسسات بالتعلم نشير إلى ما يلي:¹

- الاقتصاد والمؤسسات القائمة على المعرفة: في الاقتصاد القائم على المعرفة تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وإن المؤسسات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير، التصميم، التحسينات المستمرة، بحوث السوق، والمشروعات الجديدة... الخ)، لهذا فإن المعرفة هي التي تلعب الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية. المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة، هذا ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم، والواقع أن التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية وكفاءة في جعل كل معرفة جديدة، أو ممارسة أفضل، أو نتيجة أعلى، أو طريقة محسنة في أي قسم من أقسام المؤسسة.
- المنافسة الجديدة: كانت المنافسة في السابق داخلية بين مؤسسات متجانسة في المفاهيم والخبرات والقدرات والتكنولوجيا، فهي تعتمد على نفس القاعدة الوطنية التكنولوجية وتتكلم نفس اللغة ومديروها يدرسون في نفس كليات ومدارس الأعمال ويتلقون الاستشارات من نفس المؤسسات الاستشارية. لهذا كان الحرص على أشده في أن تحافظ المؤسسة على معرفتها الخاصة بطريقة سرية ومحاطة بجدران التخصيص، والقسم المعني الذي لا يجوز الاحتكاك به أو التحدث معه لكي لا يسرب إلى المؤسسة ومن ثم إلى خارجها، ولكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم. لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتم بالسرعة في التبني والإيجابية في النظرة والاستعداد العالي للأخذ به سواء كانوا داخل المؤسسة من الأقسام والإدارات الأخرى ومن المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة، ومن الصناعات الأخرى في نفس البلد.
- سرعة التطور: في ظل الانفتاح على العالم والزيادة الكبيرة في عدد المنافسين وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة، حيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وأن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي، وأن الانترنت تختزل البعد بين القارات والأقاليم وبين المؤسسات. التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات، من أجل جعل المؤسسات تنافسية. لهذا كله فإن المؤسسات التي أصبحت أكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة وتقبلا للفشل كما تتقبل النجاح فيها الأكثر اهتماما بالتعلم.

¹ حياينة محمد ، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 78

رابعاً- التعلم كميزة تنافسية للمؤسسة:

إن الميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق وهي كما أشرنا سابقاً قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، والابتكار...)، والواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمراً جديداً على أقل من جانبين أساسيين هما:¹

- معدل التعلم (Taux d'Apprentissage): لقد استخدم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد، باقتصادية الحجم، ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج، بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة. مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج، وهذا ما يمثل ميزة في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على المنافسة على أساس قيادة التكلفة؛
- إدخال الأساليب الجديدة: يقوم الابتكار على أساس إدخال أساليب جديدة أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة، حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة. إن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم.

كما تؤكد خبرة المؤسسة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية على سمتين أساسيتين في هذه الميزة وهما التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي، والاستدامة والتي تشير إلى استمرارية الميزة التنافسية، مما يجعلها ميزة استراتيجية مستدامة (Durabilité)، ولاشك في أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة. يمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من جانبين أساسيين هما:

1. التعلم وعلاقته بالابتكار: لا يمكن للابتكار أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) والكفاءة (الاستخدام الأمثل للابتكار)، إلا بالتعلم الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار، والواقع أن أهم إنجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد. الابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء. كلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المستدامة بحاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار، وهذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الابتكارية، التي تحقق الميزة من خلال إيجاد ابتكار أفضل من المنافسين؛²
2. تكوين رأس المال البشري: إن الابتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة، فإن التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين، الزبائن، الموردين وغيرهم، وإنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم رأس المال البشري للمؤسسة.³

¹ حباينة محمد، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 91-92

² المرجع السابق، ص 93

³ طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 385-386.

خلاصة الفصل:

في ظل تزايد المنافسة وتطور الأسواق والتكنولوجيا، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها، أي أن يكون لها عناصر تفوق التي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات المستهلك بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج، الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر. لا تكون الوضعية التنافسية قوية ومنتينة بشكل كامل إلا إذا كانت الميزة التي بنت المؤسسة عليها تلك الوضعية التنافسية دائمة وقادرة على الدفاع عن نفسها.

كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (رأس مال المادي، كالأرض والآلات...)، أما اليوم فهي تقوم على رأسمال البشري، والذي يعد آخر مصادر الميزة التنافسية وأهمها، وهذا راجع لصعوبة تقليده وبطء تقادمه. كون رأسمال البشري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، لهذا على المؤسسة أن تعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية (الاستقطاب) والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب والتعلم الفني المستمر (المؤسسة المتعلمة).

الفصل الثاني

الأدبيات والمبادئ الأساسية

لرأس المال البشري

مقدمة الفصل:

في ظل الاقتصاد الرقمي تتحول المعرفة إلى شكل رقمي وتصبح من أهم السلع في المجتمع، وهذا يتطلب الاستثمار في كيفية الحصول عليها، وما يُميز هذا الاقتصاد هي الصناعة المعلوماتية والمعرفة التي تعتمد على العقول البشرية بشكل رئيسي. لأن المورد البشري هو الوحيد المنتج للمعرفة والمتحكم في التكنولوجيا ليستجيب للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

لهذا أصبح رأس المال البشري يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي للمؤسسة، ونجاح هذه الأخيرة في بيئة تتسم بتغيرات مستمر وباقتصاد قائم على المعرفة أصبح مرهوناً بقيمة الموارد البشرية واستراتيجية إدارته، والاستثمار فيه. وهذا راجع إلى قدرات العمال ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة المضافة لها. حيث يمثل رأس المال البشري المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة والمحرك الأساسي لرأس المال المادي، للإحاطة بكل جوانب هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال البشري؛
- المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري في بيئة متغيرة؛
- المبحث الثالث: نماذج قياس رأس المال البشري.

الفصل الثاني: الأدبيات والمبادئ الأساسية لرأس المال البشري

يعد تعزيز موارد المؤسسة موضوعاً مركزياً في الفكر الاستراتيجي للإدارة. فعلى الرغم من حدوث تقدم كبير في تحديد مؤهلات وقدرات العاملين المطلوبة لأداء، إلا أنه ما يزال هناك نقص في وضع المفاهيم والمبادئ الأساسية لدراسة رأس مال البشري بوصفه مكوناً رئيساً لرأس المال الفكري.¹

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المؤسسة تكمن في موجوداتها الفكرية، وبالأخص رأس مالها البشري، حيث أصبح بمثابة المحرك الأساسي لرأس المال المادي،² في السابق كان الرأس المال الفطري يتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمؤسسة ويظهر في ميزانيتها.³ في هذا السياق وُلد مفهوم رأس المال الفكري، ولكن العديد من المؤسسات لا يملكون إجابات منطقية حول رأس المال الفكري من جهة مفهومه وأهم خصائصه وكيفية تطويره.

المطلب الأول: ماهية وتصنيف رأس المال الفكري ومكوناته

يُعتبر رأس المال الفكري للمؤسسة كالمعرفة لدى العمال والقدرة العقلية والإبداع مصدراً للقيمة التنافسية، حيث أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية، كالبنية والمعدات.

أولاً- ماهية رأس المال الفكري:

إن مصطلح رأس المال الفكري يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبينة على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية.⁴

أما اصطلاحاً فتعددت التعاريف الخاصة برأس مال الفكري نذكر منها ما يلي في الجدول رقم 02.

¹ سعد علي العتري، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسة الأعمال، دار البازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 191.

² Stewart T.A, *Intellectual Capital: the new wealth of organization business quarterly*, Double day Currency, New York, 1994, p3.

³ Sullivan, P, *value-driven Intellectual: How to cohvert intangible corporate assets in to market value*, Wiley, New York, 2001, p23.

⁴ زروخي فسروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المؤسسات الأعمال العربية في

الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 4.

الجدول رقم 02 أهم تعاريف رأس المال الفكري

تعريف رأس المال الفكري	العالم
يعرف رأس المال الفكري بأنه: "يشير إلى كل الموارد التي تقرر مجتمعة القيمة التنافسية للمؤسسة". ¹ وبهذا المعنى فهي تتضمن كافة الخواص والسمات التي تلتقي لبناء كل البيانات المالية إضافة إلى الميزانية.	Patrick H. Sullivan
"رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري". ² يقصد برأس المال الهيكلية المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أصحابها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزنا في قواعد بيانات، مستندات، برامج جاهزة، مكونا ماديا للحاسب الآلي وهيكل تنظيمية. أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكون من معارف.	OECD منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
يعرف رأس المال الفكري بأنه "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها. إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة". ³	Edvinsson
يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة رؤوس الأموال البشرية، المادية، الهيكلية، التي إذا بلغت مستوى الكفاءة، ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المؤسسة السوقية أكبر من الدفترية. ⁴	Chen & al
يعرفه على أنه هو إجمالي الأفكار وإبداعات وتقنيات والمعارف بالمؤسسة. يتم حمايتها قانونيا وتسمى بالملكية الفكرية. ⁵ إن تعريف رأس المال الفكري مبني أساسا على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرة والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق القيمة المضافة، وبذلك فإنه يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في مؤسسة المعرفة.	حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل
يعرف رأس المال الفكري بأنه "المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة". ⁶ نلاحظ أن Stewart ركز على إمكانية الاستغلال وتوظيف المعرفة التي أصبحت رأس مال فكري، إلا إذا تم العثور عليها واستخدامها لصالح المؤسسة. إذن الفكرة موجودة داخل ذهن العامل. Stewart يركز على جوهر رأس المال الفكري، والمتمثل في توظيف المعرفة بشقها الضمني والصريح لإنشاء القيمة المضافة في المؤسسة.	Stewart

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

¹ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - نيمك، القاهرة، 2012، ص 158.

² L. Edvinsson, Developing intellectual capital at Skandia, long range planning, 1997, P366-373

³ هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 19.

⁴ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁵ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁶ Stewart T.A, Intellectual Capital: the new wealth of organization, New york Doubleday Currency, , 1999, p10.

ثانيا- تصنيفات ومكونات رأس المال الفكري:

1- تصنيفات رأس المال الفكري: إن واحدة من مهام الأساسية لإدارة المعرفة في المؤسسة هي تحديد وقياس وتنمية رأس المال الفكري، وإنه أصبح متغيراً مهماً، وله تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسة. ينعكس ذلك على قيمة المؤسسة السوقية، وهذا ما زاد من الاهتمام به وتصنيفاته. نذكر ذلك في الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (03) أهم تصنيفات رأس المال الفكري

الباحث	تصنيف رأس المال الفكري
Desperes & CHannvel	يري الباحثان أن رأس المال الفكري IC يتكون مما يلي ² : - رأس المال البشري: يشير إلى الموارد البشرية للمؤسسة بما فيها المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة؛ - رأس المال الهيكلي OC: هذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمؤسسة؛ - الموجودات العملية OA: وهي رأس المال الهيكلي للمؤسسة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع؛ - الموجودات الفكرية IA: هي الأصول الفكرية التي بموجبها تحتاج المؤسسة إلى الحماية القانونية.
Meckenzie & winklen	حسب الباحثان يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة أقسام هي ³ : - رأس المال الفكري IC = رأس المال البشري HC + رأس المال الهيكلي SC؛ - رأس المال الهيكلي SC = رأس المال الزبوني CC + رأس المال التنظيمي OC؛ - رأس المال التنظيمي OC = رأس المال الابتكاري IP + رأس المال العملية PC.
Edvinsson & Malone	هذان الباحثان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح رأس المال الفكري وقد طورا النموذج الخاص بمؤسسة التأمين السويدية (Skandia) ⁴ . - رأس المال الفكري IC = رأس المال البشري HC + رأس المال الهيكلي SC؛ - رأس المال الهيكلي SC = رأس المال الزبوني CC + رأس المال التنظيمي OC؛ - رأس المال التنظيمي OC = رأس المال الابتكاري IP + رأس المال العملية PC؛ - رأس المال الابتكاري IP = الملكية الفكرية IA + الموجودات الفكرية IA.
Bontis	الباحث Bontis صنفه إلى جزئين هما رأس المال البشري وأس المال الهيكلي كما في الشكل رقم 02. ⁵
Stewart	تعريف Stewart يعتبر أكثر شيوعا استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى نوعين (رأس المال المادي ورأس المال الفكري) كما هو موضح في الشكل رقم 08. ⁶

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

¹ سعد عبد الكريم الساکني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في القياس، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر، جامعة أربد الأهلية، الأردن، أوت 2006، ص 127.

² عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 6.

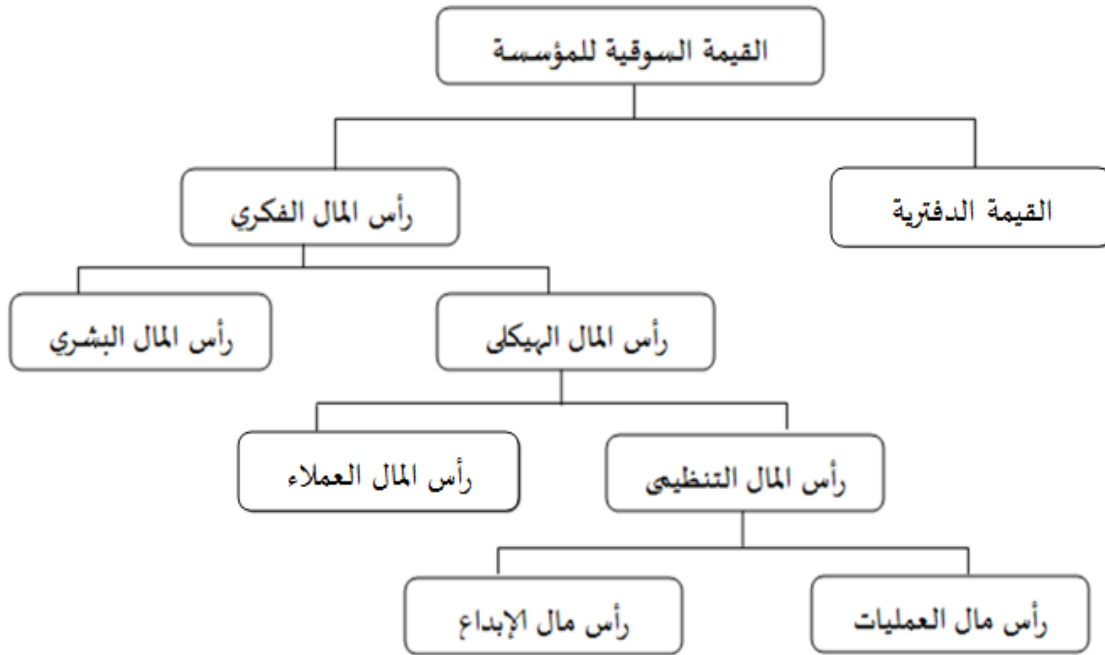
³ سعد علي العازني، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 176.

⁴ L. Edvinsson, M. Malone, Intellectual Capital, Harper business, newyork, 1997, p10.

⁵ دحمان عزيز، مساهمة الاتفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية "حالة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بكايد بكايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص 34-35.

⁶ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، ط1، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 78.

الشكل رقم (08): عناصر ومكونات رأس المال الفكري حسب تصنيف Bontis



Source: Bontis N., Intellectual capital disclosure in Canadian corporation, journal of human resource cost and accounting, V16 N°2, 2001, P15.

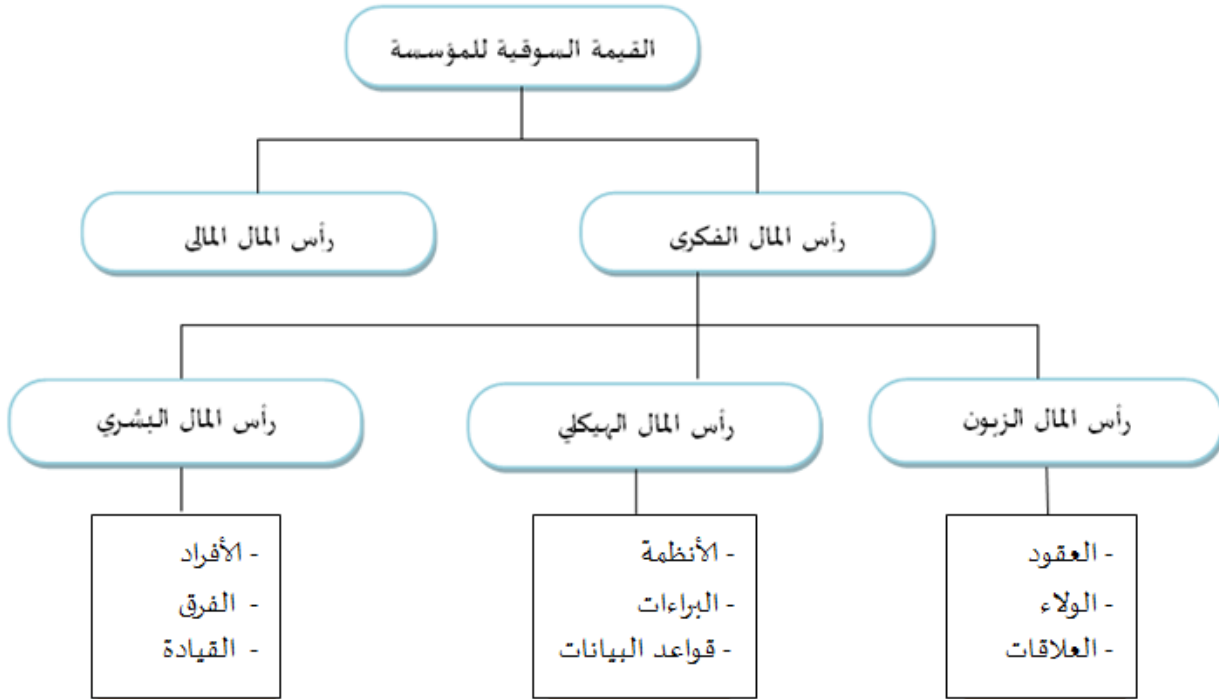
من خلال الشكل رقم 08 نستنتج ما يلي:

- القيمة السوقية للمؤسسة = القيمة الدفترية + قيمة رأس المال الفكري؛
- قيمة رأس المال الفكري = قيمة رأس المال الهيكلي + قيمة رأس المال البشري؛
- قيمة رأس المال الهيكلي = قيمة رأس المال التنظيمي + قيمة رأس المال العملاء؛
- قيمة رأس المال التنظيمي = قيمة رأس المال العمليات + قيمة رأس المال الإبداعي.

يشير Bontis إلى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعبر رأس المال البشري عن العاملين في المؤسسة والحاملين للقدرات الإبداعية والمعرفة المتطورة، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضائها بشكل مؤقت أو نهائي وتكون مخزنة في قواعد البيانات، المستندات، البرامج الجاهزة، المكون المادي للحاسب الآلي والهيكل التنظيمية.¹

¹ دحمان عزيز، مرجع سبق ذكره، ص35.

الشكل رقم (09): هيكل رأس المال في المؤسسات حسب تصنيف Stewart



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 78

نشرح باختصار مكونات هيكل رأس المال حسب الشكل رقم (09) كما يلي:

رأس المال المادي: إذا كان رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المؤسسة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها.

رأس المال الفكري يتكون من:¹

- رأس المال البشري: هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.
- رأس المال الهيكلي: يتضمن بعض الأشياء التقليدية كالبنائيات، العمليات والعلامات التجارية، إضافة إلى ذلك فإنه يتضمن أشياء مثل نظام المعلومات، صورة المؤسسة، والمعلومات الأساسية المملوكة. وبسبب مكوناته المتنوعة فهو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المؤسسة وتحريك استخدام رأس المال البشري.
- رأس المال الزبوني: هو العلاقة مع الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم والذين يمثلون العملاء، ويسمى برأس مال العلاقات وهو أعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل في القياس من خلال الإيرادات.

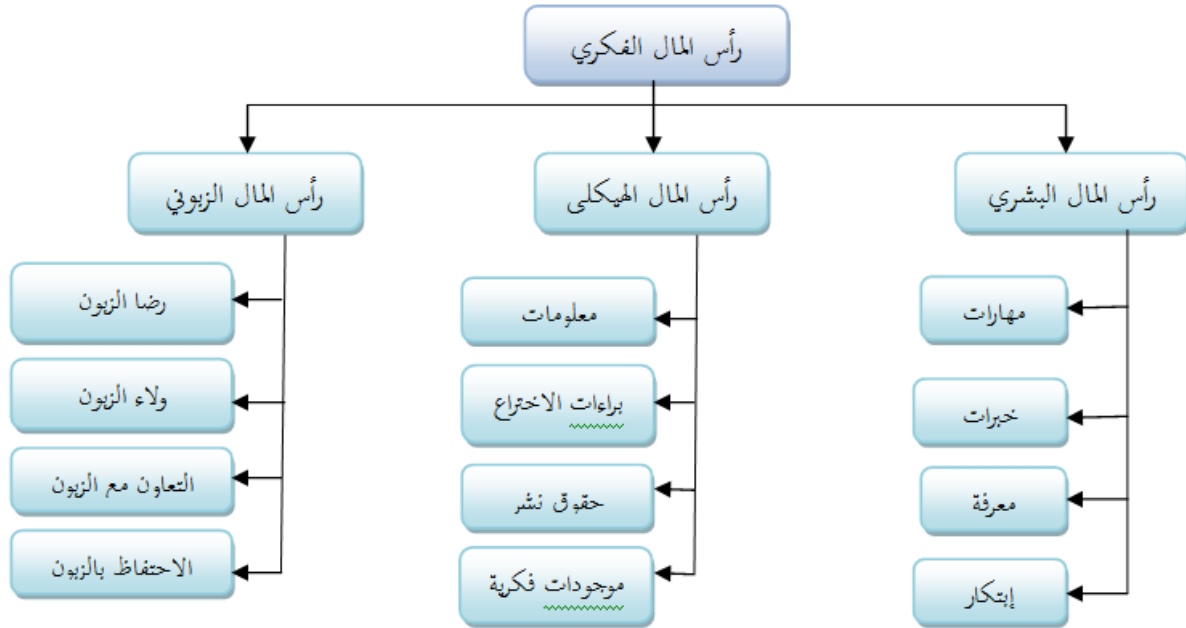
¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 201 - 203.

إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمؤسسة. حيث تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري عبر الزمن، وهي تقوم الآن على أن الأفراد في المؤسسة هم مصدر تعظيم ثروتها (Wealth Maximizers)، وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار وبشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة، وإن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها¹.

2- مكونات رأس المال الفكري:

حسب الشكل رقم (10) الذي يعطي صور أوضح وأدق، والتي ساعدت على وضع تعريف شامل لرأس المال البشري كما يلي: "رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري للمؤسسة يتمثل في النخب من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"².

الشكل رقم (10) يوضح مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسين، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط01، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص133

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تداولتها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال غير الملموس...الخ، وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي. أي أن الأصول

¹ يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص12.

² عادل حرشوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأسباب المحافظة عليه، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 19.18

الفكرية تقابلها الأصول المادية، ويمكن فهم الفروق الأساسية بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري من خلال الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي - ملموس ومنظور	أثري - غير ملموس - غير منظور
موقع التواجد	داخل المؤسسة	في رؤوس الأفراد
التمثيل النموذجي	الآلة	الأفراد
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
الأفراد	عمال اليدويون	المعرفة الضمنية والصريحة
القيمة	قيمة الاستعمال وقيمة التبادل	قيمة التبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة التقادم (الضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (القوة)

المصدر: آيت مختار عمر، حمدي معمر، طرق نماذج قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في مؤسسة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 05.

من خلال الجدول رقم (04) يمكننا أن نفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، حيث تتعاظم مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، والفرد في نموذج رأس المال الفكري هو أهم عنصر مُعبر عنه. في المقابل الآلة هي المعبر في رأس المال المادي، وفي الاقتصاد الحديث حيث المعرفة هي مادة التبادل، والمؤسسات القائمة على المعرفة تنشئ القيمة عن طريق المعرفة وتحويلها إلى أشكال أكثر فائدة. فإن رأس المال الفكري يصبح هو الثروة الحقيقية للمؤسسات والمصدر الجديد للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي وماهية ونظريات رأس المال البشري وأبعاده

رغم أن نظرية رأس المال البشري الحديثة ظهرت وتطورت خلال القرن الحادي والعشرون، إلا أن مفهوم رأس المال البشري يعود إلى القرن السابع عشر الميلادي، ففي عام 1691م حدد Sir William Petty قيمة للعمل. على مرّ القرون تم تطبيق ما يسمى اليوم بنظرية رأس المال البشري لمعالجة العديد من القضايا¹.

أولاً- التطور التاريخي لرأس المال البشري:

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقبليات البشرية في القرن السابع عشر، وقد أكد الاقتصادي William Petty على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وهو الذي مهد لمفهوم رأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه.

¹حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-203.

في عام 1976 أشار Adam Smith في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطلب بتحديد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.¹

اعترف علم الاقتصاد الكلاسيكي في السابق بعاملين من عوامل الإنتاج هما: الجهد ورأس المال، وهذا قد تغير مع مرور الزمن، فالمعلومات والمعرفة أصبحت من عوامل الإنتاج الأساسية، التكنولوجية والمعرفة هما بمثابة العامل الرئيسي للإنتاج، ومع الحراك المتزايد للمعلومات وقوة اليد العامل العالمية، يمكن للمعرفة والخبرة أن تنتقل بحرية وبسرعة حول العالم، وأن أي فائدة تكتسبها المؤسسة يمكن أن تزول عن طريق شدة المنافسة. أما في مجال التسيير ظهرت فكرة رأس المال البشري عند الاستراتيجيين من خلال مقارنة الموارد والقدرات (Resource based view) في بداية الثمانينات جاءت كرد فعل على المقاربة السائدة آنذاك والتي مفادها أن المؤسسات الأكثر أداء هي التي تحسن موقعها بالتركيز على عوامل النجاح الأساسية التي تمنحها البيئة. حيث انتقل الاتجاه بغية رفع الأداء للتركيز على الموارد التي تملكها المؤسسات والتي تثمنها وتنظمها بطريقة تلي حاجات الزبائن وطلبات السوق. هذه النظرية تتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات المحورية في امتلاك الميزة التنافسية.²

يؤكد أصحاب نظرية الموارد على أهمية الموارد والأصول اللامادية (Ressources Immatérielles) ويعتبرونها رأس مال معرفي، ويقرون بأن المزايا التنافسية في إطار الموارد المادية يمكن تقليدها وتحبيدها من طرف الآخرين. أما المزايا التنافسية القائمة على الأصول المعرفية (الفكرية) فتخرج عن هذه الإشكالية بحكم المعرفة لا يمكن تقليدها بسهولة.³

يُمثل رأس المال البشري في مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد وبالخصوص كفاءات وفعالية اليد العاملة الموظفة. لأن التعليم والتكوين يسمحان بإنتاج أكثر حتى مع ثبات عوامل الإنتاج الأخرى.⁴

من خلال الجدول رقم 05 نتتبع مراحل تطور رأس المال البشري. الذي هو بمثابة آلة للتنظيم والتغيير داخل المؤسسة. بالمقابل هناك منطق إداري تسييري بالنسبة للمؤسسة، فهو يعتبر مصدر للتخطيط والبرمجة.⁵

¹ R. Petty, J. Guthrie, **intellectual literature review measurement, reporting and management**, Vol N°2, journal of intellectual capital, 2000, P176.

² بن خديجة منصف، رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013، ص 162-163.

³ بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁴ David Begg, **Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch**, Macro-économie Ed. Dounid, Paris, 2002, P94.

⁵ ROESCH Yves, **La gestion des ressources humaines en milieu hospitalier**, These de Doctorat , Université Lumière – LYON II, 1999, P43.

الجدول رقم 05 مراحل تطور رأس المال البشري

العالم	السنة	الفكرة
William Petty	1691	هو الذي قدر قيمة رأس المال البشري بقيمة للعمال. ¹
Adam Smith	1776	اقترحت بأن تُحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.
William farr	1853	اقترح القيمة الصافية لمكاسب الشخص المستقبلية.
Mac Culloch	1864-1789	فكرة رأس المال البشري قديمة جداً، وتعود للقرن 19 مع ظهور المدرسة الكلاسيكية، حيث رأى أهميته تتمثل في الأفراد الحاملين للأفكار ومؤهلات علمية.
Theodore Wittstein	1867	هو الذي رأى بأنه ينبغي أن تستخدم القيمة الحالية للدخول المستقبلية لأشخاص كقاعدة في احتساب المطالبات في حال المطالبات بالتعويضات عن فقدان الأرواح؛
Alfred Marshall	1890	لقد أكد على الاستثمار في البشر بقوله "إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر".
John Stuart Mill & Irving Fisher	1909-1906	أدخل مفهوم رأس المال العام والذي كان من الأسس الفعلية لنظرية رأس المال البشري المعاصر. ²
Simon Kuznets	1966	لقد أكد على أن العدد الكبير للسكان شيء ايجابي لا شيء إلا لاحتمال وجود العباقرة فيه.
Louis Dublin & Alfred Lotka	1930	في مجال التأمين على الحياة، ويعد عملهما امتداد لأفكار Wittstein عن قيمة الحالية للمكاسب المستقبلية المتوقعة للشخص لحساب إحصائيات الوفيات.
Walras & Senior	1972-1939	لقد حدد ماهية الاستثمار في رأس المال البشري بإدخال المهارات الفردية كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري. ³
Paul Romer	1994	أكد أن التكنولوجيا الحديثة يمكنها أن تصنع قاعدة لمزيد من الابتكارات، وتكون مفتاح محرك للنمو الاقتصادي. ⁴

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

ثانياً: ماهية رأس المال البشري

فكرة رأس المال البشري فكرة قديمة ظهرت مع ظهور المدرسة الكلاسيكية في القرن 19، حيث ظهرت أهميته في الأفراد الحاملين للأفكار والمؤهلات العلمية لدفع التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع من خلال الإبداع والابتكار.⁵ حيث يتكون من الخبرة المتراكمة والمهارات، وقدرة أفراد المؤسسة على تحقيق المهام، ويتضمن القيم والثقافة الفلسفية، وتكمن في المعرفة، الحكمة، الخبرة، الحدس، قدرة الفرد على إدراك المهام والأهداف الوطنية.⁶ هناك عدة تعريف لرأس المال البشري نذكر منها ما يلي في الجدول رقم (06).

¹ William Petty, In : Charles. Jones, Théorie de la croissance endogène, traduction : Fabrice Mazerolle, Ed Boeck université s.a Paris, 2000, P94.

² سعد علي العززي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ سملاي يحضبة، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 113.

⁴ P. Romer, PM, 1994, The origins of endogenous growth, journal of economic perspectives 8, PP3-22

⁵ دحمان عزيز، مرجع سبق ذكره ، ص 04.

⁶ محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الاقتصاديات الاقتصادية الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 7.

الجدول رقم (06) أهم التعاريف المسندة لرأس المال البشري

العالم	تعريف رأس المال البشري
Adam Smith	يُعرف أربعة أنواع من الأصول الثابتة، والتي وصفها بأنها توفير الإيرادات والأرباح دون الحاجة إلى نشرها أو توزيعها أو تغيير جهة العمل، ويمكن القول بأن آدم سميت رأى أن رأس المال البشري متمثلاً في المهارات وإتقانها، والبراعة المهنية سواء تمثلت في الحذق أو الإتقان في أداء الأعمال التي تتطلب بذل الجهود العضلية أو الفكرية أو النفسية أو تحسين التقدير والحكم على الأمور. ¹
Ashton	يُعرف رأس المال البشري في المؤسسة على أنه "المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر. فهو يعكس الفاعلية في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق قيمة". ²
Allérge	يرى أن "رأس المال البشري للمؤسسة يتكون من مجموعة من عمالها، كفاءاتهم، خبراتهم المتراكمة، مشاركتهم وقدرتهم على الإبداع، ويُمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأس مالها غير الملموس، ويضيف بأن مجموعة رأس المال البشري ونظام المؤسسة يشكلان الذكاء الجماعي لها". ³
Edvinsson	يُعرف أن رأس المال البشري هو "مجموعة مهارات، الخبرات ومعرفة العاملين بالمؤسسة، ويتضمن قيم المؤسسة، ثقافتها وفلسفتها". ⁴
Grantham	يُعرف بأن "رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المؤسسات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً في تفاعلها مع الزبائن، وهو بالنهاية قدرة المؤسسة لحل مشاكل الأعمال". ⁵
Kendrick	قد اعتبر أن "رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير ملموس، ويتراكم بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل". ⁶
Becker	قد ميز بين رأس المال البشري العام والمتمثل في شهادات المتحصل عليها والخبرة المهنية في سوق العمل، وهو قابل للتحويل من مؤسسة لأخرى كونه لا يحمل أي خصوصية عكس رأس المال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طوال مدة بقاء الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها.
تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003	يعتبر أن "رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي"، ويضيف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن "رأس المال البشري هو كل ما يزيد في الإنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفة والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال التعلم والخبرة". ⁷

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

بناءً على التعاريف سالفة الذكر يبرز تعريف شامل لرأس المال البشري الذي يشير إلى أنه المحرك الأساسي لرأس المال المادي الأرقى والرئيسي لرأس المال الفكري، وهو يتمثل في مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات البشرية المختلفة في مستوى أدائها. ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر

¹ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في العلوم التفسير تخصص تسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 3.

³ المرجع السابق، ص 4.

⁴ L. Edvinsson, M. Malone, Op. Cit., pp 34-35.

⁵ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁶ إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي 21 للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 112.

⁷ المرجع السابق، ص 4.

البشري كمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، ومن خلال التعلم والخبرة فرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة الإنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف على رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته. فعلى سبيل المثال لا الحصر: تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعاً من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارات التي اكتسبها الحداد أو النجار نوعاً آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر أقل خبرة في المجال نفسه.¹

يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى مجموعة فئات، حسب مستويات أدائهم، وهذا ما يتوافق بشكل كبير مع تصنيف (Fleenor et Callahan) لفئات الأفراد والمبنيّة في الشكل رقم (11). نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة التي تريد أن تكون رائدة في السوق عليها أن تجعل أصولها البشرية في مرتبة النجوم، ولكي تحصل على هذه المرتبة عليها أن تختار رأس مالها البشري بعناية (الاستقطاب)، لأن قيمة الأفكار التي يمكن أن تولدها هذه الفئة (الاختراعات والابتكارات) تفوق قيمة الثروة المادية للمؤسسة.

الشكل رقم (11): مخطط فئات الأفراد

Stars	New Comers
<p>النجوم</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأفراد ذوو أداء عال جداً؛ - قدرات وخبرات واسعة، - تحرك سريعاً نحو قيمة الهرم التنظيمي؛ - مهتم المؤسسة بتطويرهم والمحافظة عليهم. 	<p>الأفراد تحت التجربة (القادمون الجدد)</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأفراد المعيين حديثاً؛ - الأفراد الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولا زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف.
Dead Wood	Solid Employees
<p>الخشب الميتة</p> <ul style="list-style-type: none"> - أفراد غير منتجين. 	<p>العاملون الذين يعتمد عليهم</p> <ul style="list-style-type: none"> - الغالبية العظمى من العمال أداءهم اعتيادي ومقبول.

المصدر: عادل حرجوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المؤسسة العربية لتنمية

الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

¹ سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص112.

ثالثاً- نظريات وأبعاد رأس المال البشري ووظائف إدارته:

1- نظريات رأس المال البشري: من أهم نظريات رأس المال البشري ما يلي:

- أ. نظرية شولتز* Schultz: يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في المجال الاقتصادي والإداري. إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات استهدفت ما يلي:¹
 - جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري (Engel 1972، Farr 1853)؛
 - تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات، وإنتاجية العنصر البشري (Senior 1939, Walras 1972)؛
 - تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، لتحديد القيمة الاقتصادية لأفراد بالنسبة للمجتمع (Huebner 1914, Wood & Metzger 1972)؛
 - إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة من عجز الفرد (Boag 1914, Guyot 1916)؛
 - تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري بسبب الاستثمار في مجال الصحة، التعليم والتدريب.

فيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في الستينات، حين كان أغلب الاقتصاديون ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأس المال المجرد ويستخدم لتحقيق ربح المؤسسة، وبظهور هذه النظرية حدث تغير في التحليل الاقتصادي. إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم وتنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية.

تمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال "شولتز" (Schultz) التي ارتبطت بمدلولات التعليم، وحصل بموجبها على جائزة نوبل عام 1979، وأبحاث "بيكر" (Becker) حول الاستثمار في التدريب.

لقد تزايد الاهتمام برأس المال البشري واعتبار العنصر البشري هو المنثى للمعرفة ومنفذها، حيث تعد تلك المعرفة أساس النمو وتحسين الإنتاجية الحدية لكل من رأس المال المادي والبشري.

لقد اعتمد "شولتز" مفهوم رأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي:²

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري؛
 - يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
- لقد ركز "شولتز" اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية. إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزءاً من الفرد

* Theodore William Schultz : اقتصادي أمريكي (1902-1998)، متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع

الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، ونال جائزة نوبل سنة 1979.

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة (التعلم النظامي، التدريب أثناء العمل، برامج التدريب للكبار، التسهيلات الصحية، انتقال الأفراد من أجل تغيير فرص العمل).¹

ب. نظرية بيكر **Becker***: يعد أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري. فقد ركز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري. حيث اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من التعليم، التدريب... الخ. مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري الفعال.²

في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فقد فرق "بيكر" بين التدريب العام الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة المدربة وغيرها من المؤسسات إذا عمل فيها، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي توفر له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسة أخرى، ولعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات العمل فيها، ويتضح من ذلك قيمة إسهامات "بيكر" في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، حيث وضح كيفية استخدام تلك المفاهيم النظرية، كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية.³

ج. نظرية مينسر **Jacob Mincer***: يدفع الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب. بينما اقترح **Oudyourne** محفظة للموارد البشرية تطبق في قياس رأس المال البشري على غرار محفظة الأوراق المالية. لقد استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. حيث يفترض النموذج أن الاختبار الجديد لوظيفة ما يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام به الفرد بهذا الاختبار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف وفقاً للنموذج انعكاساً لاختلاف الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة. بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد. فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال التي تتطلب درجة عالية من التدريب.⁴

¹ J.C Dumont, *La Contribution des facteurs humains à la croissance*, Revure des évidences empiriques, paris , 1996, p7.

* **Gary Stanley Beker** : اقتصادي أمريكي ولد سنة 1930، يعد من أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري. تصل على جائزة نوبل للإقتصاد سنة 1992 لأبحاثه في هذا المجال.

² سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 114.

³ نفس المرجع، ص 114.

* **Jacob Mincer** : اقتصادي أمريكي من أصل بولندي (1922-2006)، يعتبر أب الاقتصاد العمل الحديث، ساهم طويلاً في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، وأدخل مفهوم "رأس المال البشري" إلى اقتصاد العمل تحصل على جائزة في اقتصاد العمل، وله العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس المال البشري.

⁴ سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

كما حدد "مينسر" أهدافاً ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري، من أهمها تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

قد توصل "مينسر" إلى عدة نتائج فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها ما يلي:¹

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على المزيد من التدريب في العمل؛
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زاد تكلفة الاستثمار في التدريب؛
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

تفترض نظرية رأس المال البشري أن إنتاجية الفرد ترتبط بما يتعلمه خلال سنوات دراسته وليس بعددها. كما تعتبر أن للتعليم قيمة اجتماعية عالية حيث يفيد في تكوين رأس المال البشري عن طريق تنمية الموارد البشرية، وبالنظر إلى ارتفاع قيمة الأفراد كاستثمار في البشر وفقاً لنظرية رأس المال البشري، فقد ظلت تلك النظرية تتبوأ مكانة في التحليل الاقتصادي باعتبار التعليم أهم مكون لرأس المال البشري.²

هكذا فإن التعليم والمعرفة والتدريب تُوفر للعامل العادي ميزة أخرى هي المهارة، بحيث يصبح هناك تفاوت بين العمال مرده إلى المهارات المكتسبة. كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص، المهارات والكفاءات، وبالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن الطلب على العمال سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، وهو ما يؤدي حتماً إلى تحسين دخل العمال من خلال ارتفاع الأجور المتوقعة.³

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم وأساليب واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل. على هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة أهم سُبُل تحسين القدرة التنافسية.⁴

إن أهم مظهر لاقتصاد المعرفة نظرية رأس المال البشري، والتي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، خبراتهم وقدراتهم، وبناءً على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلاً من أصول المؤسسة. إذ يمكن تحديد قيمته وتسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية.

¹ سمالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² إيمان محمد فؤاد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 4.

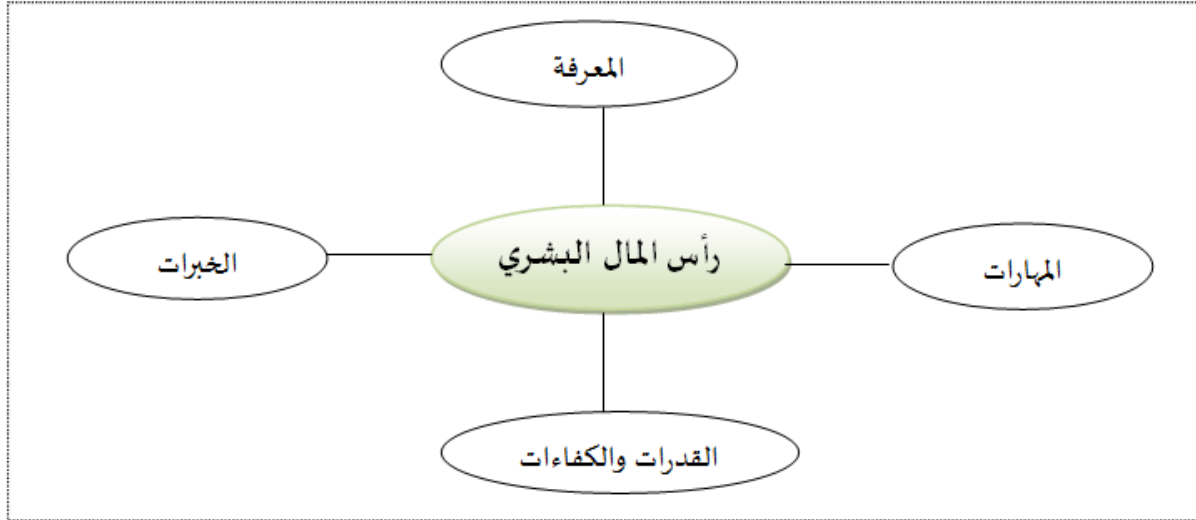
³ طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، مرجع

سبق ذكره، ص 376.

⁴ نفسه.

2- أبعاد رأس المال البشري: من خلال عرض مختلف التعريفات لرأس المال البشري، يمكن تحديد أهم أبعاده التي نالت اهتمام أغلب الباحثين حسب الشكل الموالي.

الشكل رقم (12) أبعاد رأس المال البشري



المصدر: حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجداول، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - نميك، القاهرة، 2012، ص176.

الجدول رقم (07) مفهوم أبعاد رأس المال البشري¹

البعد	مفهومه
المعرفة	إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدراً تنظيمياً أساسياً يركز على الكفاءات الفردية، إذ أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقها وترجمتها.
المهارات	تعد المهارات الفنية المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، وفي ظل العولمة أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محوراً لاهتمام المؤسسات الاقتصادية، والأداء والفعالية لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاماً على المؤسسات تنمية مهارات العمال والتفاعل معهم.
القدرات والكفاءات	تعرف أيضاً بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبر عنها بشكل من الأشكال، وهي غير معلومة وليست متاحة للآخرين. إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يُقدر لها ظهور إلى العلن أبداً، وفي أحيان أخرى تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.
الخبرات	يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها في خبرة العمال في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمؤسسة التي تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي إذ ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها. على عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها البشري وحجماً من المعرفة الاستراتيجية في حالة تسرب أحد العاملين.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

¹ سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 108.

3- وظائف إدارة رأس المال البشري: يمكن تحديد أهم وظائف إدارة رأس المال البشري التي نالت اهتمام مجموعة من الباحثين وهي الاستقطاب، التطوير، التنشيط، المحافظة والتدريب، والجدول الموالي يبين ذلك.¹

الجدول رقم 08: وظائف رأس المال البشري

الوظيفة	أهميتها
الاستقطاب	هو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المؤسسة، وتشمل العملية مصادر داخلية وخارجية.
التطوير	تحتاج المؤسسة إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، فهُم بمثابة خزان واسع من المهارات والمعرفة، إذ يتطلب بناء المؤسسات موجودات فكرية حتى تتمكن من بناء قاعدة متينة.
التنشيط	إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها فيتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، وذلك بأن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه فلا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم وهذا بتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني، أساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة. ²
المحافظة	تحتاج الموارد البشرية وهي أصل من أصول المؤسسة إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها، كتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية. هناك أساليب تتمكن المؤسسة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس المال البشري، نذكر منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي لتقادم المعارف المحصلة من قبل العمال. ³
التعليم والتدريب	هو نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات، فمن خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة ويتم تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة لأفراد العاملين. بما يعزز من قدراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق. ⁴ إن تطوير الأفراد العاملين، وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغب فيها المؤسسة له ثماره المستقبلية، فالتعليم يزود العمال بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الحاضر والمستقبل، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العمال التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

¹ بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 106.

² سعد علي العززي، رأس المال الفكري: الثورة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001، ص 116.

³ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 282.

⁴ المرجع السابق، ص 283.

المطلب الثالث: أهمية وخصائصه رأس المال البشري ومتطلبات بنائه.

المؤسسات المعاصر اليوم تتنافس في سوق عالمية محتدمة المنافسة سريعة التغير، ولكي تحافظ على بقائها يجب عليها أن تتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.¹

أولاً- أهمية رأس مال البشري:²

تبرز أهمية رأس المال البشري في كونه يُمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، والاهتمام به يُعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز في اقتصاد المعرفة.

يرى الباحثون أنه من أهم نتائج العولمة ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة، حيث أصبحت تمثل النسبة الأكبر في أصول المؤسسة، وبالتحليل يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعمل، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل. هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، ويطلق عليها رأس المال البشري، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمر في المؤسسات التي تحولت إلى مؤسسات متعلمة. لهذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات بل وبين الدول في محاولة بناء وتنمية رأس المال البشري بكل الوسائل الممكنة، لأنه يساعد في خلق معارف جديدة.³

في وقتنا الحالي أصبحت المؤسسات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة المتغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من جهة أخرى، ورأس المال البشري يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول وتحقيق إنتاجية أكبر.⁴

كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والانجازات.⁵

أصبح المنافسة تعتمد على رأس المال البشري وجوهرها الأساسي هي المعرفة. مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية، ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (بالنسبة

¹ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 234 – 236.

² عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ Leontiades, J, C, **Managing The Global Enterprise**, Prentice Hall, Harlow – England, 2001, p 175.

⁴ Fitz. enz. J, **Intellectual Capital ROI**, Emerald Group Publishing Limited, 2002, p 07.

⁵ عبد الناصر نور، طاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، 2010، ص 8-9.

للمعرفة والأفكار)، وهذا يعني أن الاقتصاديات أخذت تنتقل وتتحول من اقتصاديات قائمة على الصناعة ورأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة ورأس المال البشري.¹

قد أصبح لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسات من خلال التوظيف الذي لم يعد أمراً هيناً بل هو فعل تسييري يستلزم تخطيط استراتيجية، وفي هذه الحال يجب وضع استراتيجية التوظيف ونشر استراتيجية المؤسسة ووضع عمليات التوظيف وفق هذه الاستراتيجيات.² وبهذا تكون المؤسسة قد أدركت أن هناك حاجة ماسة لمواكبة التطور الذي حدث في الاقتصاديات العالمية وزاد في اتساع الفجوة بين القيمة السوقية والدفترية الأمر الذي أدى إلى تضليل الكثير من أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات. لهذا نقول أن رأس المال البشري يؤدي إلى تطوير وتنمية المؤسسات وتحسين أدائها إذا ما أحسن استغلاله، ويعتبر أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.³ لأن أهمية رأس المال البشري تكمن في القدرات والكفاءات المحورية التي تساهم في نجاح المؤسسة، ويعد السلاح الأساسي لها، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة.⁴

أهمية رأس المال البشري من وجهة نظر الإسلام:⁵

إذا كان الإنسان هو مُركز التنمية البشرية، فإن الإسلام قد سبق كل الرؤى لذلك، إذ أن اختيار الإنسان لحمل الرسالة الإسلامية جعله المحور الذي تقوم عليه عملية البناء والتنمية والتطوير في المجتمعات الإسلامية. فهو الحامل للأمانة التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ {إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا (72)}.⁶ صدق الله العظيم.

¹ حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 234 – 235.

² Maurice Thévenet & Al. , **Fonction RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Edition PEARSON, France, 2007, p284.

³ سملاي يحضنة، **التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**. مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص4

⁴ Johansson. U, Martensson. M, and Skoog. M. **Measuring to understand Intangible performance drivers**, The European Accounting Review, Vol. 10, N°3, 2004, p p 410 – 413.

⁵ طفياني المزدادة بوفاتح كلثوم، **واقع رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة**. أطروحة دكتوراه فرع تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص 28.

⁶ سورة الأحزاب، الآية 72. المصحف الشريف برواية حفص عن عاصم.

ثانيا: خصائص ومتطلبات بناء رأس مال البشري:

1. خصائص رأس مال البشري: من أهم خصائص التي يتصف بها رأس المال البشري ما يلي:

أ. الخصائص التنظيمية لرأس المال البشري:¹

- المستوى الاستراتيجي: إذ يتوزع على كل مستويات استراتيجية وبنسب متباينة؛
- نوعية الهيكل التنظيمي: يميل إلى الهيكل التنظيمي المرن؛
- الرسمية: يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً؛
- المركزية: يبتعد عن المركزية بشكل كبير.

ب. الخصائص المهنية لرأس المال البشري:²

- التحصيل الأكاديمي: هو ليس بالضرورة الحصول على المؤهل العلمي، بل يجب مواصلة التعليم والتدريب، والتمكين في المؤسسة؛
- المهارات: يتميز بمهارات عالية؛
- الخبرات: يتصف بخبرات عالية ومتنوعة.

ج. الخصائص السلوكية والشخصية لرأس المال البشري:

- المخاطرة: يميل إلى تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة؛
- اللاتأكد: يهذب التعامل مع الموضوعات التي تتصف بلا تأكد؛
- المبادرة: يبادر بتقديم الأفكار والمقترحات.

هناك خصائص أخرى نذكر منها ما يلي:³

- يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي؛
- إن دورة حياته هي أطول من دورة حياة المنتج في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المؤسسة؛
- هو رأس المال غير الملموس، ويمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.

¹ رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 64.

² رزيق كمال، بن عمور سمير، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 03، 2009، ص 24-25.

³ طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، علاقة الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 275.

الجدول رقم(09):أهم خصائص رأس المال البشري.

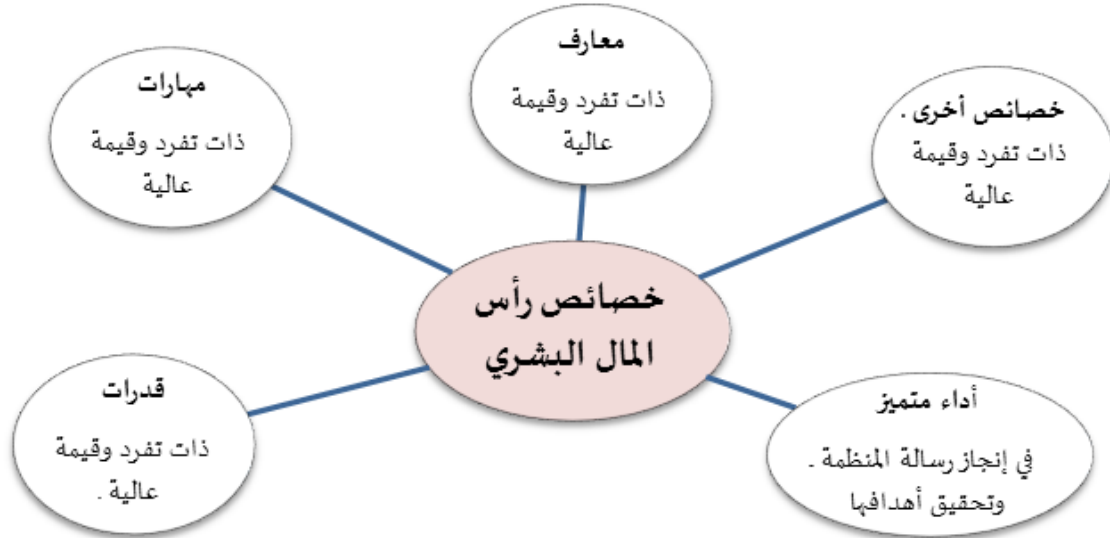
الخصائص	مزايا الخاصية
الخبرات	<p>تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العلمية منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية: التقويم للبحر للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال، واختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة من أجل التعلم والاتصال. - إبداع المعرفة: قدرة على الاتصال والتعليم المستمر؛ - تخزين المعرفة: امتلاك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركة فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة؛ - توزيع المعرفة: العمل الجماعي وتوزيع المعرفة، أي القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة.
المهارات	<p>تتضمن القدرات التي يتميز بها العمال في أداء المهنة والتي تدل على إتقانهم لها ولفنونها منها ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارات التفكير الإبداعي: إذ ينظر إليها البعض على أنها مكتسبة، وتتم تنميتها وتطويرها بالتعليم والتدريب. حيث يتمتع رأس المال البشري بمهارات تقييم قدراتهم وطاقاتهم الذهنية، ومن ميزتها (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية اتجاه المشكلات والمحافظة على الاتجاه)؛ - المهارات الإنسانية والشخصية: تشمل القدرة على العمل من خلال الأفراد، التعليم والتدريب والتشجيع الآخرين على التغيير، الاتصال مع الآخرين في جميع المستويات لفهم عملهم؛ - المهارات الفنية: تتميز بمعرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام، وكذا المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات. - المهارات الفكرية: وهي مهارات التفكير الإبداعي.
معنويات العاملين	<p>تشمل ما يمتلكه الفرد المبدع من صفات شخصية ونذكر منها ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المخاطرة: تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة، والتعامل مع المواقف الصعبة وكثرة التعقيد؛ - المبادرة: أي المبادرة في تقديم الأفكار والمقترحات البناءة، وإتباع أساليب مختلفة عن الآخرين؛ - الحسم: يحسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير؛ - الذكاء والحدس: له قدرة حدسية تنبؤية عالية؛ - الانفتاح على الخبرة: يستفيد من خبرات الآخرين؛ - المثابرة: يتميز بمثابرة عالية؛ - الثقة بالنفس: ثقة عالية بالنفس؛ - الاستقلالية: يحبذ الاستقلالية في الفكر والعمل.

المصدر: عبد المطلب بيبصار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المسيلة،

الجزائر، 2017، ص44.

نستنتج من ما سبق أن مفهوم رأس المال البشري يتضمن خصائص عديدة من بينها القدرة العقلية. كما أنه أصول فكرية غير ملموسة، ولا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المؤسسة، ويمكن استقطابه، صناعته، تطويره ثم المحافظة عليه. إضافة إلى أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها¹. والشكل الموالي يمثل أهم خصائص رأس المال البشري.

الشكل رقم (13) خصائص رأس المال البشري



المصدر: عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 43

ثالثاً - تصنيف رأس المال البشري:

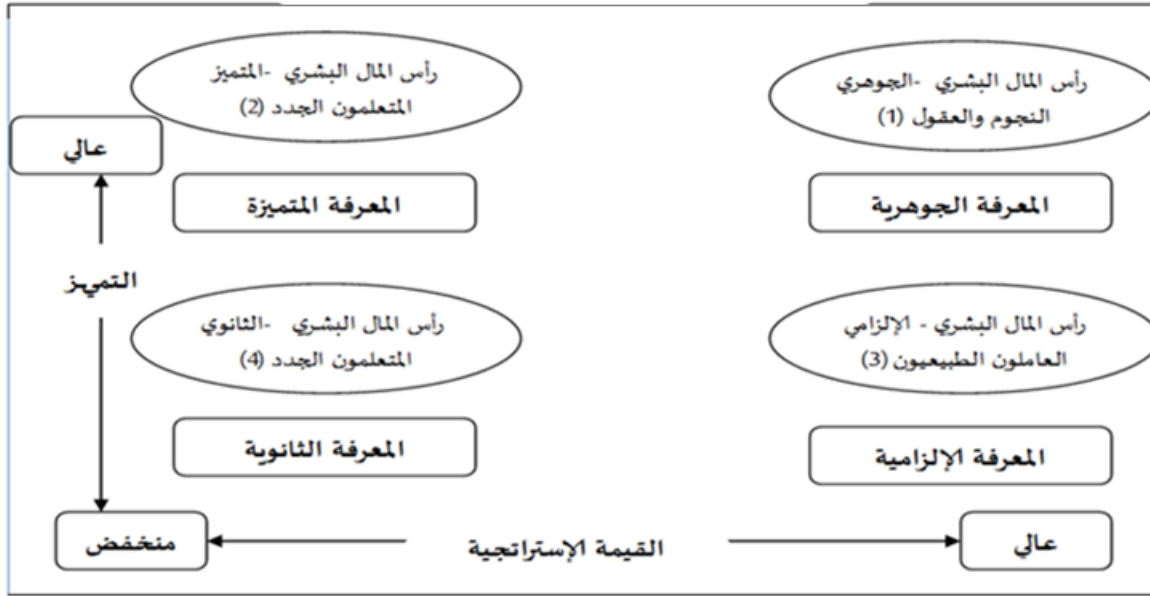
- نشرح باختصار مصفوفة رأس المال البشري الموضحة في الشكل رقم (14) كما يلي:²
- النجوم أو العقول: هم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقبليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها بشكل صحيح لصالح المؤسسة؛
 - المتعلمون الجدد: تتمثل في العاملين الجدد المستقطين حديثاً في المؤسسة، المنقولين والمترقين إلى وظائف جديدة؛
 - العاملون الطبيعيون: هم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلات انتمائهم إلى المؤسسة بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم، ويفترض أن يسعى المدراء لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح المؤسسة؛

1 الهلالي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، عدد 22، يوليو 2011، ص 23

² عبد المطلب بيسار، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- العاملون صعبوا المراس: تشمل فئة العاملين أصحاب المشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية، وينبغي الاستغناء عنهم بسرعة.

الشكل رقم (14) مصفوف رأس المال البشري



عبد المطلب ببيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص45.

رابعا- متطلبات بناء رأس المال البشري في المؤسسة:

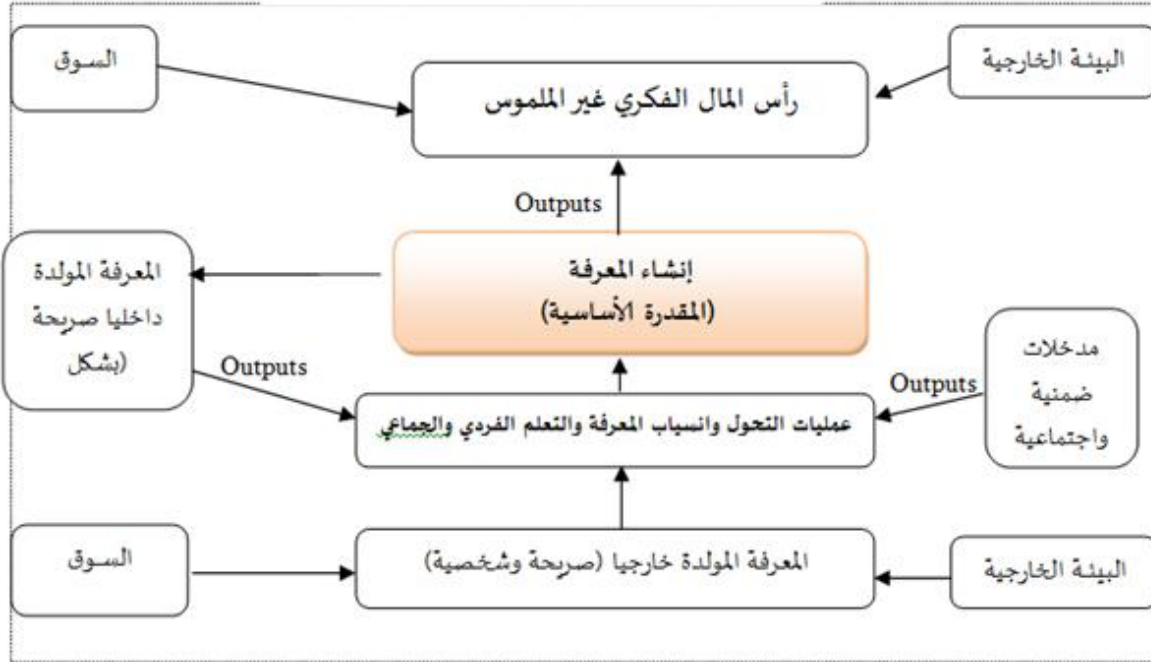
- يتطلب بناء رأس المال البشري مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي:¹
- انشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض المؤسسات الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- إنشاء محيط معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات، وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين الأقطاب المعرفية؛
- يجب أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية، كما يجب أن يكون هناك تعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص، بشأن إنشاء وتكوين المعرفة والاستفادة منها؛
- ضرورة أن تُؤمن الإيرادات العليا لمؤسسات، بأن العصر الحالي هو عصر المعرفة وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في السوق محلية فقط؛
- التركيز على العناصر الجوهرية المتمثلة في رأس المال البشري للمؤسسة، وكل مؤسسة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى، وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتتبعثر الموارد؛

¹ Wig K.M et al, Supporting Knowledge Management: As election of Methods and Techniques, Expert Systems With Applications, Vol 13, no 1, 1997, p p 12 – 14.

- التركيز على حسن تسيير المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية جديدة، وقد لا تقوى المؤسسة على الاستفادة منها والبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال تسيير رأس المال البشري؛
- تنمية القدرة وتشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيدا في المؤسسة، والأمر الذي يُولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛
- بذل الجهود لإنشاء المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج، غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة، وما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهماً في بناء رأس المال البشري للمؤسسة.¹

يمكن القول أن تكوين رأس المال البشري في المؤسسة، هو إنتاج عمليات متتابعة ومُعقدة، تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها. فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية، فإن المؤسسة تحتاج أيضاً إلى جعل هذه المعارف مدخلات تستند عليها في إنشاء التراكم المعرفي. كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال البشري، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي الذي يمثل مسار تكوين رأس المال الفكري.²

الشكل رقم (15): مسار تكوين رأس المال الفكري



المصدر: حباينة محمد، دور الرأسمال البيئي في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص123

¹ طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، علاقة الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 277

² حباينة محمد، دور رأس المال البيئي في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

نستنتج من خلال الشكل رقم (15) أن المؤسسة لكي تُنشئ رأس مالاً فكرياً خاصاً بها يجب أن تأتي بالمعرفة من الخارج (البيئة الخارجية)، حيث تصبح مدخلات بالنسبة لها. ثم تُجري العمليات التحويلية على هذه المعرفة (التعلم الفردي والتعلم التنظيمي)، وهذا ما يؤدي إلى إنشاء معرفة جديدة ومن ثم تكوين رأس المال البشري للمؤسسة. كون رأس المال البشري يمثل الدعامة الأساسية لبقاء المؤسسات الحديثة وازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة، متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير. إن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد، بل على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد، حتى يُساهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار داخل المؤسسة، وتعزيز القدرات التنافسية لها. من المعلوم أن هذا ليس بعمل سهل على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإن حرصت عليه، وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال البشري التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المؤسسة.¹

المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري في بيئة متغيرة.

إن إدارة الموارد البشرية ليس أداة استراتيجية فحسب وإنما هي وسيلة تُساعد المؤسسة على تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة، لأن المحافظة على المورد البشري عملية معقدة تحتاج إلى إدارة، وخصوصاً عندما تلوح في الأفق مشكلة العجز في القوى العاملة في المستقبل، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المورد البشري الكفاء. لهذا يجب النظر إليه كشريك، وليس كتكلفة ينبغي تقليصها أو تجنبها.²

المطلب الأول: إدارة رأس المال البشري.

إن رأس المال البشري يتميز بمجموعة من الخصائص منها مصدر الإبداع والابتكار، وعلية فالاستثمار في إدارة رأس المال البشري أصبح حتمية. لأن المؤسسة اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبدعوا وأن يفوزوا في المستقبل، وهذا ما يتطلب بناء المؤسسة بالموجودات الفكرية.³

أولاً- الخطوات العملية لإدارة رأس المال البشري: من خلال الجدول رقم (10) نتبع الخطوات الأساسية لإدارة رأس المال البشري.⁴

¹ حباينة محمد، دور رأس المال البشري في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁴ راجع عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية

في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص8.

الجدول رقم (10): خطوات إدارة رأس المال البشري.

الرقم	الخطوات العملية
1.	التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة بالإجابة على الأسئلة التالية: - إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المعرفة بكثافة؟ - من يتقاضى أجراً موافقاً لتلك المعرفة؟ - هل من يمتلك المعرفة يخلق القيمة المضافة؟
2.	تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: - ما هي الخبرات والقدرات والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري؟ - ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العملاء؟
3.	وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: - ما هو مصدر القيمة الخاص بالمؤسسة، وهل تتحكم وتسيطر على ربحيتها؟ - ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفة للمؤسسة وأعمالها؟ - ما هي طرق وأساليب التي يمكن من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟ - هل يمكن للمؤسسة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس مال الفكري إلى رأس مال هيكلي أو العكس)؟
4.	تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: - كيف يمكن للمؤسسة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفية؟

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مجموعة من المراجع.

المطلب الثاني: شروط تنمية وتراكم رأس المال البشري.

لقد أكد **Brown (1988)** على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري بقوله: "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية تشبهها بالذهب غير مستخرج"¹. هذا الوصف لهذه الفئة هو تأكيد صريح على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري. ولا شك أن بناء وتنمية رأس المال البشري يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المؤسسة، وليست هناك جهة واحدة في المؤسسة يعهد إليها بمسؤولية تكوين وتنمية رأس المال البشري، ويمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال البشري من خلال القيام بما يلي:²

1. تطوير المؤسسات العلمية: إن الجامعات هي مصانع العقول في الحاضر والمستقبل لذا يجب تطوير العملية التعليمية الجامعية (أستاذ، طالب، كتاب، ...) ودعمها بالوسائل التكنولوجية المتطورة.
2. توطين العلوم والمعارف: لكي يكون لنا رأس مال بشري نبني عليه حاضرنا ونؤسس عليه مستقبلنا، يجب الاستفادة من العلوم والخبرات والتكنولوجيا المستوردة، وكذلك يجب زيادة مخصصات البحوث العلمية وإنشاء قاعدة بحثية تخدم أغراض البحث العلمي.

¹ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية - غزة، ص 58

² هاني محمد سعيد، مرجع سابق، ص 46-47

3. التطوير المستمر لمهاراتنا العلمية: إذا كانت المعرفة هي في الأساس فكرة ومعلومة فإن الأيدي الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس وهذه المعلومة إلى منتج محسوس، إذن علينا أن نهتم اهتماماً كبيراً بتطوير مهاراتنا لأن المعرفة تبقى ناقصة بدون خبرات تختبرها وتكشف جوانب ضعفها وتشير إلى فرص تطويرها، وهذه الخبرات لا تتراكم إلا بالأيدي المدربة والماهرة. فالتدريب والاستمرار فيه والإصرار عليه يؤدي إلى اكتساب المزيد من التطور لرأس المال البشري.¹
4. التطوير الإداري: إن الاقتناع بأهمية تطوير رأس المال البشري ليس كافياً طالما تُكبل الإدارة بالقيود البيروقراطية وبالروتين الخانق لأي موهبة أو ابتكار يتمتع به العنصر البشري.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن الجوّ الملائم يساعد على الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرات التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال البشري.

المطلب الأول: طرق قياس رأس المال البشري.

هناك مقولة يرددتها كثير من المهتمين بالقياس والإدارة مفادها "إذا لم تستطيع أن تُقيس، فإنك لا تستطيع أن تُدير"²، وهذا يعني أن علاقة القياس بالإدارة علاقة متلازمة لأن القياس يهني الأرضية للإدارية الفاعلة، ومن ثم يمكن القول بأنه لا إدارة من دون قياس، ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه الإدارة.

لهذا الغرض هناك جهود كبيرة تُبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن استعمالها في قياس وتقييم رأس المال البشري على مستوى المؤسسة. رغم التقدم الحاصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس.³

رغم أهمية رأس المال البشري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لم تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة، مثل براءات الاختراع وحق النشر.

إن أهمية رأس المال البشري ترجع إلى سببين أساسيين هما:⁴

- 1- إن رأس المال البشري عندما يتم قياسه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الاستثمارات المخصصة له.
- 2- يُساهم قياس رأس المال البشري في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة على اعتبار أنه يمثل جزءاً كبيراً من الفرق بين القمة الدفترية والقيمة السوقية لها.

¹ طاري عبد القادر، وآخرون، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية

الأعمال بالمشاركة مع جمعية رجال الأعمال الأردنية حول رأس المال البشري في عصر المعرفة، الأردن، يومي 13-14 أفريل، 2019، ص 17

² سعد علي عزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 278.

³ المرجع السابق، ص ص 275-276

⁴ هاني محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 39

المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال البشري

يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال البشري كما يلي:¹

أولاً- النماذج الوصفية: هذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال البشري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تُعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:²

1. أداة تقييم معرفة الإدارة: تتمثل في استبيان مكون من خمسة فروع هي عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، والقياس في إدارة المعرفة. ومن خلال هذا الاستبيان يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في المؤسسة بين مستوى أعلى ممتاز ومستوى أدنى ينعدم فيه وجود إدارة معرفة.
2. التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية: يتضمن هذا التقييم توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة لكي يحددوا بأنفسهم إذا كانوا إنتاجيين أم غير إنتاجيين.
3. بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC): ركزت على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة المقاييس الذاتية والموضوعية، وأداء المؤسسة يقاس بأربع مجالات هي كما يلي:³
 - المنظور المالي: يركز على مقياس كمية معبرة عن الأهداف المالية المراد تحقيقها، وتمثل الأرباح، الإيرادات، تخفيض التكاليف، العائد على رأس المستثمر، وقت الإنتاج والتسليم، دوران المخزون، زيادة الإنتاجية والطاقة الإنتاجية...الخ.
 - المنظور الزبائن: يعكس هذا البعد الحاجات التي تشبع المؤسسة والخدمات التي تقدمها لزبائنها، وهو الأمر الذي يترتب عليه زيادة عدد الزبائن ودرجة رضاهم، ومن ثمة تزداد مبيعات وأرباح المؤسسة. أهم المؤشرات المعبرة عن هذا البعد نجد (عدد الزبائن، الحصة السوقية، رضا الزبائن، عدد الشكاوي(تغذية عكسية)، تكاليف التسويق، مدة الاحتفاظ بالزبائن...إلخ).
 - المنظور العمليات الداخلية: يترجم هذا البعد مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية وغيرها، وتجسيد من خلال النفقات الإدارية، وقت التسليم، دوران المخزون، زيادة الإنتاجية، الطاقة الإنتاجية للألات...الخ.
 - منظور التعليم والنمو: يعكس هذا البعد قدرة المؤسسة على إحداث الإبداع وتحقيق التطوير والتحسين المستمر، بغرض الاحتفاظ بالمعارف التي تمتلكها، لهذا عليها تجديدها، وتنمية القدرات العاملين ومهاراتهم وكذا تطوير الهياكل والثقافة التنظيمية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأبعاد السابقة، وتجسيد ذلك في

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² فرحاتي لويبة، مرجع سبق ذكره، ص 99

³ بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

الإنفاق على وظيفة البحث والتطوير، طبيعة التوظيف، تكاليف التكوين، رضا العاملين، نسبة المنتجات الجديدة،... الخ.

ثانيا- المقاييس والنماذج المستخدمة في قياس رأسمال الفكري: تركز هذه المقاييس على قياس رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية: رأس المال البشري، الهيكلية، الزبوني، وتضم هذه النماذج ما يلي¹:

1. تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية: عن طريق تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية، أو تحويل العلاقات إلى شبكات، أو تحويل الأفراد إلى مواهب، أو تحويل السلعة إلى علامة جيدة؛
2. نموذج رأس المال الفكري: يُقسم من خلاله رأس المال الفكري إلى رأسمال هيكلية، بشري وزبوني؛
3. دليل المعلومات والاتصالات: يقدم النموذج صورة عن الترابط بين التغيرات في المعلومات والاتصالات؛
4. طريقة تقييم الأصول الفكرية: تقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها؛
5. نموذج سمسار التكنولوجيا: سمسار المعرفة هو الفرد أو المؤسسة أو العملية التي تساعد على عقد الصفقات بين الباحثين عن المعرفة ومقدمي المعرفة وإنشاء روابط بينهما.

ثالثا- مقاييس ونماذج القيمة السوقية:

تركز هذه النماذج على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، ومن أمثلتها ما يلي:²

1. القيمة السوقية إلى الدفترية: يقوم على أن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري هي القيمة السوقية.
2. القيمة السوقية المخصصة للمستثمر: تقوم هذه الطريقة على تقسيم القيمة الحقيقية (السوقية) للمؤسسة إلى مكوناتها المتمثلة في رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس، والميزة التنافسية.
3. توبين كيو (Tobin's Q): يستخدم لمقارنة رأس المال بين المؤسسات.³

وُضع هذا المقياس من طرف الاقتصادي James Tobin الفائز بجائزة نوبل عام 1981، وهي طريقة للتنبؤ بسلوك الاستثمار والقرارات الاستثمارية للمؤسسة، وبشكل مستقل عن معدلات الفائدة، وتمثل "Q" نسبة القيمة السوقية للمؤسسة إلى تكلفة إحلال أصولها، وعندما وُضع هذا المقياس لم يكن مُصمما لقياس رأسمال الفكري للمؤسسة، ولكن قام باحثون آخرون مثل Stewart et Bonits باستخدام (Tobin's Q) كمقياس لقيمة الاستثمار في رأسمال البشري والتكنولوجي للمؤسسة. من ثم قياس رأسمالها الفكري، ويتأسس هذا المقياس على فرضية أنه من غير المحتمل أن تقوم المؤسسة بشراء أصل معين إذا كانت قيمته أقل من التكلفة المستبدلة، وفي المقابل من المحتمل أن تقوم المؤسسة بالاستثمار في الأصول التي تكون قيمتها أكبر من تكلفتها المستبدلة. يعتبر هذا المقياس تحسينا للطرق التي عرضناها فيما سبق، والتي تعتمد في حسابها للرأسمال الفكري على تقديره باعتباره الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية.⁴

¹ فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، 2016، ص100

² المرجع السابق، ص100-101

³ هاني محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص39

⁴ حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلية في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 139

رابعاً- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول وفق المعادلة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \text{النتيجة قبل الضريبة} / \text{مجموع الأصول}$$

من أمثلتها نذكر ما يلي:

1. القيمة غير الملموسة المحسوبة: تقوم على حساب العائد على الأصول المادية " الملموسة " ثم استخدام الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد على الأصول غير الملموسة.
2. مكاسب رأس المال المعرفي: نحصل على هذه المكاسب من خلال نسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.
3. طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة): تركز على وقت التعليم في العمليات الجوهرية.

نستنتج مما سبق أن هذه النماذج والمقاييس لا تغطي جميع مكونات الأصول المعرفية مثل الأسرار التجارية، ولا تستطيع تحديد نسبة مساهمة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في العائد الإجمالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: الأساليب المحاسبية والمالية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري.

لا تستطيع أساليب المحاسبة التقليدية القياس أو الإفصاح عن رأس المال الفكري، لذلك لابد من أساليب أخرى تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق ذلك، وتتمثل في أساليب محاسبية ومالية نوجزها فيما يلي:

أولاً- أسلوب معدل العائد على الأصول (أسلوب الاستبعاد):¹

يقوم هذا الأسلوب على تقييم رأسمال الفكري، وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة، من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في المؤسسات. يستخدم معدل العائد على الأصول بمتوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالمؤسسة لثلاث أو خمس سنوات ويتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية، والنتائج يقارن مع متوسط الصناعة وذلك بحساب الفرق بينهما. فإذا كان الفرق أصغر أو يساوي الصفر لا يكون للمؤسسة رأسمال فكري يزيد عن متوسط الصناعة، وعليه تكون قيمة رأسمال فكري مساوية للصفر، أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة أكبر من الصفر فعندها يكون للمؤسسة رأسمال فكري موجب ويزيد عن متوسط الصناعة.

كما يقترح Pol Stersman استخدام أسلوب (المستوى الكلي) لقياس رأسمال الفكري، حيث يعامل رأسمال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأسمال المالي أو النقدي، ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية للرأسمال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية، مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويزات المساهمين، وذلك من الإيرادات للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأسمال الفكري.

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

ينتج عن أسلوب Stersman عدة أساليب أخرى، تقيس تأثير المعرفة على أداء المؤسسة وهي:

✓ تراكم المعرفة؛

✓ تقييم رأس المال الفكري للعمال؛

✓ مساهمة تكنولوجيا المعلومات في رأس المال الفكري.

يوجز Stersman فكرته حول قياس رأس المال الفكري كما يلي:¹

- يساعد حساب القيمة المضافة في تحديد ما يملكه العمال من تراكم المعرفة حول عمليات المؤسسة التي تمثل بدورها رأسمال الفكري، وتراكم المعرفة الذي

- يملكه العمال، يُعرف أيضا بثقافة المؤسسة. لأنهم بذلك يحتفظون في عقولهم بجزء كبير من رأسمال الفكري للمؤسسة. بحيث يجعلهم مساهمين بالأصول المعرفية، وهم بذلك يسلكون سلوك المدراء، لأن اكتساب المعلومات والحصول عليها أو الانتفاع منها يُعتبر أساس لجميع الأعمال الإدارية.

- طريقة معدل العائد على الأصول: سهلة الحساب ولكنها صعبة التطبيق، لأنها تعتمد بشكل رئيسي على متوسط الصناعة، ومن الصعب بما كان حسابه، ولحساب متوسط الصناعة يجب علينا استخدام مجموعة من المؤشرات، التي لم يتفق الباحثون على ماهيتها من جهة، ولم يتفقوا على مدى تأثير كل واحد منها (معامل الترجيح) من جهة أخرى، وهذا من أهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة McKinsey في التحليل الاستراتيجي.²

ثانيا- أسلوب الرسملة السوقية: تم تقديم هذا النموذج من قبل الباحث Stewart حيث اعتبر أن عملية التطوير الموازي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والسويد أدت إلى إيجاد قاعدة أساسية لأول معيار للمحاسبة في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك بتحديد ثلاثة فئات للأصول غير الملموسة، بالإضافة إلى الفئة الرابعة، وتشير نتائج الاختبارات إلى أنه من المفيد قياس الأصول غير الملموسة، ويمكن للإدارة إنشاء القيمة للمساهمين دون الاعتماد بصورة أساسية على المؤشرات المالية التقليدية.³

تستند هذه الطريقة على الفرق بين القيمة السوقية لرأسمال المؤسسة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس لهذه الطريقة يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل قيمة المؤسسة (Valeur de l'entreprise)، وعليه فقيمة رأسمال البشري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية وفقا للعلاقة التالية:⁴

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \text{Valeur passée cumulée (Bilan)} + \text{Estimation de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur future (goodwill)}^5$$

إن أسلوب الفرق بين القيمة السوقية والدفترية هو من أهم الطرق والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال البشري وأكثرها شيوعا.

¹ حباينة محمد، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص34

² Kamel Hamid, Comment Diagnostiquer Et Redresser Une Entreprise, édition Resala, Alger, 1995, P98.

³ عبو عمر، عبو هودة، مدخل وأساليب قياس رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 08.

⁴ سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري، ورقة بحث مقدمة ضمن مؤتمر دولي حول "الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006

⁵ Goodwill = la différence entre le montant de l'actif au bilan d'une entreprise et la valeur marchande de son capital matériel et immatériel.

ثالثاً- الأسلوب المباشر لقياس رأس المال البشري:

يعتمد هذا الأسلوب على قياس قيمة رأسمال البشري من خلال تحديد قيمة عناصره المتعددة بدقة، ويركز هذا الأسلوب على الأصول غير الملموسة، مثل رضا الزبائن ومصارف البحث والتطوير... الخ، وهناك عدّة نماذج للأسلوب المباشر لقياس رأسمال البشري، مثل نموذج Dow Chemical ونموذج Skandia ونموذج Sveiby، وتُقاس القيمة الإجمالية للرأسمال البشري من خلال قياس قيمة كل مؤشر لوحده.¹

يستخدم كل من Malone و Edvinson نموذجاً متعدد المؤشرات لقياس رأسمال البشري، حيث يحتوي هذا النموذج على 140 مؤشر ومشتقاتها، تتعلق برأسمال الفكري ككل، ويفترض أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية للرأسمال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.

عينة للمؤشرات التي جاءت في نموذج كل من Malone و Edvinson دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، ومع أنه من الصعوبة جعل هذا المقياس خطي، بسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجمع هذه المؤشرات، وعليه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشرات، وذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة.

تتضح الأصول المعرفية أو رأس المال البشري في هذه المجموعة بالمؤشرات الآتية:²

1. نموذج معدّل العائد على الأصول المعرفية: قدّم هذا النموذج من طرف الباحث جمال أبو راشد، وقد صمم نموذجه بناءً على نموذج Skandia لتقييم القيمة السوقية لمؤسسة بعملية التكامل بين رأسمال البشري ورأسمال المالي التقليدي، حيث طوّر نموذجه بتحديد الشروط المثلى لمعدّل العائد لأصول المعرفة بالمؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى تعظيم ربحها بالعلاقة التالي:³

المعادلة رقم (1)

$$\text{Maxi } \Pi = P(Q).Q - TC(Q)$$

TC : التكاليف الكلية؛

علماً أن: P : سعر وحدة البيع؛

Π : الربح الاقتصادي.

Q : مستوى الإنتاج؛

حيث: $Q = Q(P, KA)$ ، أي أن دالة الإنتاج تعتمد على سعر البيع (P) والأصول المعرفية (KA)،

وسعر وحدة أصل المعرفة هو (PK). إذن هدف المؤسسة يصبح حسب المعادلة رقم (02):

المعادلة رقم (2)

$$\text{Maxi } \Pi = P [Q(P,KA)] - C Q(P,KA) - TFC - PKK$$

التكاليف الكلية - الإيراد الكلي = الربح الاقتصادي

KA = وحدات أصول المعرفة؛

حيث: C = التكلفة الحدية؛

PK = سعر وحدة أصول المعرفة.

TFC = التكاليف الكلية الثابتة؛

¹ حباينة محمد، دور الرأسمال البيكلي في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 136

² المرجع السابق، ص 137

³ المرجع السابق، ص 139

فشروط الترتيب الأولى: ¹

$$\text{المعادلة رقم (3)} \quad L = 1 / Ed \quad \text{أو} \quad \frac{\partial \Pi}{\partial P} = 0 \Rightarrow \frac{P - c}{P} = \frac{1}{Ed}$$

حيث أن L: مؤشر لرنر (Lerner Index):

Ed: مرونة الطلب السعرية للمؤسسة.

تدلّ المعادلة (3) على أن نسبة الفرق بين سعر البيع والتكلفة الحدية إلى سعر البيع، لقياس القوة الاحتكارية السوقية لمؤسسة تساوي مؤشر Lerner مقلوب مرونة الطلب السعرية للمؤسسة.

$$\text{المعادلة (4)} \quad \frac{\partial \Pi}{\partial KA} = 0 \Rightarrow \frac{PK.KA}{PQ} = E_{KA}^d \frac{P-c}{P}$$

حيث أن: E_{KA}^d مرونة الطلب بالنسبة لأصول المعرفة للمؤسسة.

تدلّ معادلة (4) على أن نسبة الإنفاق على أصول المعرفة إلى المبيعات، يساوي حاصل ضرب مؤشر "Lerner" بمرونة الطلب بالنسبة لأصول المعرفة للمؤسسة، أي مدى تجاوب طلب المؤسسة (مستهلكي سلعة أو خدمة المؤسسة) مع الإنفاق على أصول المعرفة بالمؤسسة. يمكن قياس ذلك بنفس نمط تأثير الإنفاق الإعلاني على طلب المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار القوة الاحتكارية السوقية التي تتمتع بها المؤسسة بالسوق التي تعمل به.²

II. نموذج قياس إنتاجية العمل المعرفي:³

هو نموذج مقدّم من طرف الباحث نجم عبود نجم، حيث أنّ المتغيرات والعوامل التي يغطّها النموذج، تمثل العوامل الأساسية المكونة لأبعاد المعرفة الأساسية في المؤسسة من وجهة نظره، ونموذجه المقترح لإنتاجية العمل المعرفي يمكن التعبير عنه بالصيغة التالية:

$$KWP = \frac{[E + S + P + R + T (K > 0)](G)}{IKM}$$

حيث أن: KWP = إنتاجية العمل المعرفي؛

E = قيمة أفراد المعرفة؛

S = قيمة تقاسم المعرفة؛

P = قيمة المنتجات (و/أو الخدمات)؛

R = قيمة العملية (و/أو التكنولوجيا)؛

T = قيمة المعرفة الضمنية؛

K = معامل المعرفة الضمنية قيمته تكون أكبر من صفر حسب طبيعة أعمال المؤسسة؛

G = توليد أو الحصول على المعرفة الجديدة؛

مدخلات إدارة أعمال المعرفة (وتتمثل في كل الاستثمارات الهيكلية والمالية لأغراض البحث والتطوير والمعرفة

IKM = والاتصالات ونظم المعلومات .. الخ).

¹ حباينة محمد، دور الرأس المال البشري في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² المرجع السابق، ص 141.

³ المرجع السابق، ص 142.

قد أورد على هذه الصيغ الملاحظات الآتية:¹

- أن التوليد أو الحصول على المعرفة الجديدة (G) يكون ذو قيمة مضروبة بكل العوامل أو المتغيرات الأخرى، وهذا يمكن تبريره على أن المعرفة الجديدة (المتأتمية من مصادر داخلية بالابتكار أو التوليد أو الحصول عليها من مصادر خارجية)، سيؤثر بشكل أكيد على المؤسسة وبالتالي بعوامل النموذج؛
- يصعب تحديد قيمة عوامل النموذج مثل المعرفة الضمنية أو تقاسم المعلومات، ولتقليل هذه الصعوبة قامت بتحويله إلى مؤشرات قابلة للحساب أو التقييم في ضوء خبرة المؤسسة أو على أساس المعايير بين المؤسسات، أو على أساس مؤشر القطاع للصناعة ككل الذي تعمل فيها المؤسسة عند توفر ذلك؛
- إن المعرفة الضمنية هي قلب المعرفة المتميزة في المؤسسة، والتي تتمثل في العقل الإنساني والخبرة التنظيمية المتقاسمة التي يتم التوصل إليها بالمناقشة والاستعلام وملاحظة السلوك، وقيمة هذه المعرفة تختلف من مؤسسة لأخرى، فإنها تختلف بدرجة أكبر حسب طبيعة الأنشطة النمطية وغير النمطية، ففي المؤسسات القائمة على الأنشطة النمطية القياسية تزداد أهمية المعرفة المرمزة الصريحة (رأسمال الهيكلية)، في حين أن المؤسسات القائمة على الأنشطة المتنوعة غير النمطية، تعتمد اعتماداً كلياً على المعرفة الضمنية، حيث تكون قيمة المعرفة الضمنية أكبر من نظيرتها في المؤسسات الأولى؛ لهذا فإن النموذج أدخل المعامل (0<K) لمعالجة هذه الحالة في كلا النوعين من المؤسسات، ففي المؤسسات القائمة على المعرفة المرمزة القياسية تكون قيمة (1≥K) في حين تكون هذه القيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة الضمنية تكون (1≤K).

المطلب الرابع: إظهار قياس رأس المال البشري في القوائم المالية.

ذكر المعارضون أنه لا يمكن إظهار رأس المال البشري في القوائم المالية، بسبب حدوث حالات الاستقالة والإقالة داخل المؤسسة، في حين أهملت هذه الفئة قيمة رأس المال البشري الموجودة طوال دورة حياة المؤسسة، والتي تؤخذ قيمتها عند تحديد القيمة السوقية للمؤسسة، ويمكن إظهار قيمة رأس المال البشري في الميزانية وتقدير قيمتها كما يلي:

أولاً- المعالجة المحاسبية للأصول غير المادية:²

- تعد الأصول غير المادية مهمة بالنسبة للعديد من المؤسسات في أغلب القطاعات الصناعية مثل براءة الاختراع، وقطاعات الخدمات مثل أعمال تطوير برامج الحاسب الآلي. وتتكون هذه الأصول من نوعين هما:
- النوع الأول هي الأصول التي يمكن تمييزها بشكل مستقل مثل حقوق الطبع؛
- النوع الثاني يمثل الأصول التي لا يمكن تمييزها عن المؤسسة ولا عن بعضها ولا حتى الأصول الأخرى مثل الخبرات ومهارات الموظفين وخدمات البيع والكفاءات الإدارية.

¹ حياينة محمد، دور الرأسمال الهيكلية في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143

² دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 96-104.

قد شجع النوع الثاني العديد من الجهات ذات العلاقة بمهنة المحاسبة في كافة الأقطار (مثل مجلس معايير المحاسبية المالية الأمريكية، ومعايير المراجعة ولجنة معايير المحاسبة الدولية) على وضع معايير تتناول بالتحديد المواضيع المتعلقة بالأصول غير الملموسة، غير أن تلك الأصول تتضمن العديد من المشاكل (مثل القياس) بالنسبة للمحاسبين، الذين يسعون لتمثيل عادل لجميع الأصول بالقوائم المالية.

إن نسبة الأصول غير الملموسة لإجمالي أصول المؤسسة تعتمد على طبيعة المبيعات التي ترتبط بها المؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن المؤسسة ذات كثافة رأس المال مثل المؤسسات البتروكيميائية، يتوقع أن تمثل أصولها غير الملموسة جزءاً منخفضاً، وتكون أصولها الرئيسية هي الأراضي، العقارات، المصانع والمعدات. ومن جهة أخرى نجد أن الجزء الذي تمثله الأصول غير الملموسة بمؤسسة خدمات مثل شركات نظم الحاسوب الآلي يتوقع أن يكون عالياً. فالأصول الرئيسية لهذا النوع من المؤسسات هي مواهب موظفيها، حقوق الطبع والنشر والتراخيص.

الأصول غير الملموسة حسب المعيار الدولي IAS38 هي موجودات قابلة للتحديد وغير نقدية دون مادة ملموسة يحتفظ بها لاستخدامها في إنتاج أو توزيع بضائع أو خدمات أو لتأجيرها للآخرين أو لأغراض إدارية.

ثانياً- إظهار قيمة الموارد البشرية في الكشوف المالية:¹

يمكن إظهار قيمة العنصر البشري في الميزانية وتقدير قيمته كما يلي:

المقترح الأول: يفترض تسجيل تكلفة الموارد البشرية في السجلات ضمن الأصول طويلة الأجل مع ضرورة إطفائها، وقد حدد أصحاب هذا الاقتراح مكونات هذه التكلفة بمصروفات الاختبار، التوظيف، التعيين، التدريب والتطوير التي تنفق على الموظف حتى يبدأ في ممارسة عمله في المؤسسة.

المقترح الثاني: يفترض تسجيل رأس المال البشري كأصل ثابت بناءً على تكلفة إحلال الموارد الموجودة بموارد ذات مؤهلات مشابهة من سوق العمل، ويضيف أصحاب هذا الاقتراح بأنه لو عرفت المؤسسة تكلفة إحلال مواردها البشرية الحالية لفضلت الاستمرار في استخدامها عن إحلالها، وهنا لا يقترح أصحاب هذا الرأي بضرورة رسملة تكلفة الإحلال، والتي يمكن الحصول عليها من سوق العمل وبالنظر إلى هذا الاقتراح فأنا نجد رسملة هذه التكلفة لا يعتمد على أساس موضوعي في القياس، بل يعتمد على تقديرات بحثية، وهذا أيضاً يتطلب منا إعادة تقدير الموارد البشرية كل سنة.

¹ دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-106.

المقترح الثالث: يفترض تسجيل رأس المال البشري كأصل ثابت على أساس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية، والتي يمكن الحصول عليها من الموظف ويضيف أصحاب هذا الاقتراح بأن الراتب السنوي الذي يُدفع للموظف يساوي تماماً القيمة الفعلية للخدمات التي يقدمها للمؤسسة. ويقدم أصحاب هذا المقترح نموذج رياضي لحساب القيمة الحالية للخدمات المستقبلية يعتمد على استخدام معدل خصم وعمر الموظف عند التحاقه بالعمل، وعدد سنوات المتوقعة له للعمل في المؤسسة حتى سن التقاعد.

$$\text{القيمة الحالية لخدمات الموظف المستقبلية} = \text{الراتب} \times \text{القيمة الحالية لدفعة سنوية واحدة}$$

إن هذا الرأي يميل إلى الموضوعية في القياس لاعتماده على قيم فعلية، وهي الراتب السنوي الذي سيدفع عن الخدمات المستقبلية التي يتوقع أن يقدمها الموظف. ووضع أصحاب هذا الاقتراح تصورهم لكيفية حساب قسط الاستهلاك السنوي بالمعادلة التالية:

$$\text{قسط الاستهلاك السنوي للموظف} = \text{القيمة الحالية لخدمات الموظف} \div \text{العمر الإنتاجي المتوقع حتى سن التقاعد}$$

بهذا يمكن للمؤسسة أن تقدر نسبة الاستثمار في الأصول البشرية كمؤشر لاحتمال تحقيق أرباح مستقبلية، وخاصة في المشاريع التي يُعد رأس المال البشري عاملاً مهماً من عوامل الإنتاج فيها.

خلاصة الفصل:

رأس المال المادي له أهمية كبيرة ودور جوهري في بقاء المؤسسة، فهو الذي يصنع الوجود المادي لها وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، إلا أنه لا يكفي بمفرده حتى تستطيع المؤسسة المنافسة في داخلياً وخارجياً، يجب عليها الاستثمار في رأسمالها البشري. فهو الذي يصنع القيمة السوقية وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة. لأن المنافسة أصبحت تعتمد على رأس المال البشري مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة والثروة انتقل من استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية، والاقتصاديات أخذت تنتقل وتتحول من اقتصاديات قائمة على الصناعة ورأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة ورأس المال البشري.

من أهم مظاهر اقتصاد المعرفة بروز نظرية رأسمال البشري التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، خبرتهم، وقدراتهم. وبناءً على ذلك أصبح رأس المال البشري أصلاً من أصول المؤسسة، والاستثمار فيه يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثالث

الاستثمار في رأس المال البشري كأساس
لتميز المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة

مقدمة الفصل:

من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية، التكنولوجية، الاقتصادية وقوى السوق، وكذا العنصر البشري الذي يعتبر واحد من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة. للاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة الاستثمار فيه كأساس لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. حيث انتقلت البشرية من عصر الاقتصاد المبني على الإنتاج إلى عصر الاقتصاد المبني على المعرفة، والتي أدت بدورها إلى ابتكارات جديدة، حيث انتقلنا من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع، هو الشيء الذي دفع بالمؤسسات إلى تبني التكنولوجيا الحديثة والاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

سنحاول من خلال هذا الفصل الربط بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية، وكذا علاقة اقتصاد المعرفة بالأداء المتميز للمؤسسة، باعتباره إحدى المناهج الإدارية الحديثة والتي أثبتت فعاليتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. للإحاطة بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة؛

المبحث الثاني: الأداء المتميز والكفاءات البشرية.

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري كأساس لتمييز المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.

يعد الاستثمار في رأس مال البشري في مقدمة القضايا التي تُعنى بها المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، لأن المورد البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكوناته.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اقتصاد المعرفة.

أدركت المؤسسات المعاصرة أن مصدر قوتها يكمن في امتلاك وسائل المعرفة، وأنها السلاح التنافسي والمورد الاستراتيجي للتميز ولتعزيز مكانتها بغرض تحقيق البقاء والاستمرارية. في ظل الثورة التكنولوجية والرقمية وأنظمة الاتصال التي أدت إلى توفير كم هائل من المعلومات، وتشكيل اقتصاد جديد في مجالاته وآلياته ونظمه التي تنظم النظم التالية:¹

- نظم النتاج المعرفي؛
- نظم التسويق المعرفي؛
- نظم الكوادر البشرية.

فهذا التنوع في النظم والمعرفة أدى إلى حدوث تخصصات دقيقة في فروع عدة، والتي أدت إلى ظهور اقتصاد جديد محوره الأساسي هي المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وعلاقتها بالبيانات والمعلومات.

المعرفة هي أساس وجوهر نجاح المؤسسة، لأنها تُساعد على خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع، ونلاحظ أن استخدام مصطلحي المعلومة والمعرفة بشكل مترادف، كقولهم المعلومة معرفة، والمعرفة معلومة، وهذا المزج للمصطلحين يقود إلى مدخل مُضلل.

أولاً- البيانات، المعلومة والمعرفة:

إن التقدم والتطور الذي يشهده العالم يُعزى في أغلب الأحيان إلى ما يمتلكه كل مؤسسة من معرفة، حيث أصبحت في عصرنا الحالي سلاح ذو حدين. لهذا يجب أن نفرق بين المعلومة والمعرفة، ولفهم المعرفة لا بد من التطرق أولاً لبعض المفاهيم ذات الصلة، والتي قد تستخدم كتعبيرات مترادفة لها في بعض الأحيان كمفهوم البيانات والمعلومات.

أ. البيانات: "هي عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها، ويتم التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم أي تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات والتي تصف الظاهرة".²

¹ ربي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 107.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص ص 68-69.

حسب **Laudon** البيانات هي "عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها"¹، إذن هي عبارة عن أرقام وحقائق أو معطيات ليس لها معنى إلا بعد إجراء عمليات المعالجة عليها.

ب. المعلومات: هي عبارة عن البيانات التي تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها.

كما يعرفها **Jean & Louis** أنها البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد.²

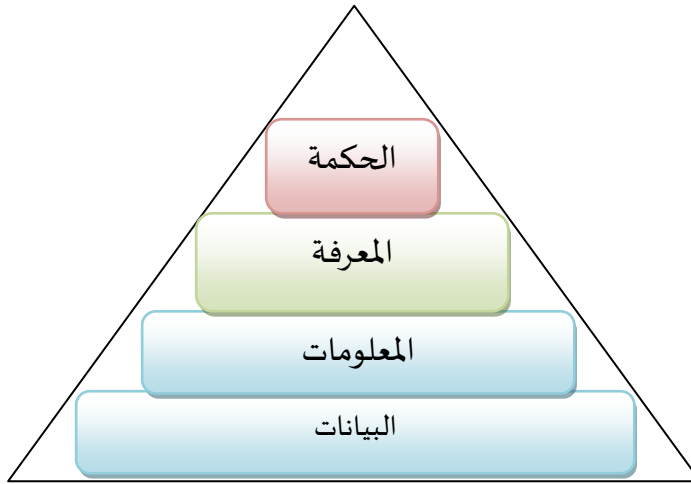
يمكن القول أن البيانات هي التي يتم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، إذن البيانات المعالجة والمحولة إلى الشكل الملائم الذي يفي بمتطلبات متخذ القرار، وعندما يخزن الفرد في ذاكرته المعلومات إلى حد أنه يستطيع الاستفادة منها تسمى هذه المعلومات بالمعرفة، وعليه يمكن القول أن المعرفة تساوي المعلومات المخزنة والقدرة على الاستفادة من المعلومات.

ج. المعرفة: هي مجموعة من البيانات والمعلومات، إضافة إلى الخبرات والممارسات والعلاقات والعمليات والإبداعات.³

تعرف كذلك على أنها "تلك القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء".⁴

المعرفة هي أحد العناصر الأساسية التي تبدأ بالإشارة وتتدرج إلى بيانات، ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة فالحكمة، كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (16) الهرم المعرفي.



Source: Jennifer Rowley M, The wisdom hierarchy: representation of the dikw hierafchy, journal of information science, vol33, n° 2, 2007, p164.

¹ London. J, London. K, Management information système, seventh edition, Inda, 2002,P09.

² Jean Louis Monino, l'Information au cœur de l'intelligence économique, resau de recherche sur l'innovation, afnor, Paris, 2012, P6.

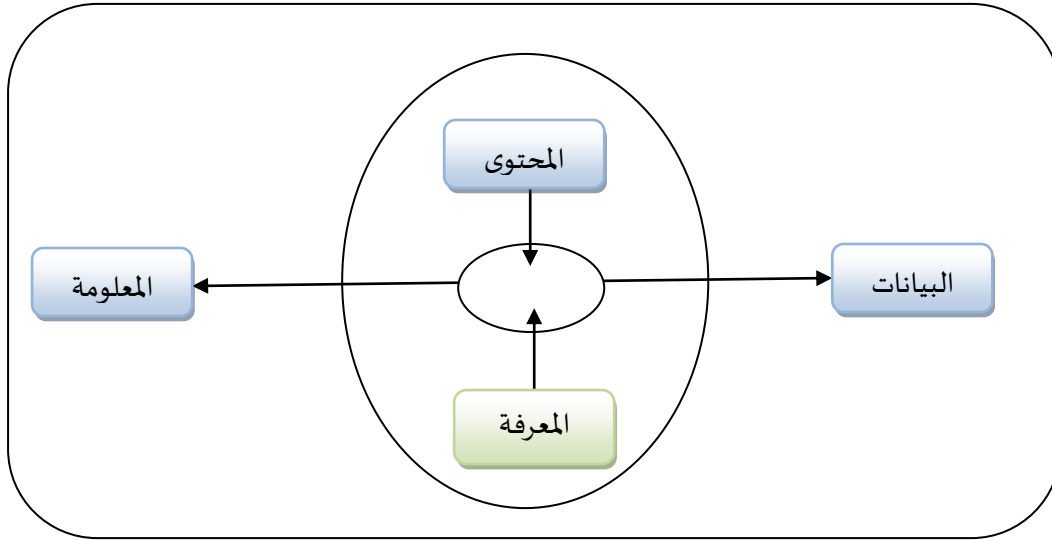
³ Richard Daft, Organozation Theory Desing, South-Western Thomson learnig, 2001, P 323.

⁴ صبري هالة، العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر السنوي الرابع حول غدارة المعرفة في العلم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص05.

من خلال الشكل رقم (16) نلاحظ أن البيانات تُجمع وتُكون المعلومات، والمعلومات تصبح معرفة داخل المؤسسة إذا أحسن استخدامها، والمعرفة تصبح حكمة إذا كان لدى المؤسسة رأس مال بشري متميز، وعليه المؤسسة التي تُحسن التوظيف وانتقاء البيانات وكذا رأس المال البشري، فإنها سوف تحقق التميز والنمو والبقاء في السوق.

أما على مستوى المؤسسات فالمعلومة المدونة في الملفات ومخازن المعلومات ولا تستعمل، فهي عبارة عن موجودات مادية لا تفيد في شيء، إذن البيانات والمعلومات التي لا تستفيد منها المؤسسة لا ترقى لأن تكون معلومة، لأنها لم تفيد الغرض الذي وضعت لأجله، لأن هناك علاقة تكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (17) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: فايز جمعة، صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، ط2، دارالحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص21.

إن مفهوم المعرفة والمعلومة كموجود أصبح واسع الانتشار ليس في الأدبيات فحسب بل أصبح مفهوم واسع الاستخدام في الجانب التطبيقي. فاققتصاد المؤسسات المعاصرة مبني على أساس المعرفة والمعلومة، ويطلق عليه صراع المعلومة والمعرفة.

الجدول رقم (11) يظهر مفهوم المعرفة من وجهة نظر عينة من الباحثين، ومن خلال الجدول نجد أن هناك حدود للتمييز بين مصطلحي المعلومة والمعرفة، ورغم أن هذه الحدود في أحيان كثيرة نجد من الصعوبة وضعها.

الجدول رقم (11) مفهوم المعرفة والمعلومة من وجهات نظر عينة من الباحثين

الرقم	الباحث والسنة	مفهوم المعرفة والمعلومة
1	Andrews & Herschel 1996	مفهوم ينقح المعلومة، ويقود إلى الفهم عادة، ويوصل في أغلب الأحيان إلى الحقائق. فمعظم المعلومات تتضمن بيانات وحقائق توضع أو تنظم بمجاميع مختلفة، وغالبا لا تقود إلى الفهم.
2	Moody 1999	المعرفة هي منتج جاء نتيجة (التفسير، الترجمة، التحليل) الإنساني، وهي موجود لا يمكن لمسه أو مشاهدته، ولكن يمكن قياسه ويضيف ربحية للمؤسسة ومصدر للثروة، وهي أعلى قيمة من المعلومة.
3	Beijerse 1999	المعرفة هي القابلية على تفسير البيانات والمعلومات من خلال عملية وضع معاني لهما.
4	Grosjean 2000	المعرفة هي الشكل الذي ستكون عليه المعلومة بعد تفسيرها، فهي المعلومة المعالجة أو المندمجة مع غيرها والتي لها القدرة على الفعل. في حين أن المعلومة يمكن وضعها بكلمات (عادلة، منصفة) ونجدها بصورة (أرقام، صور، رموز، كلمات موضحة على الشاشة ... الخ).
5	قنديجي والسامرائي 2000	يتم الوصول إلى المعرفة من خلال المعلومة، فالمعلومة تقود إلى المعرفة التي قد تكون جديدة مبتكرة، أو تضيفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها، والمعلومة هي مجموعة من البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفة تعطى معنى خاص وتركيبية متجانسة من المفاهيم والأفكار .
6	Daft 2001	المعرفة مفهوم أوسع مما تحتويه أو تعنيه البيانات والمعلومات، فالذي نعنيه بالأولى هي الحقائق البسيطة المفككة المتفرقة، والتي قد يكون لها فائدة قليلة جدا أو دون ذلك، أما الثانية فتعني مجموعة البيانات التي تجمع مع بعضها البعض بطريقة يمكن الاستفادة منها.
7	Jackson & Sawyers 2001	البيانات (Data) تصبح معلومة (Information) عندما تُنظم، يتلخص، تُعالج، وتصبح المعلومة معرفة (Knowledge) عندما تشارك وتستثمر في إضافة قيمة للمؤسسة.

المصدر: حسن عبد الكريم سلوم، المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، الجامعة

المستنصرية، بغداد، 2005، ص ص 5-6

ثانيا- نشأة وماهية المعرفة:

تعتبر المعرفة المعلومة التي تؤدي إلى القيام بعمل ما، أو الفكرة التي تساهم في تطوير المنتجات أو الخدمات. كما تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

1. نشأة المعرفة: تعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل، كما ورد في الآية الكريمة: "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا"¹، وقوله تعالى: "خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4)"²، ومن السهولة التمييز بين الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، وقد نقل لنا

¹ القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 31. المصحف الشريف برواية حفص عن عاصم.

² القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآية: 3-4. المصحف الشريف برواية حفص عن عاصم.

التاريخ بعض أوجه الحضارات القديمة كالسومرية، الأشورية، البابلية، الفرعونية، الصينية، الهندية واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبيرة. ففي العراق القديم وُجد عدد كبير من الوثائق المكتوبة، وكانت الكتابة مقتصرة على طبقة الكتاب الذين يتحملون مسؤولية المحافظة على المعرفة ونشرها.¹

2. ماهية المعرفة: حسب ما سبق ذكره فالمعرفة هي أحد العناصر الأساسية التي تبدأ بالإشارة وتندرج إلى بيانات، ثم إلى معلومات ثم إلى المعرفة وصولاً إلى الحكمة، وهي أساس وجوهر نجاح المؤسسة، لهذا نجد عدد كبير من الباحثين الذين قدموا شرح وتعريف للمعرفة، والجدول الموالي يذكر البعض منهم.

الجدول رقم (12) تعريف المعرفة حسب مجموعة من الباحثين.

الباحث والسنة	التعريف المختصر للمعرفة
Survary, 1999	هي عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية في إيجاد المعنى للمعلومات، تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها.
Wit & Meyer, 1998	هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.
Harris & Hendersons, 1999	هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارة وتندرج إلى بيانات ثم معلومات ثم معرفة ثم حكمة، وهذه الأخيرة أساس الابتكار.
Kanika & Mphahlele, 2002	هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبرة التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخيارات والمعلومات الجديدة.
Barnas, 2002	هي تبرير المعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل المشاكل.
Bellinger, 2003	المعرفة هي نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.
أحمد سيد مصطفى، 1998	هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداة لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهو ما يتوفر عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية.
العنزي، 2001	هي معلومات عن الزبائن، وقاعدة البيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجمة للتعامل مع المشكلات، إلى جانب المعرفة التشخيصية للمؤسسة.
صلاح الدين الكبيسي، 1998	المعرفة هي القوة في منظمات الأعمال اليوم، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة.
بلا كويل وجاميل، 2003	هي مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة، والإدراك المتمعن والمسلّمات والبدهيّات القائمة على أساس معين، والتي تُجمع معاً في توفير البيئة المواتية، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع.

المصدر: علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامع أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012، ص 11.

¹ علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامع أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012، ص 2.

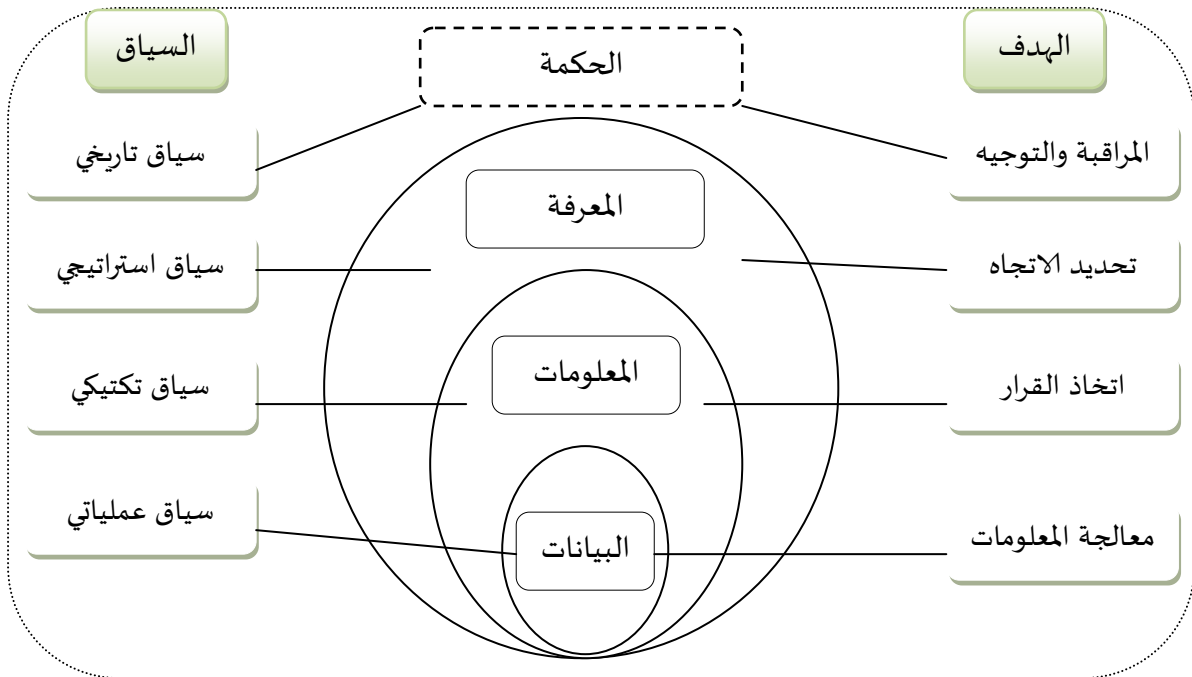
إن الأدبيات التي تناولت إدارة المعرفة ركزت على تقديم تعريف للمعرفة وتمييزها عن المفاهيم الأخرى، خاصة ما تعلق بالبيانات والمعلومات والحكمة.

حسب **Godbout** فإن الاختلاف يكمن في أمرين أساسيين هما:

- الهدف أي الغرض الذي أنشأت من أجله؛
- السياق الذي تُستخدم فيه، وهذا ينشأ القيمة لكل منهما¹.

من الشكل الموالي تتضح لنا العلاقة التكاملية بين البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة.

الشكل رقم (18) سُلمية المعرفة من البيانات إلى الحكمة.



المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في علو التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 41.

نلاحظ من خلال الشكل أن البيانات تُعد شكل أولي للمعلومات، والمعلومات تمثل قاعدة بيانات للمعرفة، أما المعرفة فهي سياق استراتيجي لاتخاذ القرارات، والحكمة هي نتيجة للتراكم المعرفة والخبرات السابقة.

3. تصنيف المعرفة: يمكن تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة.

المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يمتلكها الفرد ويحتفظ بها، وهي صعبة النقل والتحويل للآخرين ومبنية أساساً على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء.

¹ يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، ص 56.

أما المعرفة الظاهرية أو الصريحة فهي المعرفة التي يمكن توثيقها وحفظها، حيث تمتاز بسهولة الوصول إليها والتعبير عنها وقابليتها للانتقال والمشاركة من قبل الجميع. الجدول الموالي يبين خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

جدول رقم (13) خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الضمنية	هي غير رسمية، ويُعبّر عنها بالطرق النوعية الحسية، غير قابلة للنقل والتعلم بسهولة، وهي تتعلق بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	توجد في عقول الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة.
المعرفة الصريحة	هي رسمية، نظامية ويمكن التعبير عنها كمًا بالطرق المرمزة والمبادئ، وهي قابلة للنقل والتعلم.	أشكال الملكية الفكرية، براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات التجاري، منتجات المؤسسة وخدماتها.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، ط1، 2005، ص 41.

يرى Michael H. Zack أن تصنيف ووصف ما تعرفه المؤسسة وما يجب أن تعرفه حول صناعتها وموقعها التنافسي ليس بالأمر السهل. فكل مؤسسة تطور تصنيف خاص بها، فوعي المؤسسة للعلاقة بين المعرفة الاستراتيجية وتوجهاتها قد يكون فريد من نوعه، وهذا في حد ذاته قد يشكل ميزة هامة. فالمعرفة الاستراتيجية لأي مؤسسة يمكن تصنيفها حسب قدرتها على دعم التموقع التنافسي إلى ثلاثة أنواع أساسية نذكرها كما يلي:¹

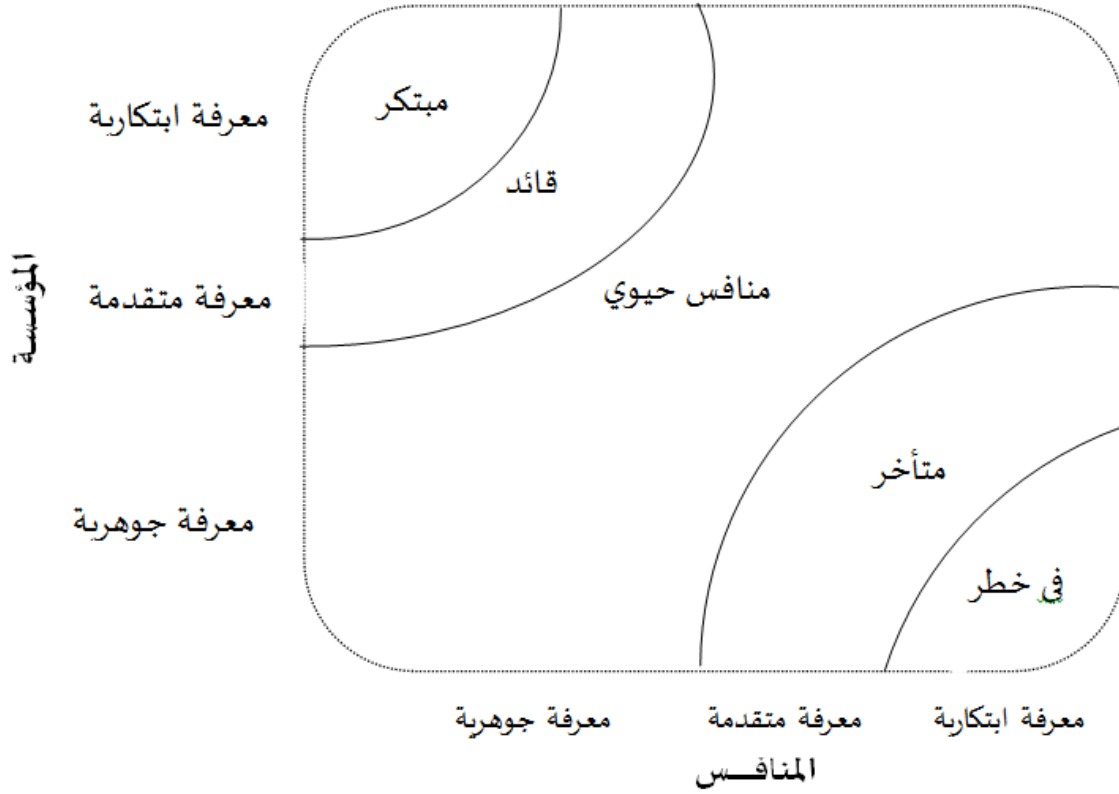
- المعرفة الجوهرية أو الأساسية (Core Knowledge): تمثل المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المؤسسات ضمن صناعة معينة، وامتلاك هذه المعرفة لا يضمن ميزة تنافسية طويلة، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المؤسسة قادرة على الدخول في تلك الصناعة؛
- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): هي المعرفة التي تضمن للمؤسسة تنافسية طويلة، فالمؤسسة يمكن أن تمتلك نفس القدر والنوعية من المعرفة لمنافسها بالرغم من أن المحتوى المعرفي سيكون غالباً مختلفاً، وهو ما ينشئ التمايز المعرفي، وفي هذه الحالة تختار المؤسسة التموقع الجيد لها، بدلا من مجرد الأمل في أن تعرف أكثر من منافسها، وأن تتمايز في المحتوى المعرفي عن طريق امتلاك طرق معينة في تطبيق المعرفة.

¹ رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص ص42-43.

- المعرفة المبتكرة أو الريادية (Innovative Knowledge): هي تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة السوق وقيادة صناعتها ومنافسها، وبواسطتها تستطيع أن تغير قواعد اللعبة (التنافس) نفسها، وتمثل عامل التميز لها.

يقدم Michael H. Zack ملخصاً عن التصنيف السابق في الشكل الموالي.

الشكل رقم (19) يبين أنواع المعرفة الاستراتيجية حسب Zack



Source: Michael H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol 41, N°3 spring, 1999

نقلا عن رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علو التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 43.

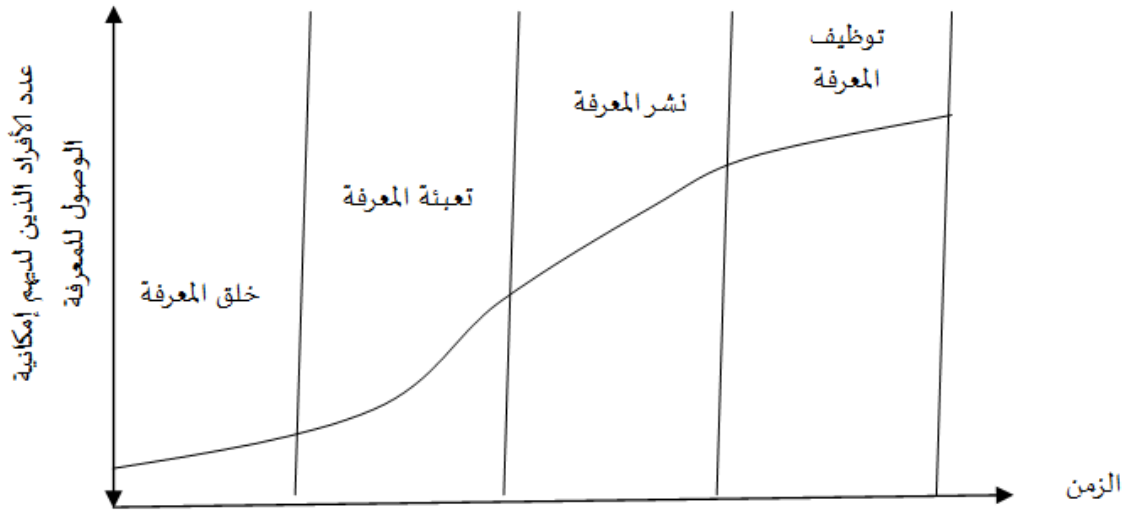
4. دورة حياة المعرفة:

تختص إدارة المعرفة بوجود دورة تمثلها العمليات التي تؤدي إلى مفهوم المعرفة، وكيف تفيد على أكمل وجه داخل المؤسسة، وتلك المعلومة وإن كانت تختلف في أهميتها فإنها مع ذلك تعد حاسمة إلى حد كبير في نجاح أي مؤسسة، ولكي تنجح إدارة المعرفة لا بد من التعامل مع المعرفة على أنها كيان يتحرك وينمو وله دورة حياة، وليس مجرد مخزون أو أصل ثابت يجب المحافظة عليه.¹

الشكل رقم (19) يبين مراحل دورة حياة المعرفة من خلق المعرفة إلى توظيفها وهذا حسب الزمن وعدد الأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى المعرفة.

¹ علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الشكل رقم (20) يبين مراحل دورة حياة المعرفة



Source: Birkinshaw J., & Sheehan T., Managing the knowledge life cycle, MitSloan Management Review, Vol 44, N°1, Fall, 2002, P77.

نقلا عن علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012، ص110.

من خلال الشكل نلاحظ أن المعرفة لها أربعة مراحل أساسية نذكرها كما يلي:¹

- أ. مرحلة خلق المعرفة: تتميز هذه المرحلة بعدم وجود من يفهم المعرفة الجديدة حتى الذين قدموها، ولذلك لا بد من أن تكون هناك تفاعلات مكثفة ومستمرة بين أفراد المؤسسة، ومن أفضل الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في هذه المرحلة هي التعامل مع المعرفة والإعلان عن الأفكار الجديدة ومناقشتها على نطاق واسع حتى تصل إلى الدرجة التي يمكن نشرها واستخدامها، وعليه نحتاج في هذه المرحلة إلى مناقشة الأفكار بطريقة غير رسمية وإعطاء الأفراد فرصة ووقت كافي لتجربة ما لديهم من أفكار، وتوفير ما يحتاجون إليه من موارد لاختبار أفكارهم.
- ب. مرحلة تعبئة المعرفة: في هذه المرحلة يستمر تنقيح المعرفة التي تم التوصل إليها وإضافة القيمة لها، وهنا نحتاج إلى إيجاد طريقة لتعبئة المعرفة والمحافظة عليها. الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو بناء شبكة أعمال غير رسمية يتم من خلالها نقل المعرفة داخليا بين الأفراد من خلال الخبر والممارسة العملية، وفي هذه المرحلة يجب اقتناء تكنولوجيا معلومات فعالة، ومورد بشري قادر على التعامل مع هذه التكنولوجية، وفهم حاجات ورغبات العملاء في الوقت نفسه.

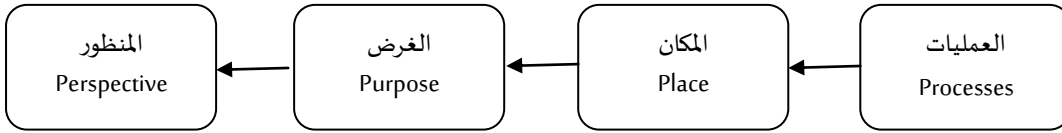
¹ علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص111-112.

ج. مرحلة نشر المعرفة: تتعلق هذه المرحلة بإدارة ما هو متاح من معرفة مفهومة جيداً لدى أفراد المؤسسة، وقد تتجه بعض المؤسسات في هذه المرحلة إلى عدم فعل أي شيء، على اعتبار أن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع، ولكن الحقيقة توجد العديد من الفرص التي يمكن من خلالها استخلاص قيمة جديدة من هذه المعرفة، وذلك عن طريق إعادة التفكير فيها.

د. مرحلة توظيف المعرفة: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتطبيق المعرفة على أرض الواقع، والاستفادة منها في تطوير منتجات أو خدمات متميزة تحقق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال الأفراد الذين لهم إمكانية وقدرات تأهلهم لذلك.

لتقييم المؤسسة إلى أي مدى تعتبر المعرفة جزءاً مهماً في حياتها، قد اقترح Zack نموذجاً مكوناً من أربعة عناصر أساسية، والتي عُرفت بما يسمى 4P's والشكل الموالي يوضحها.

الشكل رقم (21) نموذج Zack لتقييم المعرفة



من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

وقد أوردنا شرحاً مختصراً للشكل رقم (21) كما يلي:¹

- العمليات: الهدف منها هو التأكد من أن المعرفة المطبقة في جزء معين من المؤسسة، هو المطبق بالمثل على الأنشطة التي تمارس في الأجزاء الأخرى منها، وكذلك التأكد من أن المعرفة يتم مشاركتها بمرور الوقت لكي تنتفع بها المؤسسة، وتستفيد من خبراتها السابقة، كما أنها توفر فرصاً وحوافز للتجريب والتعلم.
- المكان: يشير إلى حدود المعرفة، والذي عادة ما يتعدى الحدود القانونية التقليدية للمؤسسة، فالمعرفة يتم خلقها ومشاركتها خلال التفاعلات اليومية مع العملاء وحتى المنافسين، والمؤسسة يجب أن تسعى للحصول على المعرفة أينما كانت وأن تتحالف مع أي طرف يمكن أن يساعدها في تعلم ما تحتاج إليه من معارف وخبرات؛
- الغرض: يشير إلى استراتيجية التعامل مع المعرفة، لأن الهدف هو ضمان أداء المتميز للمؤسسة، فالمؤسسة المبنية على المعرفة تدرك أنها تُعتبر مورداً استراتيجياً مهماً، يحتاج إلى صيانة وتنفيذ في الوقت والمكان المناسبين.

¹ علة مراد، مرجع سبق ذكره، صص 112-113.

- المنظور: هو الصورة الذهنية للمؤسسة المهتمة بالمعرفة، فيجب أن تُأخذ المعرفة بالحسبان في كل جانب من جوانب عملياتها، وأن تعامل كل نشاط باعتباره فرصة محتملة لتدعيم وتعزيز ما لديها من معرفة، ويجب أن تُستخدم المعرفة على أنها معيار أولي لتقييم كل العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة.

لا يمكن الحكم على مدى اعتماد المؤسسة على المعرفة من خلال النظر فقط إلى مخرجاتها من السلع والخدمات، ولكن يمكن الحكم عليها من خلال ما تملكه من المعرفة بشأن ما تنتج؟ كيف؟ ولماذا؟ فهذه العناصر تمثل الأصول غير المرئية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات.

ثالثاً- إدارة المعرفة:

لكي يمكن استخدام المعرفة في الأغراض العملية للمؤسسة والاستفادة منها لا بد من إدارة هذه المعرفة، ولا يوجد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة المعرفة. إذن فما هي إدارة المعرفة؟¹

1- تعريف إدارة المعرفة: هي أشياء مختلفة حسب الطبيعة المختلفة لمنظمات الأعمال واتجاهات الباحثين. قد قدم لها الكتاب تعاريف عديدة، كلاً حسب اختصاصه، وبشكل عام يمكن القول أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تُمكن من استخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلم. حسب عبد الستار: " إدارة المعرفة تعتمد على قاعدة معرفية، تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، تتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة".²

كما عُرفت على أنها "إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خارجها".³

2- أهمية إدارة المعرفة: ⁴ لإدارة المعرفة أهمية بالغة في المؤسسة نذكر منها ما يلي:

- تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق تقليص زمن تقديم الخدمة؛
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- تبني الأفكار الإبداعية عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تعزيز قدرة المؤسسة والاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبر والمعرفة ثم تحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها؛

¹ يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 58.

³ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، ط1، الكويت، 2007، ص 20.

⁴ خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص 58.

- هي أداة للاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة من خلال جعل الأصول المعرفية المتولدة عنها بالنسبة لأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، عبر مساهمتها في تمكين المورد البشري من تبني المزيد من الإبداعات؛
- تعتبر الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في بناء وتعميق قيم المؤسسة؛
- تحقيق القيمة المضافة للعميل وأصحاب المصالح؛
- تقليص الوقت اللازم للحصول على المعارف الجديدة؛
- هي مؤشر على طريقة شاملة وواضحة لفهم المبادرات من طرف العمال، وإزالة القيود من أجل مساعدة البحث والتطوير، بهدف مواكبة البيئة الاقتصادية والتكنولوجية؛
- تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات كما تقوي التعاضد بين أفراد المجموعة وتشاركهم في الخبرات والنجاحات وحتى الإخفاقات.

3- أهداف إدارة المعرفة: تعمل إدارة المعرفة على تحسين القدرات الجوهرية والميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ونذكر منها الأهداف التالية:¹

- تشجيع وتمييز القيمة الأفضل في موجودات المؤسسة المعرفية؛
- مراقبة الأنشطة من الأعلى إلى الأدنى لتوفير المعرفة المرتبطة بهذه الأنشطة؛
- إعادة التجديد والتنظيم ونقل المعلومات؛
- استخدام الموجودات المعرفية في تشخيص قيمتها؛
- غرس ثقافة المعرفة وتطويرها في هياكل المؤسسة، وحماية الممتلكات الفكرية من التحلل والتسرب والعمل على تنمية ذكاء المديرين والعاملين في المؤسسة وزيادة قيمتها.

¹ Jiankang Wang, Jiuling Xiao, **Knowledge management audit Framework and methodology based on processes**, Journal of Technology Management, Vol14, N°3, 2009, P23.

4- متطلبات إدارة المعرفة:

إن تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، ضرورة يملها التحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة، والاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية. لحدوث ذلك يجب توفير إدارة كفيلة بالتعامل مع هذا التحول، ولهذا يجب توفر مجموعة من العوامل والمتطلبات نذكر منها ما يلي¹:

- توفير البنية التحتية والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجية): يقصد بها تكنولوجيا المعلومات وما تحويه من الحاسوب والبرمجيات ومحركات الالكترونية وكافة الأمور ذات العلاقة؛
- توفير الموارد البشرية: يعد العنصر البشري أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية تمثل أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والقيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة؛
- الهيكل التنظيمي: إن نجاح المؤسسة اليوم ونجاح إدارة المعرفة فيها يتوقف بنسبة كبيرة على مرونة هيكلها التنظيمي، وهذا لما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية والإبداعات الكامنة لدى العاملين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي مرن حتى يسمح للعمال بالإبداع والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة؛
- العامل الثقافي: يلعب دور كبير في نجاح إدارة المعرفة عن طريق خلق ذلك النوع من الثقافة الإيجابية التي تدعم المعرفة وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، فليس التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية هي التي تلعب دوراً فعالاً في ذلك. فالمعرفة مخزنة في عقول العمال داخل المؤسسة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهممهمم بالحوافز. أما الثقافة المؤسسية تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية، فهي تؤثر تأثيراً بالغاً على عملية اتخاذ القرار بشكل عام، ولهذا توليد المعرفة يتطلب مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة وتقدير الجهود ومشجع على تشارك المعرفة (ثقافة المشاركة).

يتطلب نجاح إدارة المعرفة عدة عناصر، نذكر منها ما يلي²:

- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا، فلا بد من المحافظة على التخطيط والتنظيم وأدوات ومعدات والقوى البشرية وتبيان أهميتها بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي قيام الإدارة العليا بضمان الدعم المالي والتدفق اللازم للمحافظة على قيم وأصول وأفكار وممتلكات المؤسسة من أجل بقائها ونموها وتطويرها للمشاركة في نجاح إدارة المعرفة؛

¹ أبضد عبد اليونس، مدحت أيوب، اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 19.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 55-56.

- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية: نجاح أي مشروع لإدارة المعرفة لا بد من أن يستند إلى قاعدة بيانات ومعلومات متطورة، حيث تعتبر هذه القاعدة التقنية ضرورية لتزويد وتبادل المعلومات خلال التنظيم الذي يقود عمل المؤسسة، بحيث يمكن استخدام هذه القاعدة في البناء عليها ما يلزم من خطط وأهداف وطرق تنفيذ ورقابة على التنفيذ لضمان نجاح المشروع وإدارته، وضمان الاستفادة من البيانات، وهذا يعني نجاح إدارة المعرفة الذي يساوي نجاح المؤسسة.
- تبني عملية تغيير الأساليب وطرق التحضير لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة، فنجاح تطبيق إدارة المعرفة مقرون بتبني عملية تغيير في أساليب وطرق تحفيز العاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة:
- ضمان تعدد القنوات المعرفية: ذلك لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ العمل والتعبير عن أنفسهم، فنجاح المشروع يتطلب أكثر من قناة اتصال للحصول على المعرفة، فسهولة وتعدد قنوات الاتصال يسهل عملية الحصول على المعرفة ونقلها واستخدامها لإنجاح إدارة المعرفة:
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة: يتمثل في طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير من جهة وحاجة المؤسسة لتخطيط، رسم أهداف وسياسات وإجراءات تنظم ووضع الأشخاص المؤهلين في أماكنهم المناسبة، والتنفيذ بحاجة إلى اتخاذ قرارات رقابة على تنفيذ وقياس مستوى الأداء وتحديد الانحراف على ضوء المعايير القياسية الموضوعية. فنجاح عملية التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة هو نجاح المؤسسة ككل في تحسين أدائها.

5- نماذج إدارة المعرفة:

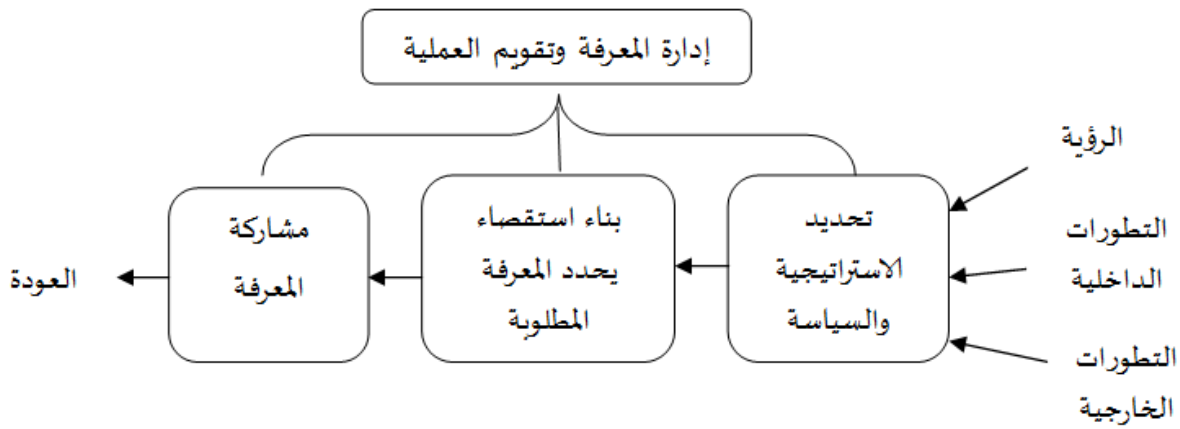
- يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد من أن يتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صُمم لأجلها، ومن أبرزها ما يلي:¹
- المرونة: لا بد أن يكون النظام مرناً وقادراً على استيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية؛
 - الشمولية: يجب أن يكون قادراً على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة وضمان البقاء والاستمرارية؛
 - توفر العناصر البشرية المؤهلة: وهي القدرة على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص؛
 - الإتقان والانسجام: مع أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها، فلا بد من الموائمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة؛
 - القيادة ذات الكفاءة: حيث تعد من الأمور الهامة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

¹ علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 114.

تكمن القيمة الكبيرة لنموذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، لهذا وُجدت نماذج المعرفة Knowledge Models بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل مُتقن ووفق قواعد المعرفة، وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات، ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

أ. نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots & Bruijin: يرى كل من بوتسن وبروجين أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية كما هو موضح في الشكل رقم (22).¹

الشكل رقم (22) نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots & Bruijin



المصدر: رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص218.

يستند هذا النموذج على تناول المعرفة من منظور فني تحليلي، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقصة، وتحدث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل.

ب. نموذج Marquadt: يتألف هذا النموذج من ستة مراحل هي كما يلي:²

- 1- الاكتساب؛
- 2- التوليد؛
- 3- التخزين؛
- 4- استرجاع المعلومات وتحليلها؛
- 5- النقل والنشر؛
- 6- التطبيق والمصادقة.

¹ علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 114.

² هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص 78.

يوضح نموذج **Marquadt** أن المؤسسة تتعلم بفعالية وكفاءة وفق ستة مراحل تتفاعل فيما بينها، وعليه فإن العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.

ج. نموذج **Nonakat et Takeuchi**:

- هذا النموذج يتكون من أربعة طرق للمعرفة هي كما يلي:¹
- الاشتراك: هي تفاعل المعرفة الضمنية لعدة أشخاص ينتج عنه معرفة لأفراد آخرين؛
 - الإخراج: هي تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة؛
 - الترابط: هي تجميع ودمج المعرفة لتكون حجم كبير من المعارف ويكون عن طريق العروض الشفوية أو وسائل الإعلام والاتصال؛
 - الإدخال: هي إدخال المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، حيث أن تكرار تطبيق المعرفة يؤدي إلى ترسيخها في عقول أفراد المؤسسة.

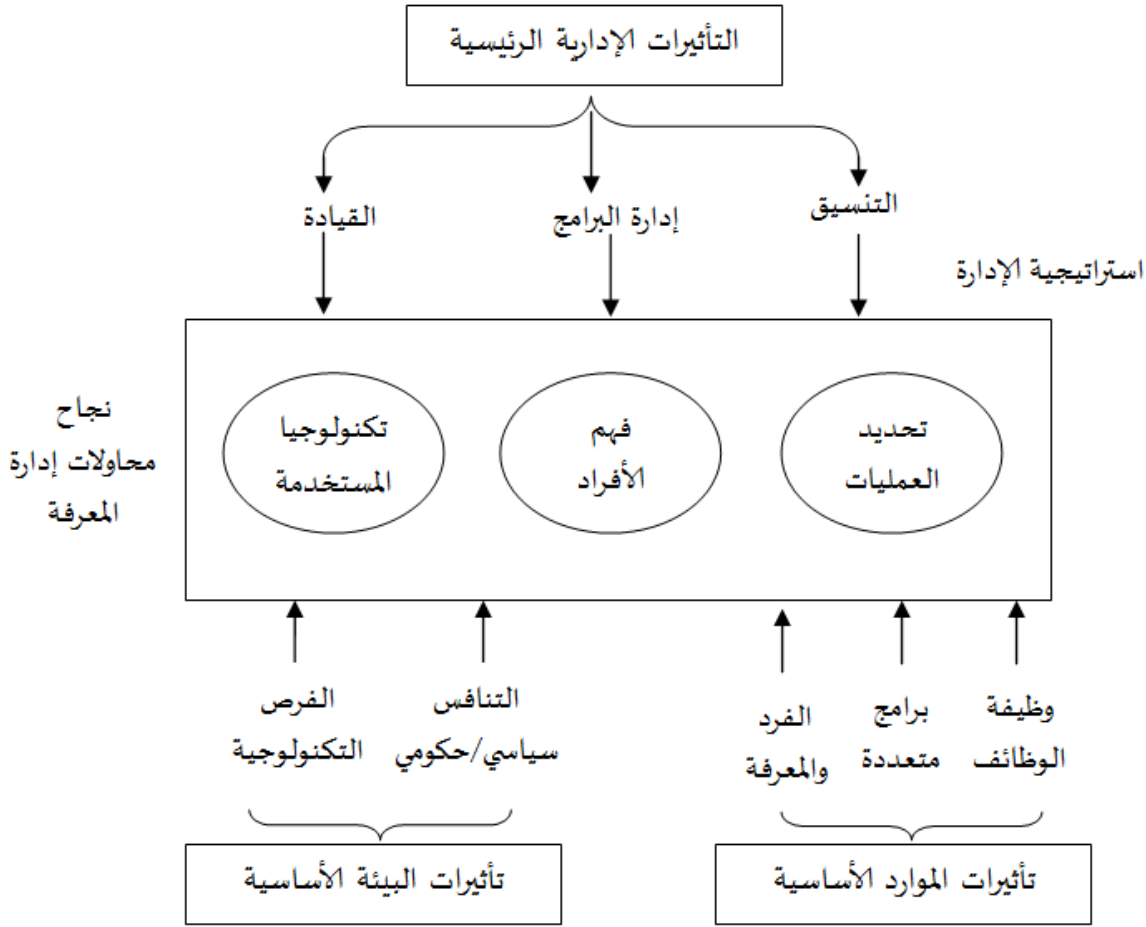
د. نموذج إدارة المعرفة عند **Massey & Al.**:

قام **Massey & Al** ببناء نموذج لإدارة المعرفة الناجحة عن طريق دراسة حالة، ويستند هذا النموذج على الإطار الذي قدمه **Holsaple & Joshi** وهو يرى نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقاً لهذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل. الشكل رقم (23) يبين التأثيرات التي تتعرض لها إدارة المعرفة والمتمثلة في الإدارة الرئيسية والموارد الأساسية والتأثيرات البيئية، لهذا على الإدارة وضع استراتيجية للتكيف مع هذه التأثيرات وتحقيق أهداف المؤسسة من خلالها.²

¹ Rose Deing, **Knowledge Management**, Dunod, 3^{ème} Edition, 2003, P7.

² علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص ص 115- 116 .

الشكل رقم (23) نموذج إدارة والمعرفة عند Massey & Al.

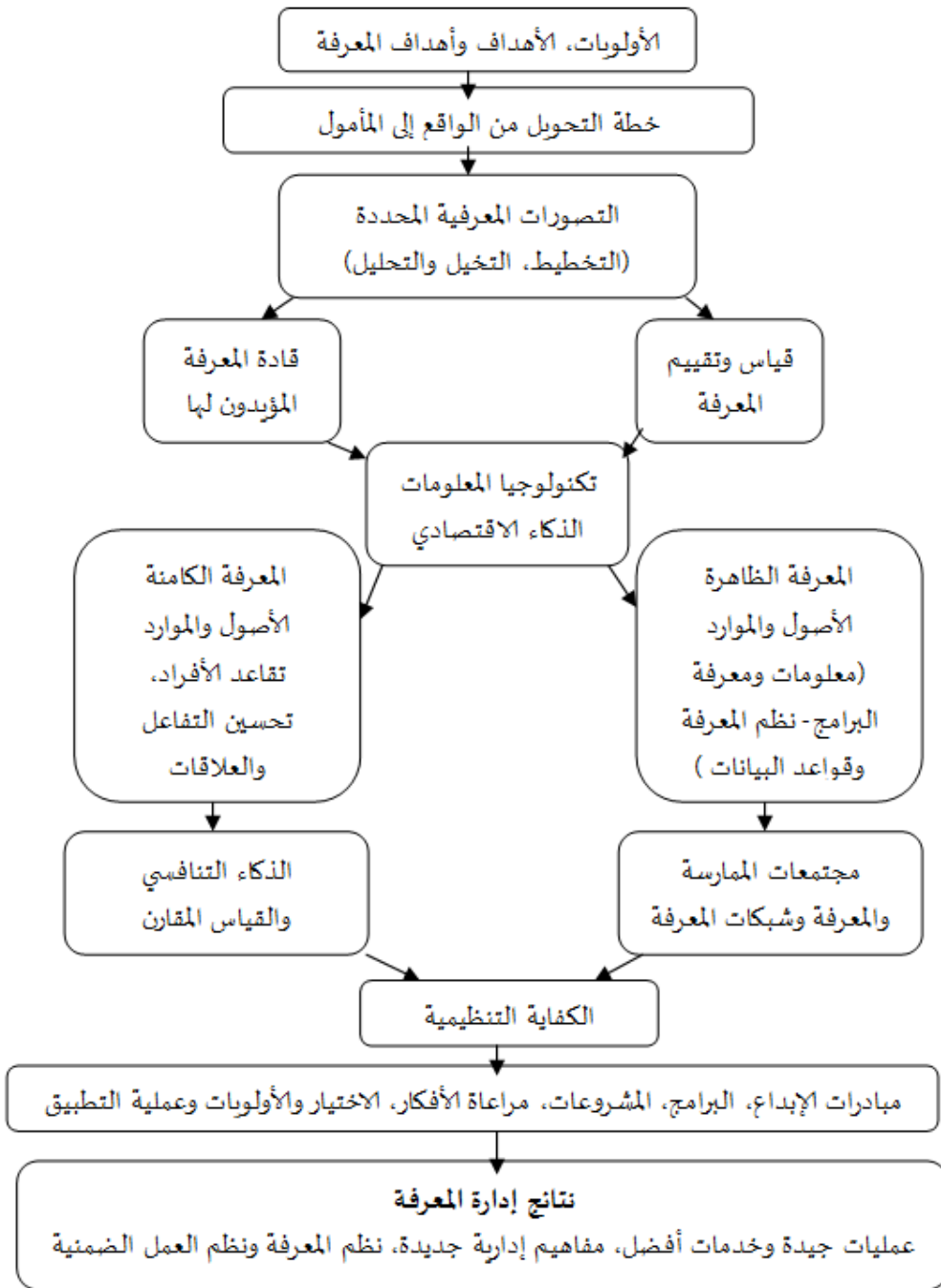


المصدر: ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص220.

إن هذه النماذج كفيلة بتحقيق الكفاية التنظيمية من خلال الإدارة الفعالة التي تستند إلى توظيف الموارد المادية والبشرية للمؤسسة بكفاءة وفعالية، وهذا من خلال تبني نموذج يتوافق مع الهيكل التنظيمي لها. ولهذا السبب نقترح النموذج الأكثر شمولية لإدارة المعرفة المقترح من طرف ربيعي مصطفى عليان الذي شمل حسبه على أولويات وأهداف المعرفة.¹

¹ علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الشكل رقم (24) نموذج الأكثر شمولية لإدارة المعرفة



المصدر: رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص239.

المطلب الثاني: اقتصاد المعرفة.

إن اقتصاد المعرفة هو التوجه الجديد، بعد أن تحولت المعرفة إلى المنتج الرئيسي والأكثر ربحية في

الوقت الحالي.

أولاً- ماهية اقتصاد المعرفة:

تطورت المعرفة عبر العصور ولم يقتصر دور المورد البشري على الترجمة والنسخ، وإنما تعداه إلى توليد المعرفة وصولاً إلى الفكر الحديث. الذي تناولت فيه مختلف المدارس المعرفة بداية من المدرسة الكلاسيكية التي تضمنت الإدارة العملية والبيروقراطية والمبادئ الإدارية، حيث ركزت على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، أما المدرسة السلوكية فدعت إلى تحسين ظروف العمال وتحسين العلاقات الاجتماعية، وإضافة إلى رؤية مدرسة النظم التي أكد على ضرورة النظر إلى المؤسسة على أنها نظام واحد متكامل بنيته الداخلية والخارجية، وصولاً إلى النظريات الحديثة وعلى رأسها الإدارة اليابانية (نظرية Z) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) التي ساهمت بشكل كبير في تطوير المعرفة.¹

ثانياً- تعريف اقتصاد المعرفة:

تمثل المعرفة عماد الاقتصاد المعاصر خاصة في ظل العولمة، فالاقتصاد المعرفة هو الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، مما يؤكد أن رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي.²

يقول Drucker أن المعرفة في مجتمعنا المعاصر أصبحت مورداً أساسياً للأفكار والاقتصاد عموماً، أما العوامل التقليدية للإنتاج فلن تختفي ولكن تصبح ثانوي، وسيكون الحصول عليها سهلاً وميسوراً إن توفرت المعرفة التخصصية.³

إن اقتصاد المعرفة هو النظام الاقتصادي الذي تُمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيس والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة. حيث يمتاز اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى بكونه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، إذ أن أغلب الموارد تنفذ بالاستهلاك فيما تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة. باعتبار المعرفة مورداً اقتصادياً وسعي المؤسسات لاستغلاله في تعزيز المركز التنافسي لها، ويعرف على أنه اقتصاد اللاملموسات.⁴

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 53.

² عبد الرحمن الهاشمي، فائز محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للتوزيع والنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 24.

³ بلقوم فريد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ MANUEL Zacklad, MICHEL Grunstein, Management des connaissances, modèle d'entreprise et application, Hermès sciences publications, Paris, 2001, P15.

ثالثاً- خصائص اقتصاد المعرفة:

- يهتم اقتصاد المعرفة بالقدرة على توليد واستخدام الابتكار والإبداع، ويعد أساس الميزة التنافسية، فالمعرفة هي الوسيلة لتحقيق كفاءة عالية في الإنتاج. لهذا توجد خصائص عديدة لاقتصاد المعرفة، وقد لخص Grant أبرزها على النحو الآتي:¹
1. العامل الرئيس في الإنتاج المعرفي؛
 2. الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الأصول المادية؛
 3. إنه شبكي نظراً لتطور وسائل الاتصالات الحديثة؛
 4. إنه رقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم وتخزين ومعالجة المعلومات؛
 5. هو افتراضي ومع الرقمنة وشبكة الإنترنت أصبح العمل الافتراضي واقع ملموس؛
 6. تقليص الزمان والمكان وانخفاض التكلفة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة؛
 7. انتشار الأسواق الإلكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها؛
 8. تدعيم الوعي بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمؤسسات نتيجة للتدفق الحر للمعلومات عبر الإنترنت.

رابعاً- مؤشرات اقتصاد المعرفة:

في عصر أصبحت فيه المعرفة المقياس الرئيسي للتفريق ما بين التقدم والتخلف، وأصبح النمو المتسارع لتدفق المعلومات وصناعتها، أحدث خلل في الاقتصاديات مما أدى بالمؤسسات إلى تبني فكرة جديدة وهي اقتصاد المعرفة. هذا الأخير ركز على المورد البشري الذي يُعتبر المحرك الرئيسي له، وبالتالي لا يمكن أن نجد اقتصاد متوازن، لهذا ظهرت مؤشرات تقيس هذا التوازن، نذكر منها ما يلي:²

1. مؤشرات العلم والتكنولوجيا؛
2. مؤشرات الموارد البشرية؛
3. مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
4. مؤشر البحث والتطوير؛
5. مؤشر الإبداع؛
6. مؤشر الاستثمار في رأس المال البشري؛
7. مؤشر إدارة المعرفة؛

¹ فليح حسين خلف، *اقتصاد المعرفة*، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص 17-18

² عامر بشير، *دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012، ص 41

خامسا- ما يجب مراعاته في ظل اقتصاد المعرفة:

أحدث مفهوم اقتصاد المعرفة تحولا في الأسس التنافسية للأنشطة الاقتصادية على مستوى المؤسسات والأفراد، الأمر الذي يستلزم تبني أفكار جديدة والقيام بإعادة الهندسة للعديد من الأنشطة والأعمال استجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة والتكيف مع البيئة الجديدة. حيث ينبغي أن تأخذ هذه الاستجابة بعين الاعتبار العناصر التالية:

1. التعزيز المستمر للتعليم واكتساب المعرفة عبر أساليب وعمليات حديثة ومتطورة؛
2. تطوير نظم المعلومات خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة؛
3. تشجيع ودعم الابتكار والإبداع؛
4. تحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعرفة، ويطلق مصطلح تكنولوجيا المعرفة للتعبير عن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لدعم المعرفة؛
5. تغيير فلسفة وآليات العمل التي لا تتلاءم مع البيئة الاقتصادية الجديدة؛
6. تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة للعمل وتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
7. التركيز على إدارة المعرفة وتفعيل آلياتها؛
8. الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية وتشجيع الاستثمار فيها لتعزيز خلق المعرفة واقتسامها وتوظيفها؛
9. إنشاء بنية تحتية للأعمال الإلكترونية بما يتناسب مع التحول لاقتصاد المعرفة.

المبحث الثاني: الأداء المتميز والكفاءات البشرية.

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل المؤسسات ومواردها البشري، وهو ليس غاية، بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع ككل، فهو أداة لكسب احترام الغير. **المطلب الأول: الأداء المتميز.**

حسب Miller فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى المؤسسة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، فالذكاء هو المادة الخام لما يتم إنتاجه وبيعه، والقيمة الأساسية للمؤسسة هي قدرة التعلم ونقل المعرفة الجيدة ووضعها حيز التطبيق. هذا ما يؤدي إلى رأس المال البشري وبالتالي ضمان الأداء المتميز.¹

¹ بوزيد السايح، دور رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى حول الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، غرداية، الجزائر، يومي 01 و02 ديسمبر 2009، ص15.

أولاً- ماهية الأداء المتميز:

للأداء المتميز مفاهيم عديدة، وكل مفهوم ينظر له من زاوية معينة.

عرفه علي السلمي على أنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المؤسسة".¹

كما نجد بأن التميز يُعرف بأنه " تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج، التوجه بالعمل أو القيادة، وثبات الهدف والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين، وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع، وفي المراجعة الأولية لسلاسل الإوز (ISO)".²

ثانياً- مؤشرات قياس الأداء:

تواجه عملية قياس الأداء في المؤسسة تحديات كبيرة تعود أساساً إلى تبني المفهوم وتعدد أبعاده، لهذا وجدت عدة مؤشرات لقياسه والحكم عليه، نذكر منها ما يلي:

1. المؤشرات المالية: يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز المالي للمؤسسة وفي قياس أدائها خلال فترة معينة. من أكثر هذه المؤشرات استخداماً: الإنتاجية، النتيجة الصافية (الربح/الخسارة)، القيمة المضافة، العائد على الاستثمار، إلخ، وهي التي تعكس في مجملها الحالة المالية للمؤسسة.³

الشكل رقم (25) يبين مجموعة من المؤشرات التي تركز على الجانب المالي للمؤسسة.⁴

2. المؤشرات غير مالية: ظهرت المؤشرات غير المالية لقياس الأداء نظراً للنقائص المتعددة التي خلفها الاعتماد على الجوانب المالية فقط في عملية القياس، والتي أكدت على أن المؤشرات المالية تركز على الماضي فقط وترتبط بالمدى القصير، علاوة على أنها لا تظهر العديد من المعطيات الهامة المرتبطة بأداء المؤسسات والمتعلقة بالموارد البشرية، رضا الزبائن، التطورات التقنية للاستثمار غير المادي وتغيرات المحيط. علماً أن جميعها لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، والشكل (26) يبين الاتجاه الحديث لمؤشرات الأداء، والذي يظهر المؤشرات المالية وغير المالية معاً.⁵

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 80.

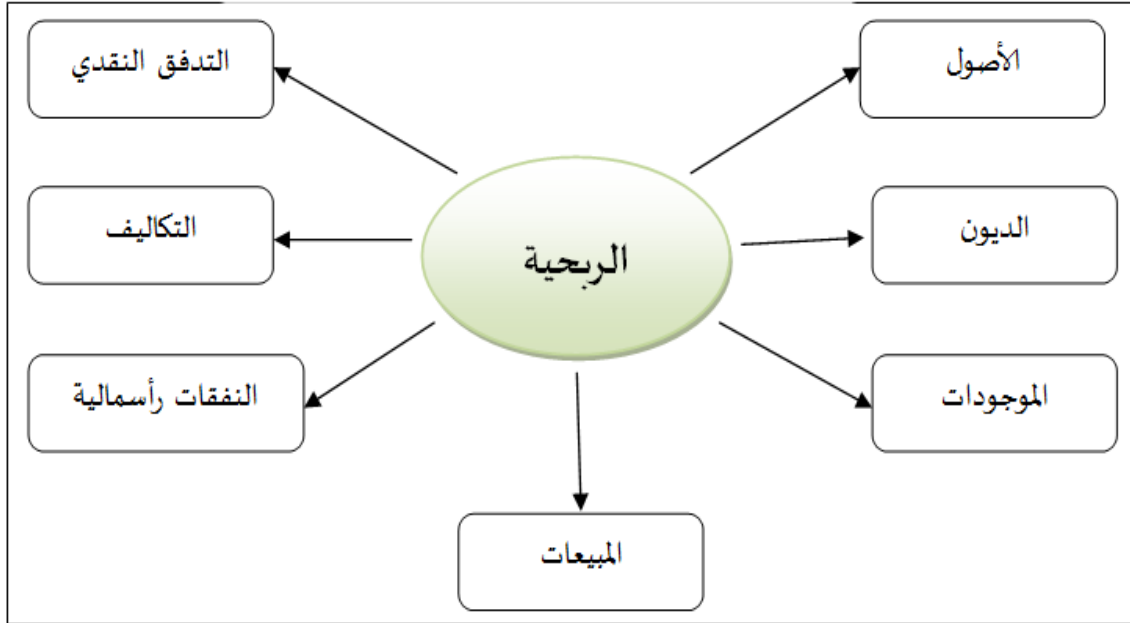
² أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المؤسسات، مجمع مدخلات المنتدى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 156.

³ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 115.

⁴ المرجع السابق، 2016، ص 116.

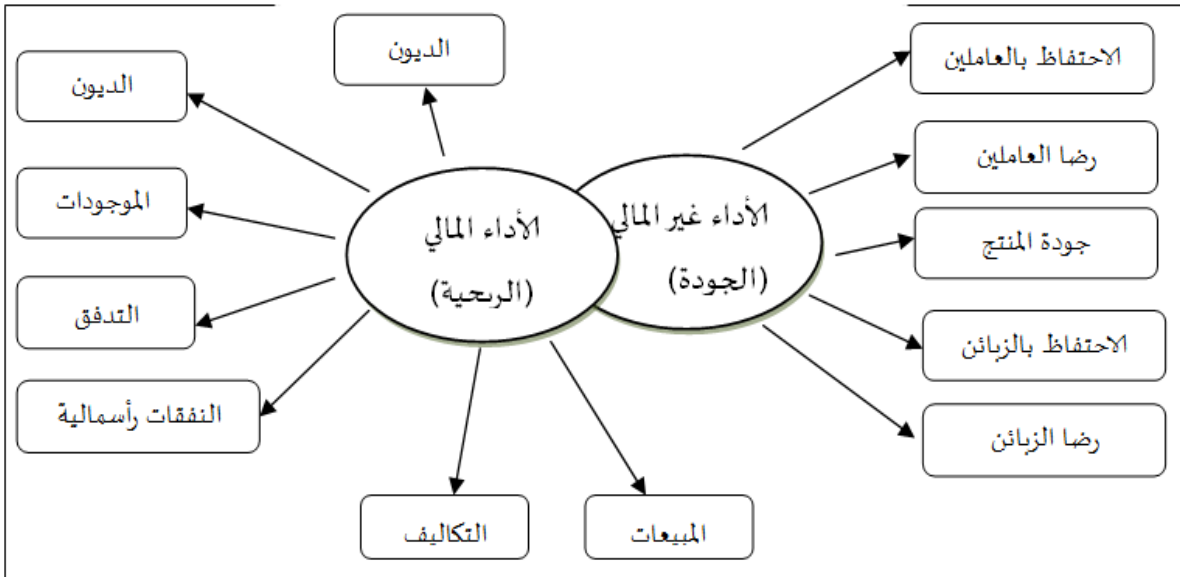
⁵ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

الشكل رقم (25) مؤشرات الأداء القديمة



المصدر: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص.5

الشكل رقم (26) مؤشرات الأداء الحديثة.



المصدر: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، 117

من خلال الشكل رقم (26) يتبين لنا أن قياس الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة، والتي يقع على عاتقها اختيار المؤشرات والمعايير التي تتوافق مع تنظيمها، نشاطها، إمكانياتها المتاحة وبما يتناسب مع المحيط الذي تعمل فيه، وأن تعمل على أن تكون المقاييس والمعايير التي تعتمدها مركبة، تظهر في الجانب الغير المالي جنباً إلى جنب مع الجانب المالي.

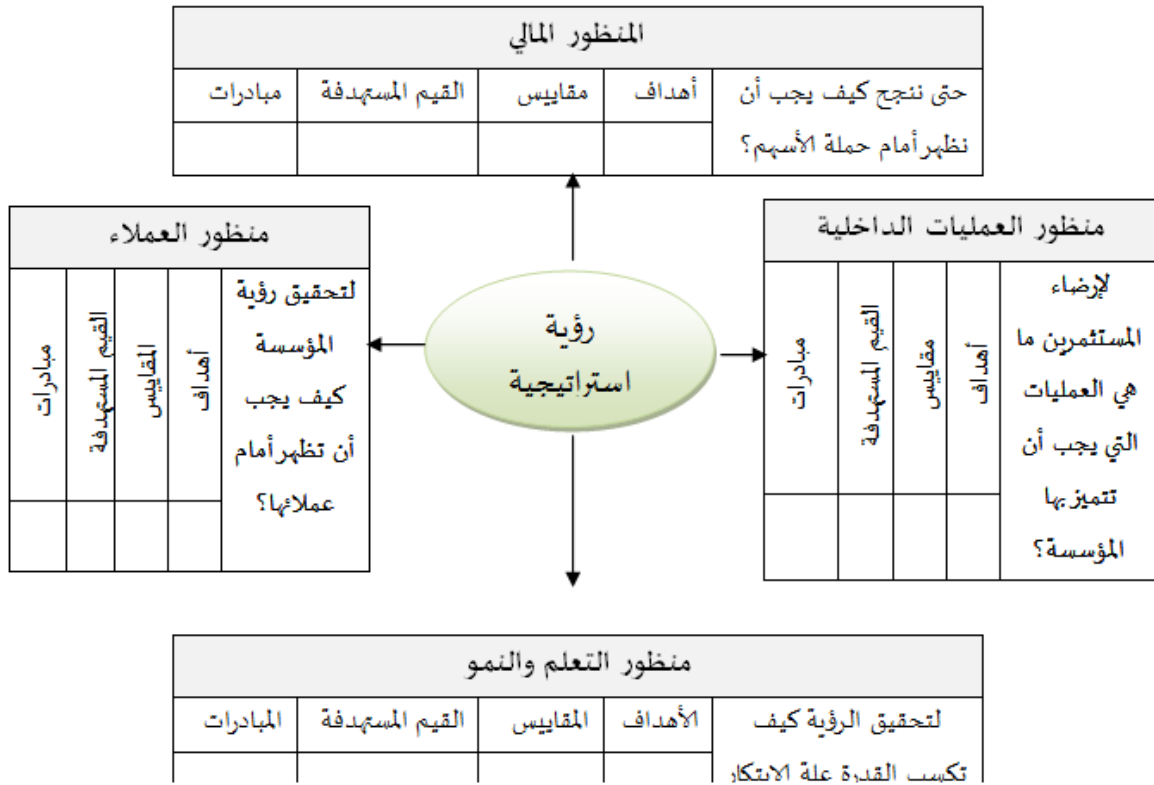
3. الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (BSC): تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) من أهم الوسائل الإدارية المعاصرة في قياس مستوى التقدم لأداء المؤسسات باتجاه تحقيق الأهداف، وذلك من خلال ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، وتهدف بطاقة التقييم المتوازن إلى استخدام البعد المالي الذي يعتمد على الأساليب التقليدية في قياس الأداء، وربطه بمجموعة من الأبعاد غير مالية والتي تلعب دور بارز في أداء المؤسسة. يمكن القول بأن بطاقة التقييم المتوازن تعتبر نظام متكامل، يركز على القياس ووسائل التحسين قصد التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة. وقد حدد Kaplan & Norton¹ مكونات هذا النموذج في أربعة محاور أساسية هي كما يلي:²

- المحور المالي: يعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية؛
- محور الزبائن: يعكس حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدرة المؤسسة على تحقيق رضاهم، بالإضافة إلى صورة المؤسسة؛
- محور العمليات الداخلية: يعكس أداء النشاطات التشغيلية، قدرة السيطرة عليها، إدارة العمليات وإدارة التجديدات؛
- محور التعلم والنمو: يعكس مدى قدرة المؤسسة على إحداث تنمية في قدرات رأسمالها البشري، والمعلوماتي ومستوى المهارات وخبرات كفاءتها البشرية، وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، والشكل رقم(27) يوضح هذا النموذج بالتفصيل.

* يعتبر Kaplan & Norton مصدر ظهور فكرة بطاقة التقييم المتوازن سنة 1990، والتي كانت كنتيجة لأبحاثها التي توصلنا من خلالها إلى أن المقاييس المالية لوحدها لا تكفي لتقييم أداء المؤسسة.

² عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 117-118.

الشكل رقم (27) يبين بطاقة التقييم المتوازن (BSC)



المصدر: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التنسيب، جامعة محمد خنصر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 118.

من خلال هذه المؤشرات يمكن للمؤسسة أن تحدد الموقع التنافسي لها، ويمكنها أن تراجع حساباتها كل مرة على حسب الدراسة. فالرؤية الاستراتيجية تعطي لها النظرة الشاملة عن مردودية المؤسسة ككل، وذلك من خلال المنظور المالي والعمليات والعملاء وكذا منظور التعليم والنمو. وبالتالي يمكن القول بأن بطاقة التقييم المتوازنة للمؤسسة هي الحل الأمثل في الوقت الحاضر.

المطلب الثاني: الكفاءات البشرية.

تعتبر الكفاءات البشرية أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طابع تراكمي وصعب التقليد من قبل المنافسين، ولقد اهتم بها مجموعة كبيرة من الباحثين. فما هي الكفاءات البشرية؟ وما هي أنواعها؟

أولا- ماهية الكفاءة البشرية:

إن مفهوم الكفاءات البشرية يرتبط عموماً بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يمتلكها العمال ودراسة متطلباتها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولتحديد مفهوم الكفاءة البشرية يجب التفرقة بين الكفاءة والفعالية.¹

¹ J. m. Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 3^{ème} édition, librairie unibert, 2003, P5.

1. الكفاءة: هي مجموعة من المعارف النظرية، العلمية وسلوكية التي يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بأحسن الطرق. كما يعرفها Philippe على أنها القدرة على التعبئة، بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.¹
2. الفعالية: هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق الأهداف المطلوبة.²
- تعرف أيضاً على أنها جعل القوى العاملة تنجز أعمالها بكفاءة عالية، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية ضرورة إنجاز الأعمال بطريقة وبالأسلوب الصحيح وفي الوقت الصحيح.³
- إذن الكفاءة البشرية هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، بغرض النمو والبقاء والاستمرارية.

ثانياً- خصائص الكفاءة البشرية:

- تتمتع الكفاءات البشرية بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:⁴
1. ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة وصحيحة؛
 2. هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة؛
 3. هي مكتسبة الفرد، فلا يولد الفرد كفاء لأداء نشاط معين وإنما يكتسبه من خلال التدريب والتعلم؛
 4. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة من المعارف.

ثالثاً- أنواع الكفاءة البشرية:

- تحتاج كل مؤسسة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى الكفاءات، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدرة أكبر من الكفاءات الفردية، بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى والدنيا إلى الكفاءات الجماعية.⁵
1. الكفاءات الفردية: يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.⁶

¹ Philippe Iorino, Méthode et pratiques des performances, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2003, P67.

² منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص268.

³ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات اإفدارة والمدبرين- وظائف الإدارة-المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص20.

⁴ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005، ص9.

⁵ Philippe zarifian, le modèle de la Compétence, édition liaisons, Paris, 2001, P78.

⁶ Claire Beyon, Manager les Compétences, édition liaisons, Paris, 2003, P34.

إذن مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة. فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية. والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف مسطرة وبصورة فعالة، ويمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية هي كما يلي:

- أن يكون الشخص كله حيوية؛
- يقوم بما يجب القيام به؛
- يملك فكرة اتخاذ القرار؛
- ينشئ الجو المناسب للتطور.

2. الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، وتعني المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة. فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطويرها وتراكمها. وهي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة على جميع الكفاءات الفردية.¹

رابعاً: دور البحث والتطوير في تنمية الكفاءات البشرية:

تتمثل الكفاءات البشرية في رأس المال بشري المتميز، والذي تفوق أهميته قيمة رأس المال المادي. الأمر الذي يستوجب الاهتمام به وتنميته، لأن تأهيل الكفاءات البشرية يتطلب برامج معرفية للبحث والتطوير في المجالات التالية:²

1. التركيز على مراكز التميز المحلية: إن النجاح على الصعيد العالمي يجب أن يبدأ وينمو من خلال النجاح المحلي، ومن هنا تأتي أهمية التركيز في تأهيل الكفاءات البشرية على احتياجات السوق الداخلية من خلال إيجاد مراكز متخصصة وذات تميز مبني على الإمكانيات المحلية المتاحة؛

2. التركيز على مجالات التميز: يجب استهداف الميادين التي تبرز فيها كفاءة متميزة وقدرة على الارتقاء إلى أعلى مستويات العلم والمعرفة؛

3. التركيز على مجالات الاستخدام الكثيف للعنصر البشري: إن تنمية الكفاءات البشرية والحفاظ عليها لا يجب أن يقتصر على تلك المتاحة في الداخل، بل يجب الاهتمام بالكفاءات البشرية المهاجر، ومن خلال ما تملكه من معرفة ومهارة اكتسبتها طوال فترة أدائها في الجامعات أو المؤسسات الاقتصادية العالمية، لهذا يتطلب الأمر تحقيق ما يلي:³

¹ سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 139.

² تقرير التنمية الإنسانية العربي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2002، ص 62.

³ الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 4.

- تقوية قنوات الاتصال مع الكفاءات البشرية المهاجرة، من خلال إنشاء قواعد بيانات مؤسسة وقنوات المعلوماتية والاتصال الحديثة؛
- إنشاء برامج تحقق الاستفادة من خبرة تلك الكفاءات من خلال الاستشارات أو زيارات العمل المحدودة أو المفتوحة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلومات والاتصال والطرق المبتكرة التي تساعد على نقل خبرة الكفاءات المهاجرة؛
- إبرام اتفاقيات تعاون بين الخبرات المهاجرة وتقوية العلاقات بينها وبين الإطارات الموجودة في الداخل.

المطلب الثالث: الآليات المساعدة على الاستثمار في رأس المال البشري

تتميز بيئة الأعمال الحالية بالتغير المستمر، حيث تتداخل القوى السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية والتنافسية، بشكل كبير ومعقد، لذا وُجِبَ على المؤسسات البحث عن طرق جديدة، لاكتساب المزايا التنافسية التي تُمكنها من البقاء والاستمرارية، والتكيف مع سرعة التغير في أداء الأعمال، التي أوجدتها تقنية المعلومات وإدارة المعرفة. ومن بين هذه الآليات نذكر ما يلي:¹

أولاً- التعلم كأداة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

الميزة التنافسية هي المفتاح الأساسي للتميز، والتعلم هو الكفيل بتحقيق هذا التميز. حيث يمكن تفسير منطلق التعلم كميزة تنافسية من ثلاثة جوانب أساسية نذكرها كما يلي:²

1. الابتكار والتعلم: في ظل المنافسة لا يُعد الابتكار وحده الذي يتطلب السرعة، وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعاً أيضاً، للنظر إلى مفارقة الابتكار والتعلم الجديد. فالميزة التنافسية المستدامة تحتاج إلى الابتكار الجديد، لتبدأ دورة جديدة من الابتكار والتعلم. وهذا ما يطلق عليه حالياً "بالمؤسسة المتعلمة".
2. تكوين رأس المال البشري: الابتكار هو نتيجة التراكم المعرفي والخبرة والقدرة على توظيف المهارات المكتسبة، حيث ينتج من المعرفة والخبرات الجديدة داخل المؤسسة. في حين التعلم يُمكن أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة، حيث يُعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في جلب الأساليب الجديدة، والمعرفة والخبرة، وإنما في المشاركة الفعالة في تعظيم رأس المال الفكري للمؤسسة.
3. التعلم الأسرع: لقد تحدث جوزيف شوم بيتر في رؤيته عن الابتكار، فيقول "أنه لا ربح غير ربح المبتكر"، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير لأن أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على اقتصاد المعرفة.

¹ طاري عبد القادر، وآخرون، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال بالمشاركة مع جمعية رجال الأعمال الأردنية حول رأس المال البشري في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 05

² ROBERT Epsten, The Big of Creativegames, MC graw-hill, new york, 2000, p5.

- من أجل أن يكون التعلم كميزة تنافسية لا بد من مراعاة الشروط التالية:¹
- **التعلم المستمر:** أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً، أو لتحقيق هدف ومستوى معين؛
- **التعلم مسؤولية الجميع:** أن يكون التعلم سمة مشتركة في المؤسسة ككل، وليس مسؤولية قسم واحد حتى ولو كان هذا القسم مخصصاً للبحث والتطوير؛
- **مصادر التعلم:** لا بد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل المؤسسة وخارجها ومن أي مكان وفي أي وقت؛
- **ثقافة التعلم:** لا بد من أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة الكيفية، وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لا بد أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل؛
- **تحويل التعلم إلى قيمة:** يجب توفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم رأسمال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق؛
- **قياس التعلم:** يجب أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها.
- **الربط بين التعلم، الابتكار والمعرفة** نقول أن التعلم في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة هو الطريق الوحيد لنشر المعرفة، والابتكار هو الذي يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة في حين التعلم يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج وداخل المؤسسة.

ثانيا- صناعة رأس المال البشري (مخرجات أكاديمية):

أكدت الدراسات على ضرورة صناعة رأس المال البشري، لأنه مصدراً للتميز وخلق القيمة المضافة، فصناعة رأس المال البشري يتطلب استخدام طرق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن أجل الحصول على رأس المال البشري يجب تتبع الاستراتيجيات الخاصة بصناعته، ونذكر منها ما يلي:²

1. **خريطة المعرفة:** إن الغاية من استخدام خريطة المعرفة تتمحور في ما يلي:
 - أ. تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهناك ثلاثة أنواع هي:
 - **المعرفة الجوهرية:** هي المستوى الأقل من المعرفة التي يجب توفرها لدى المؤسسة لمواجهة المنافسين؛
 - **المعرفة المتقدمة:** هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات المنافس؛
 - **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تعطي للمؤسسة القدرة على قيادة القطاع.

¹ طازي عبد القادر، بن زيدان حاج، علاقة الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص175-178

² غسان العمري، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة،

الأردن، 2014، ص45.

ب. تحديد النقص والضعف في المعرفة: من أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال البشري تكمن في طريقة تعزيز قِبلات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات. لأن التقنيات المعلوماتية تسمح بصناعة رأس المال البشري بطريقة جديدة فاعلة ومرنة عن طريق تجميع البيانات، تحليلها وتقديمها للمختصين لمحاكاتها، ورسم السيناريوهات الملائمة. مما يساهم في تزايد منحى الخبرة للمؤسسة، وأيضا تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الخبرات الذهنية.

2. بناء الأنسجة الفكرية: تُمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فريق يشبه نسيج العنكبوت، حيث تُشارك فيها مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض، ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد. ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد. وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين. مما يؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الانتقال السريع من الفكرة إلى المنتج.

لقد حدد DAVAN Port خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة كالآتي:¹

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في المجال العقلي والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي؛
- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب مع حاجات المؤسسة؛
- تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس؛
- تمكين عالي لجعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

3. القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأفراد الأذكياء (رأس المال البشري) إلى قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يُركز اهتمامه على تعلم المؤسسة، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً، ولا يكون مقدم لأوامر فقط، بل يجب أن يكون موجهاً ومرشداً. لأن المدير الذكي هو القادر على ممارسة التقدير الفعال ومن أبرز ميزاته نذكر ما يلي:²

- الاستمرار: يقوم بالتقدير لأنه يدفع إلى التفوق؛
- الإمتاع: يجعل التقدير ممتعاً وصعب النسيان؛
- الشمول: يشجع المسؤول على تقدير العمال دون استثناء.

¹ رجمون رزيقة، مرجع سبق ذكره ، ص154

² مرجع سابق ، ص155

خلاصة الفصل:

في عصر أصبحت فيه المعرفة المقياس الرئيسي للتميز، ونمو وبقاء المؤسسة يعتمد على تدفق المعلومات وصناعتها، لهذا حدث خلل في الاقتصاديات مما أدى بالمؤسسات إلى تبني فكرة جديدة وهي اقتصاد المعرفة، فهو النظام الاقتصادي الذي تُمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيسي والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة. حيث يمتاز عن الاقتصاديات الأخرى بكونه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، إذ أن أغلب الموارد تنفذ بالاستهلاك فيما تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة والاستثمار، إن المعرفة أصبحت مورداً اقتصادياً تسعى المؤسسات لاستغلاله لتعزيز مركزها التنافسي، في ظل المتغيرات البيئية العالمية الراهنة التي أصبح تبنيها من طرف المؤسسة حتمية.

من هذا المنطلق وباعتبار الاستثمار في رأس المال البشري هو الأساس لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث يحتل رأس المال البشري المرتبة الأولى من حيث الاهتمام به. فهو يمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته.

وللربط بين التعلم والابتكار والمعرفة نقول أن التعلم في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة هو الطريق الوحيد لاستثمار في رأس المال البشري، والابتكار هو الذي يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة في حين التعلم يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية حالة "مؤسسة الكوابل

سيدي بن ذهبية بـماسرى"

مقدمة الفصل:

بعد التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية حول الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية بما يتماشى وما تفرضه تطورات بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير المستمر، ومعرفة الدور الفعال الذي يؤديه رأس المال البشري في المؤسسة باعتباره المحرك الرئيسي للرأس المال المادي. ارتأينا من خلال هذا الفصل اختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي وتبيان مدى أثر الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بدائرة ماسرى ولاية مستغانم (الجزائر). للإحاطة بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنتجاتها؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حالة "مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بماسرى".

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنتجاتها.

تطرقنا في هذا المبحث على تقديم المؤسسة محل الدراسة ومنتجاتها.

المطلب الأول: تعريف المجمع الصناعي (GISB) Groupe Industriel Sidi Bendehiba.

أولاً- تعريف المجمع الصناعي ومهامه:

1. تعريف المجمع الصناعي: هو مؤسسة ذات طابع خاص ولها نشاط صناعي وتجاري، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، وتشغل أكثر من 800 عامل عبر كل فروعها، ورقم أعمالها يقدر بـ104.400.000.00 دينار، مع استفتاءها لمعيار الاستقلالية.¹

يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية مجموعة من المؤسسات الصناعية والتجارية نذكر منها ما يلي:

☑ مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية (CSB)؛

☑ مؤسسة المطاحن سيدي بن ذهبية؛

☑ مؤسسة تربية الخيول سيدي بن ذهبية (HSB)؛

☑ مؤسسة ASTOR لإنتاج اللواحق الكهربائية (ASTOR ALGERIA)؛

☑ المؤسسة MAGHREB لإنتاج المصابيح (MAGHREB LAMPES).

يعتبر الفرع GCSB من أهم فروع المجمع وهي مؤسسة الصناعية وتجارية بالدورة الأولى، تقع على مستوى الغرب الجزائري بدائرة ماسرى ولاية مستغانم، ومؤخراً تغير التسمية لتصبح الكوابل الجزائرية سيدي بن ذهبية (La Câblerie Algérienne Sidi Bendehiba). تبعد عن مقر الولاية بحوالي 13 كلم حيث تتميز بموقع استراتيجي، يبعد عن ميناء مستغانم بحوالي 20 كلم. تتريع على مساحة قدرها 132.000م²، منها قسم مغطى بمساحة 76000م²، والقدرة الاستهلاكية لمادة النحاس 90.000طن سنوياً و40.000طن سنوياً من مادة الألمنيوم وهي مخزنة بإحكام وفق الشروط العالمية كما يلي:

☑ المخازن: تضم المخازن المواد الأولية والمواد الكيميائية؛

☑ الورشات: تضم ورشة الفرن، ورشة المنتج النصف المصنع، وورشة المنتج النهائي (تام الصنع)؛

2. مهام مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية (CSB):²

- تسيير الأنشطة الإنتاجية والتوزيعية وجميع الأنشطة التابعة أو المتعلقة بنشاطها الرئيسي؛

- تقديم الموارد وتلبية حاجيات المستهلكين؛

¹ WWW.cableriealgerienne.com, Consulté le 25/11/2018 à 18h30'.

² معلومات متحصل عليها من طرف مكتب التكوين، مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، 2018.

- استغلال كافة الوسائل المتاحة بطرق سليمة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف؛
 - إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية للإنتاج والتسويق؛
 - ضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية للوحدات الإنتاجية؛
 - جلب التكنولوجيا الحديثة واستخدامها لرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
3. عدد العمل ونظام العمل بمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية (CSB):¹
- توظف المؤسسة أكثر من 629 عاملاً منهم 555 ذكر و74 إناث.
 - نظام العمل في المؤسسة 48/24 ساعة لذلك العمال مقسمين إلى أربعة أفواج تعمل 08 ساعات قانونية وتكون فترات العمل بالتناوب كما يلي:
- ☑ فريق يعمل من الساعة 06 صباحاً إلى غاية 14 مساءً.
 - ☑ فريق يعمل من الساعة 14 مساءً إلى غاية 22 ليلاً.
 - ☑ فريق يعمل من الساعة 22 ليلاً إلى غاية 06 صباحاً.
 - ☑ أما الفوج الرابع يكون في حالة راحة وهكذا يكون العمل طوال الأيام الأسبوع دون توقف.
4. نشاط المؤسسة: هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009، نشاطها الرئيسي هو إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية منخفضة ومتوسطة وعالية التحمل (BT/MT/HT/THT)، ذات جودة عالية من الاستجابة للاحتياجات السوق الوطنية والدولية، وهي تمثل واحدة من أولى المؤسسات الصناعية عبر التراب الوطني، حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداءً من مادة الأولية الخام بامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن). وقد أصبحت رائدة دولياً لإتباعها التكنولوجيا المتقدمة والابتكار والجودة والاحترافية. مما جعل مكانتها رائدة في السوق بمجموعة واسعة من الكابلات النحاس والأسلاك والكابلات الخاصة، فهي تعمل على الانتاج حسب طلبية الزبون.²
- المطلب الثاني: منتجات مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية وجودتها.
- أولاً- منتجات المؤسسة:³
1. النحاس CUIVRE: يعتبر من أولويات الإنتاج بحيث يوجد في جميع المنتجات التامة الصنع الخاصة بكوابل النحاس، ويتم الشراء محلياً على شكل بقايا، وتختلف نوعية المنتوجات لكوابل النحاس من منتج إلى آخر وهذا بحسب الجودة والنوعية، فنجد عدة أصناف من أصغر قيمة للتحمل الطاقة إلى أكبر قيمة.

¹ WWW.cableriealgerienne.com, Consulté le 25/11/2018 à 18h30'.

² معلومات متحصل عليها من طرف مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية، مكتب التكوين، 2018.

³ WWW.cableriealgerienne.com, Consulté le 25/11/2018 à 18h30'.

2. أنواع النحاس: يوجد نوعين من النحاس هما:
 - GRENAYE: هو يأتي على شكل غبار وهو نحاس صافي ليس مركب من أي مادة؛
 - MITRAILLE: هو يأتي على شكل قطع صغيرة وهو النحاس المخلط بالحديد.
3. أنواع الأسلاك النحاس الكهربائية:
 - الأسلاك المنزلية التي تخص بالإنارة ويكون توترها على التوالي: 450 أو 750 V.
 - الأسلاك الصناعية (الطاقة) هي تستعمل في الآلات والمكنات ويكون توترها من 600 إلى 1000V، وكذلك يتركب من الألمنيوم.
 - الأسلاك الهوائية ناقلة للطاقة الكهربائية ويتركب إلا من الألمنيوم فقط ويكون على توتر 600 إلى 1200V وكذلك يوجد أسلاك هوائية ناقلة للكهرباء من محطة كهربائية إلى محطة أخرى ويكون توترها من 3000V فما فوق.
4. المواد التي تغلف بها الأسلاك النحاسية الكهربائية:
 - مادة Polyéthylène: تنقسم إلى نوعين:
 - 4425 يغلف بها النحاس فقط؛
 - 4427 يغلف بها الألمنيوم فقط.
 - مادة Polidan Xlpe: تنقسم إلى :
 - PVS – XLE PVS – XLPE – PVS: تستعمل هذه المادة للنحاس فقط وتجعله لامع؛
 - XLPE – XLPE PVS: تستعمل للألمنيوم فقط وتجعله لين.
5. التعليمات التي يجب أن يمر بها العمل داخل الورشة قبل صنع المنتج:
 - يقوم العامل باستلام أمر التشغيل من المشرف أو مهندس الإنتاج؛
 - يقوم العامل باستلام الفاتورة بعد الموافقة من مشرف القسم؛
 - يقوم بخطوة قياس الكابل المراد إنتاجه من الورشة؛
 - يقوم بتركيب البكرة الاستقبال داخل الماكينة من النوع (630عادية) التي يتم فيها سحب الكابل؛
 - تجميع الكابل وإدخاله في آلة تمرير الكابل في خزانات من النوع السيراميك؛
 - يتأكد من القياس القطر المطلوب في العداد؛
 - يتم الأخذ الموافقة من المشرف بتعديل الضغط؛
 - أخذ موافقة مراقبة الجودة على بداية الإنتاج ويتم الحصول على موافقة مهندس الإنتاج قبل متابعة الإنتاج وتسجيل كل النتائج في ورقة التتبع.

في حالة حصول تقطع أحد الكابيل داخل أو خارج الماكينة يقوم المشغل بالتوقيف الماكينة وتسجيل المعلومات على ورقة خاصة، وعند الانتهاء من التقارير يتم إعادتها إلى قسم تخطيط من قبل مهندس الإنتاج أو المشرف.

ثانيا- الجودة والنوعية: تركز المؤسسة على الجودة والنوعية وهي سياسة منتهجة من قبل المدير العام.

1. الجودة: بالنظر إلى التفوق الذي تتميز به المؤسسة، نلاحظ أنها استثمرت في ميثاق الجودة التي تعزم على تطبيقها بصرامة من قبل فريق عامل في جميع مراحل عملية التصنيع، ولتعزيز ذلك فإن المؤسسة لديها مخبرين وفريق من الخبراء الذين يعملون في تدقيق للمعايير الصحيحة ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، من المادة الخام إلى المنتج النهائي. وهذا للتأكيد على أن المنتجات المعروضة للعملاء هي من أعلى الموصفات الفنية مع الهدف النهائي لبناء الثقة وضمان أفضل جودة واستمرار في إنتاج الكابلات.

إن المؤسسة محل الدراسة تحترم المعايير الدولية والوطنية، فقد تحصلت على شهادة ISO 9001 سنة 2008 و 2015، وشهادة ISO 14000 لنفس السنوات، وكذلك معايير أخرى نذكر منها ما يلي¹:

☑ معايير اللجنة الكهرو تقنية الدولية TEC؛

☑ معايير الاتحاد الكهربائي الفني UTE؛

☑ معايير اللجنة الأوروبية لتوحيد القياسي لطاقة الكهربائية CENELEC.

2. احترام المعايير البيئية: إن مؤسسة محل الدراسة تعمل على تبني المسؤولية البيئية من خلال الإستخدام الأمثل للمواد الأولية الصديقة للبيئة وكذا إعادة تدوير النفايات، كما تتعهد باستخدام أقل ممكن من مياه العذبة من خلال عملية معالجة مياه الصرف الصحي من مناطق الإنتاج، مع التزام بشراء مواد استهلاكية المتوافقة مع حماية البيئة واختيار المواد الأقل تلويث التي تساعد في تسهيل عملية إعادة التدوير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والذي يحاول وصف وتحليل واقع الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بماسرى.

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

أولا- طريقة جمع البيانات: تم الاعتماد على نوعين من البيانات.

1. البيانات الأولية: البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. حيث تعتبر استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها، كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع

¹ WWW.cablerialgerienne.com, Consulté le 25/11/2018 à 18h30'.

الدراسة بكل أبعاده، ويستحسن استخدام هذا النوع من أدوات جميع البيانات في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم، مما يسمح لهم بفهم فقرات الاستمارة.

2. البيانات الثانوية: تمت مراجعة الدوريات، المجلات، الندوات والأطروحات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف على رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، وكذا المراجع التي تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتضمن الخصائص المطلوب دراستها ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة في المستويات التالية (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة، تقنيون في المصلحة، رئيس ورشة، عمال في الورشة).
2. عينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في العمال الذين يتوفر لديهم المستوى الدراسي الثانوي فما فوق. حيث وزعنا الاستبيان على العينة المختارة وكانت متكونة من 150 عاملاً، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، وقد تم استرجاع 115 استبيان بنسبة (76,67%) و35 استبيان استبعدت لعدم مطابقتها لشروط الدراسة، والجدول الموالي يبين نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم(14) نسبة الاستمارات المستبعدة والمسترجعة للدراسة

النسبة	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
76,67%	115	35	150	عمال مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية.

أولاً- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

1. إعداد الاستبيان: تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛
- تم عرض الاستبيان على محكمين من داخل وخارج جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، والذين قاموا بدورهم بتقديم التقييم والتعديل اللازم؛
- ثم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة بعد التعديل، بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

2. بناء الاستبيان: صمم الاستبيان وفقاً لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة، واحتوى الاستبيان على ما يلي:

أ. مقدمة الدراسة: تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك قصد تقديم موضوع الدراسة، حيث تم تحديد الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ب. محتوى الدراسة: تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يلي:

☑ الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث وتم تقسيمه إلى محورين:

- المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري ويتكون من 30 فقرة؛

- المحور الثاني: الميزة التنافسية ويتكون من 24 فقرة.

☑ معلومات شخصية حول عينة الدراسة وتتكون من 6 فقرات.

ج. سلم القياس: تم استخدام سلم القياس LICKERT الخماسي (اختيار من متعدد) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (15) سلم القياس LICKERT (اختيار من متعدد)					
سلم القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرتبة	1	2	3	4	5

قد تم تقسيم مقياس ليكر الخماسي حسب تحديد المدى والمجالات موضحة في الجدول الموالي:

طول الفئة: $1,33 = 3 / (1-5)$ ، وعليه يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع).

جدول رقم (16) درجة الأهمية بالنسبة للفقرات

المجال	مستوى الأهمية
[2,33 - 1]	منخفض
[3,66 - 2,34]	متوسط
[5 - 3,67]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب

3. دراسة استطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية (صدق وثبات فقرات الاستبيان):

أ. صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين مختلفتين من طرق حساب الصدق.

☑ طريقة صدق المحكمين: عُرض الاستبيان على محكمين من جامعة مستغانم ومن جامعات أخرى (جامعة

وهران، ورقلة والأغواط)، حيث قمنا بالتعديل المطلوب لكافة الفقرات التي كانت نسبة الاتفاق عليها أقل

من 80%، وهي الفقرات رقم 06، 09، 18، 22، 25، 29 من المحور الأول، والفقرات رقم 35، 36، 42، 47،

54 من المحور الثاني، وبعدها تم إعداد النموذج النهائي للاستبيان، بناءً على الاقتراحات التي قدمت لنا من

طرف المحكمين والتي كانت فيها المقابلة شخصية (مباشرة).

☑ طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency): من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات (بنود) الأداة وأبعادها، ثم الأبعاد والدرجة الكلية والفقرات والدرجة الكلية.

- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري): من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل فقرة مع محورها ثم مع البعد المنتمية إليه عند مستوى الدلالة (0,05).

الجدول رقم (17) معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد المعرفة

الرقم	فقرات البعد	
	معامل الارتباط Pearson Corrélation	المعرفة (Le Savoir)
1.	,803**	تعمل المؤسسة على توظيف العمال ذوي المعارف المتنوعة.
2.	,777**	يعمل العمال على تقاسم المعارف فيما بينهم في مواقع العمل.
3.	,786**	تتعاقد المؤسسة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب المورد البشري الكفاء .
4.	,881**	توفر المؤسسة جو ملائم لتبادل المعلومات والمعارف بين العمال.
5.	,858**	يُطبق العمال المعرفة على أرض الواقع بكل حرية.
6.	,396**	يملك العمال المعرفة الكافية لتأدية مهامهم.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (17) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعدها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تعتبر فقرات بعد المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل لأنها تعبر بصدق عن المعرفة داخل المؤسسة، وعلى الاستقطاب الجيد والفعال من قبل المسؤول المكلف وخاصة المكلفين بمكتب المستخدمين والتكوين.

الجدول رقم (18) معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد المهارات

الرقم	فقرات البعد	
	معامل الارتباط Pearson Correlation	المهارات (Le Savoir Faire)
7.	,693**	يتملكون العمال في المؤسسة مهارات عالية في مجال أعمالهم.
8.	,552**	تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكل لهم.
9.	,642**	تحدد المؤسسة المهام والمسؤوليات للعمال بشكل دقيق ومحكم مسبقاً.
10.	,657**	يحرص العمال على تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة.
11.	,757**	يتميز عمال المؤسسة بمهارات كافية لأداء العمل الموكل لهم.
12.	,705**	يتقن العمال في المؤسسة العمل الموكل إليهم ويتفننون في الأداء.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (18) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تعتبر فقرات بعد المهارات صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل. هذا دال على التحكم والاتقان في العمل، وتُعبّر على امتلاك العمال داخل المؤسسة مهارات عالية لأداء العمل الموكل إليهم.

الجدول رقم (19) معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد القدرات والكفاءات

الرقم	فقرات البعد	
	معامل الارتباط Pearson Correlation	المعنى
		(Les Compétences) القدرات والكفاءات
13.	,453**	تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمر للعمال.
14.	,635**	يملك العمال القدرة على الإبداع والابتكار في العمل.
15.	,799**	لدى عمال المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل.
16.	,634**	لعمال المؤسسة الشجاعة الكافية للمبادرة قصد القيام بأعمال ابتكارية.
17.	,662**	تعد شركتنا السباق دوماً في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في العمل.
18.	,717**	يتوفر لدى بعض العمال في المؤسسة القدرة على تحمل المسؤولية في العمل.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (19) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وعليه تعتبر فقرات بعد القدرات والكفاءات صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل. لأنه لدى عمال المؤسسة محل الدراسة القدرة على تحمل المسؤولية في العمل.

الجدول رقم (20) معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد الخبرات

الرقم	فقرات البعد	
	معامل الارتباط Pearson Correlation	المعنى
		(Les Expériences) الخبرات
19.	,752**	تساهم الخبرة في تقديم حلول متميزة للمشاكل في العمل.
20.	,347*	يمتاز العمال بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.
21.	,211	لعمال المؤسسة القدرة الكافية للتكيف مع ضغوط العمل اليومية.
22.	,463**	لدى عمال المؤسسة القدرة على تحمل المسؤوليات في أداء العمل.
23.	,264	تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات وتوليم مكانة خاصة داخل المؤسسة.
24.	,716**	تعتمد المؤسسة على العمال المتقاعدين ذوي خبرة في العمل كمستشارين.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (20) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعدها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. إلا الفقرات رقم 21 و23 في لم تكن دالة إحصائياً، لأن الضغوطات اليومية ليس بنفس الدرجة والعمال هم في تغير مستمر مع التأثيرات الخارجية (أعباء عائلية) والداخلية، لذا قد اجابت العينة المستجوبة حسب ما أحست به، فالمؤسسة محل الدراسة في هذه الحالة لا تولي أهمية الفئة العاملة. لكن هذا لا يؤثر على العمل بشكل مباشر، وعليه تعتبر فقرات بعد الخبرات صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل. لأن الخبرات التي نريد قياسها هي الخبرات الداخلية، والتي اكتسبها العامل في المؤسسة.

الجدول رقم (21) معامل الارتباط لكل فقرة مع بعد التمكين

الرقم	فقرات البعد	
	معامل الارتباط Pearson Correlation	التمكين (Autonomisation)
25.	,397**	يحرص العمال على تجاوز الأهداف الشخصية لتعزيز أهداف المؤسسة.
26.	,846**	المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال هي محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
27.	,873**	توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن.
28.	,863**	يعمل المسئول على بث روح التعاون والعمل كفريق لحل المشاكل في العمل.
29.	,429**	العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل.
30.	,795**	تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال في المؤسسة لحل المشاكل.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (21) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعدها كانت بنسب مقبولة وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 4,30 و4,70، وقد احتلت الفقرة 15 مستوى أهمية مرتفع وانحراف معياري قدره 0,772، وعليه تعتبر فقرات بعد التمكين صادقة لما وضعت لقياسه وتبقى بدون حذف أو تعديل، لأن التمكين يسعى إلى حل المشاكل في العمل ككل دون التركيز على المصالح الشخصية. وبهذا يتحقق العمل كفريق متكامل هدفه الرئيسي هو حل المشاكل في العمل.

الجدول رقم (22) معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها (الاستثمار في رأس المال البشري).

الرقم	فقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	معامل الارتباط Pearson Correlation	مستوى المنعوية
المعرفة (Le Savoir)	تعمل المؤسسة على توظيف العمال ذوي المعارف المتنوعة.	,557**	,000
	يعمل العمال على تقاسم المعارف فيما بينهم في مواقع العمل.	,444**	,000
	تتعاهد المؤسسة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب المورد البشري الكفاء .	,658**	,000
	توفر المؤسسة جو ملائم لتبادل المعلومات والمعارف بين العمال.	,635**	,000
	يُطبق العمال المعرفة على أرض الواقع بكل حرية.	,603**	,000
	يملك العمال المعرفة الكافية لتأدية مهامهم.	,322*	,023
المهارات (Le Savoir Faire)	يتملكون العمال في المؤسسة مهارات عالية في مجال أعمالهم.	,417**	,003
	تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكل لهم.	,752**	,000
	تحدد المؤسسة المهام والمسؤوليات للعمال بشكل دقيق ومحكم مسبقاً.	,341*	,016
	يحرص العمال على تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة.	,244	,088
	يتميز عمال المؤسسة بمهارات كافية لأداء العمل الموكل لهم.	,284*	,045
	يتقن العمال في المؤسسة العمل الموكل إليهم ويتفنونون في الأداء.	,344*	,015
القدرات والكفاءات (Compétence)	تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمر للعمال.	,541**	,000
	يتملك العمال القدرة على الإبداع والابتكار في العمل.	,278	,051
	لدى عمال المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل.	,576**	,000
	لعمال المؤسسة الشجاعة الكافية للمبادرة قصد القيام بأعمال ابتكارية.	,472**	,001
	تعد شركتنا السباقية دوماً في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في العمل.	,488**	,000
	يتوفر لدى بعض العمال في المؤسسة القدرة على تحمل المسؤولية في العمل.	,469**	,001
الخبرات (Expérience)	تساهم الخبرة في تقديم حلول متميزة للمشاكل في العمل.	,253	,077
	يمتاز العمال بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	,508**	,000
	لعمال المؤسسة القدرة الكافية للتكيف مع ضغوط العمل اليومية.	,615**	,000
	لدى عمال المؤسسة القدرة على تحمل المسؤوليات في أداء العمل.	,527**	,000
	تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات وتوليم مكانة خاصة داخل المؤسسة.	,673**	,000
	تعتمد المؤسسة على العمال المتقاعدين ذوي خبرة في العمل كمستشارين.	,684**	,000
التمكين (Autonomisation)	يحرص العمال على تجاوز الأهداف الشخصية لتعزيز أهداف المؤسسة.	,312*	,027
	المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال هي محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	,626**	,000
	توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن.	,775**	,000
	يعمل المسئول على بث روح التعاون والعمل كفريق لحل المشاكل في العمل.	,748**	,000
	العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل.	,332*	,019
	تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال في المؤسسة لحل المشاكل.	,671**	,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (22) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع محورها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، إلا الفقرة رقم 10، 14 و 19 التي سجلت معامل ارتباط ضعيف قدر بـ 0.244، 0.278 و 0.253 على الترتيب، وعليه تعتبر فقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري) صادقة لما وضعت لقياسه، ومنه تبقى الفقرات بدون حذف أو تعديل نظراً لأهمية مضمون هذه الفقرات في بنية المقياس، ومنه المحور الأول للمقياس المتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري يتمتع بقدر مقبول من الصدق بطريقة الاتساق الداخلي. مما يجعله صالح لاستخدامه في الدراسة الأساسية.

ب. 4 - الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية).

الجدول رقم (23) معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد الإبداع

الرقم	فقرات البعد	
	معامل الارتباط Pearson Correlation	الإبداع (la Créativité)
31.	.824**	يحرص العمال على تجاوز الأهداف الشخصية لتعزيز أهداف المؤسسة.
32.	.830**	المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال هي محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
33.	.598**	توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن.
34.	.709**	يعمل المسئول على بث روح التعاون والعمل كفريق لحل المشاكل في العمل.
35.	.741**	العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل.
36.	.547**	تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال في المؤسسة لحل المشاكل.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (23) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعدها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه تعتبر فقرات بعد الإبداع صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل، لأن الإبداع أصبح حتمية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، فالإبداع هو تحقيق رغبات الأفراد من خلال إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشاكل في العمل، ووفقاً للباحث روبرت سترنبرج "يمثل الإبداع القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد وملائم".

الجدول رقم (24) معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد المرونة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط Pearson Correlation	فقرات البعد	الرقم
		المرونة (la Flexibilité)	
,335	,139	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد العمال على إنجاز أعمالهم.	.37
,000	,505**	المنافسة الموجودة في السوق تحفز المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري.	.38
,000	,507**	تسهم نظم المعلومات للمؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	.39
,000	,493**	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءتها البشرية.	.40
,004	,400**	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية للمؤسسة فحص وتقييم كفاءة وفعالية الموارد البشرية.	.41
,004	,396**	تقوم المؤسسة بالاستعانة بالكفاءات الخارجية عند الضرورة.	.42

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (24) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعدها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه تعتبر فقرات بعد المرونة صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل، لأن المرونة في المؤسسة تساعد على تعديل الاستراتيجية حسب متطلبات المنافسة في السوق.

الجدول رقم (25) معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد الجودة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط Pearson Correlation	فقرات البعد	الرقم
		الجودة (la Qualité)	
,020	,327*	يتحقق التميز للمؤسسة من خلال التركيز على الاستثمار في المورد البشري.	.43
,000	,778**	تحصل المؤسسة على شهادة الأيزو من خلال امتلاكها مورد بشري كفاء.	.44
,000	,726**	تحقق مؤسسة التميز عندما يتعاون العمال معاً كفريق عمل واحد.	.45
,000	,788**	ترتبط ربحية المؤسسة بامتلاكها مورد بشري كفاء.	.46
,000	,632**	تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع الموارد البشرية المتميزة لدى المؤسسة.	.47
,000	,502**	تعد جودة المنتجات المقدمة منهاجاً ثابتاً للمؤسسة في تحقيق التميز.	.48

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (25) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعدها كانت بنسب مقبولة وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01. ما عدا الفقرة رقم 43 التي كانت غير دالة إحصائياً، وبحكم الدراسات السابقة فإن تحقيق التميز لا يكون من خلال التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري مباشرة، وعليه تعتبر فقرات بعد الجودة صادقة لما وضعت لقياسه وتبقى بدون حذف أو تعديل.

الجدول رقم (26) معاملات الارتباط لكل فقرة مع بعد الاستجابة

الرقم	فقرات البعد	
	معامل الارتباط Pearson Correlation	مستوى المعنوية
	الاستجابة (la Répondre)	
.49	.531**	.000
.50	.231	.106
.51	.368**	.008
.52	.407**	.003
.53	.342 [^]	.015
.54	.710**	.000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (26) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعدها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه تعتبر فقرات بعد الاستجابة صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل. فالاستجابة لمتطلبات العميل هي من أولويات العمل في المؤسسة.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أن تطوير رأس المال البشري يساهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع الكفاءات والفعالية وخلق القيمة، لأن المعرفة، المهارات، الكفاءات والقدرات يتم اكتسابها من برامج البحث والتطوير حيث تُساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في الأداء، وهذه النتائج تعكس درجة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

الجدول رقم (27) معاملات الارتباط لكل فقرة مع محورها (الميزة التنافسية).

الرقم	فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	معامل الارتباط Pearson Correlation	مستوى المعنوية
الإبداع (la Créativité)	يعتمد عمال المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات في تقديم كل ما هو جديد ومبتكر.	,828**	,000
	تمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين الأفكار الإبداعية.	,823**	,000
	تحفز المؤسسة العمال على الإبداع في عملهم.	,362**	,010
	تتفوق المؤسسة عن منافسها بامتلاكها مورد بشري مُبدع و متميز.	,742**	,000
	تبنى المؤسسة تطبيق الأفكار المبتكرة التي يقدمها العمال.	,696**	,000
	تعمل المؤسسة على استقطاب عمال ذوي كفاءة متميزة.	,515**	,000
المرونة (la Flexibilité)	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد العمال على إنجاز أعمالهم.	,082	,574
	المنافسة الموجودة في السوق تحفز المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري.	,535**	,000
	تسهل نظم المعلومات للمؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	,432**	,002
	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءتها البشرية.	,467**	,001
	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية للمؤسسة فحص وتقييم كفاءة وفعالية الموارد البشرية.	,354*	,012
	تقوم المؤسسة بالاستعانة بالكفاءات الخارجية عند الضرورة.	,363**	,010
الجودة (la Qualité)	يتحقق التميز للمؤسسة من خلال التركيز على الاستثمار في المورد البشري.	,326*	,021
	تحصل المؤسسة على شهادة الأيزو من خلال امتلاكها لمورد بشري كفاء.	,748**	,000
	تحقق مؤسسة التميز عندما يتعاون العمال معاً كفريق عمل واحد.	,697**	,000
	ترتبط ربحية المؤسسة بامتلاكها مورد بشري كفاء.	,749**	,000
	تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع الموارد البشرية المتميزة لدى المؤسسة.	,594**	,000
	تعد جودة المنتجات المقدمة منهاجاً ثابتاً للمؤسسة في تحقيق التميز.	,438**	,001
الاستجابة (la Répondre)	تهتم المؤسسة بأراء المستهلكين ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة من خلال مواردها البشرية.	,540**	,000
	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تتلاءم مع التغيرات البيئية المستمرة.	,259	,070
	تلبي المؤسسة حاجات ورغبات المستهلك المتجددة والمتغيرة من المنتجات باستمرار.	,410**	,003
	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات بحسب طلب المستهلك وحاجاته وبدرجة أعلى من مستوى	,404**	,004
	تتفوق المؤسسة على منافسها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد بفضل موردها البشري المتميز.	,326*	,021
	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة بفضل مواردها البشرية المتميزة.	,758**	,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (27) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع محورها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، إلا الفقرة رقم 37، 50 من المحور الثاني حيث سجلت معامل الارتباط ضعيف قدره 0,82 و0,259 على التوالي، وعليه تعتبر فقرات محور الميزة التنافسية صادقة لما وضعت لقياسه، ومنه تبقى الفقرات بدون حذف أو تعديل، لأهمية الفقرتين في تكوين البعد الذي تنتميان إليه.

من خلال دراسة الصدق بطريقتي الاتساق الداخلي يتضح لنا بأن الاستبيان بمحوريه يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق، تجعلنا نطمئن لاستخدامه في دراستنا الأساسية.

ب. ثبات أداة الدراسة: فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت الدراسة على نفس العينة وفي أوقات مختلفة. فقد تم التأكد منه بأخذ عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50) فرداً وذلك بحساب معامل الثبات بطريقتين مختلفتين باستخدام برنامج (SPSS20 (Statistical Package for Social Science).

☑ طريقة ألفا لكرول (Cronbach Alpha):

☑ طريقة التجزئة النصفية بتقسيم كل محور إلى فقرات فردية وزوجية ثم حساب معامل الارتباط

بيرسون بينهما، ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون.

وجاءت نتائج ثبات أداة الدراسة كما يلي:

ب. 1. طريقة ألفا لكرول نباخ:

بالنسبة للمحور الأول رأس المال البشري: توجد (30) فقرة من 01 إلى 30.

☑ معامل الثبات ألفا لكرول نباخ = 0,743

بالنسبة للمحور الثاني للميزة التنافسية: توجد (24) فقرة من 31 إلى 54.

☑ معامل الثبات ألفا لكرول نباخ = 0,745

جدول رقم (28) معامل الثبات (طريقة ألفا لكرول نباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط Pearson Correlation
الأول	رأس المال البشري	30	,743
الثاني	الميزة التنافسية	24	,745

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: باستخدام طريقة ألفا لكرول نباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا معامل الثبات ألفا لكرول نباخ يساوي 0,743 في المحور الأول وفي المحور الثاني وجدته يساوي 0,745 والجدول رقم (28) يبين ذلك، إذن مستوى الثبات بالنسبة للمحورين مرتفع، وسجل نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 70% وهذا يدل على ثبات ودقة أداة الدراسة.

ب. 2. التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

بالنسبة للمحور الأول رأس المال البشري: توجد (30) فقرة، منها (15) فقرات زوجية وأخرى فردية.

✓ معامل الارتباط بين الفقرات الزوجية والفردية = 0,623.

✓ بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان برون (Spearman-Brown Coefficient) تحصلنا على معامل الثبات 0,768.

بالنسبة للمحور الثاني الميزة التنافسية: توجد (24) فقرة، منها (12) فقرة زوجية وأخرى فردية.

✓ معامل الارتباط بين الفقرات الزوجية والفردية = 0,836.

✓ بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان برون (Spearman-Brown) تحصلنا على معامل الثبات 0,898.

الجدول رقم (29) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية Split-Half Coefficient		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	رأس المال البشري	30	,623	,768
الثاني	الميزة التنافسية	24	,836	,898

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للفقرات الزوجية والفردية لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح وباستخدام برنامج SPSS تحصلنا على معامل الثبات عالي جداً لفقرات الاستبيان، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من تمتع المقياس بخاصية الثبات. وعليه يمكن تطبيق أداة الدراسة بكل اطمئنان على مجتمع البحث.

بعد دراسة الخصائص السيكومترية للمقياس خلصت النتائج إلى تمتع الأداة بقدر مقبول من حيث الصدق والثبات، وعليه نعتبر الاستبيان صالح لاستخدامه في الدراسة الميدانية.

ثانياً: المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

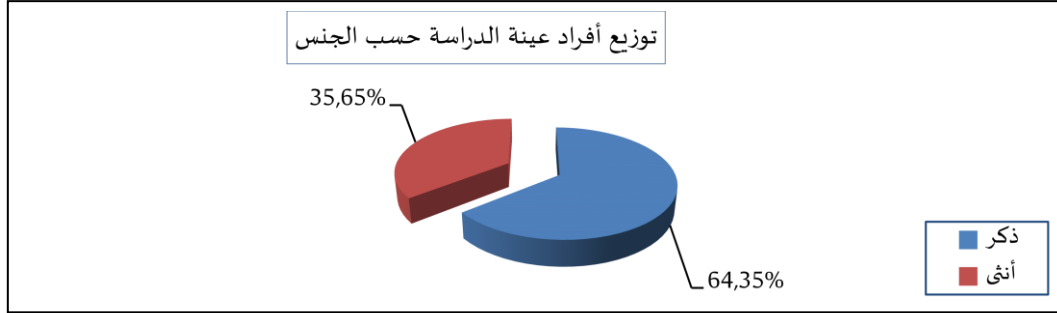
من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- معامل ألفا لكرول نباخ؛
- معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة التصحيح سبيرمان براون للثبات؛
- اختبار t للعينتين المستقلتين T test؛
- اختبار تحليل التباين وحيد الاتجاه ANOVA One way.

1. تحليل البيانات، اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها:

أ. خصائص وسمات عينة الدراسة:

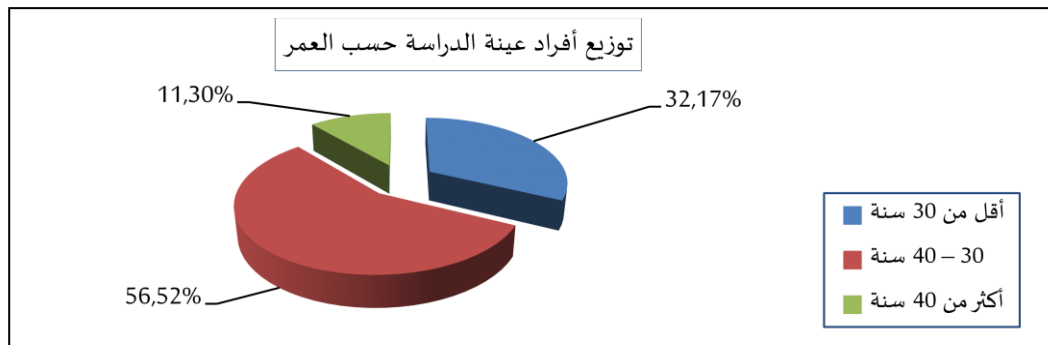
☑ الجنس: يوضح الشكل رقم (28) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج Excel

التعليق: يبين الشكل أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم 74 فرداً، ونسبة تقدر بـ(64,35%)، في المقابل عدد الإناث 41 بنسبة قدرها (35,65%)، وتشير النسبة إلى أن أغلبية العمال من فئة الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة أي نظام عمل بالدوام المستمر (ثلاثة أواج) لا يساعد المرأة الجزائرية بحكم طبيعة المنطقة رغم استنفائها شرط الكفاءة المهنية، من خلال الملحق رقم (03) نلاحظ أن تمثيل المرأة كان مساوٍ للرجل في المناصب العليا (les Cadres)، في حين التوزيع العمال التنفيذيين (Exécution) وعمال التحكم (Maitrise) قدر بـ 74 عاملة بنسبة تمثيل (11,76%)، أما عدد الذكور فكان يقدر بـ 555 بنسبة تمثيل (88,24)، هذا الفارق الكبير راجع إلى نوع العمل في المؤسسة الذي يتطلب القدرة البدنية والحضور في الدوام ليلاً ونهاراً، رغم هذا فإن العنصر النسوي له دور فعال وإيجابي لأن عدد الاطارات متساوي من حيث الجنس والمؤهل العلمي، إذن دور المرأة كرأس المال بشري هو فعال وإيجابي لهذا يستوجب الاستثمار فيه والمحافظة عليه.

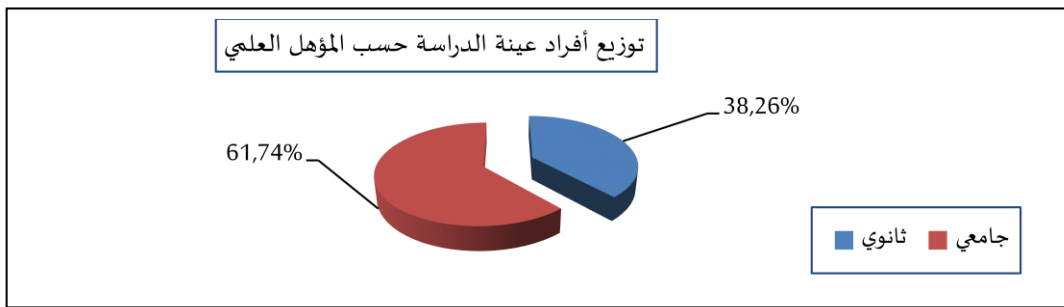
☑ العمر: يوضح الشكل رقم (29) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج Excel

التعليق: الشكل رقم (29) يبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية 30-40 سنة حيث بلغ عددهم (65) بنسبة قدارها (56,52%)، تلتها الفئة العمرية أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم (37) ونسبة تمثيل (32,17%)، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار أكثر من 40 سنة فقد بلغ عددهم (13) فرد وبنسبة (11,30%) من مجمل عينة الدراسة، وهذا يدل على أن معظم أفراد المؤسسة من فئة الشباب، وهي نسبة مقبولة لأنها تمزج بين ذوي الشهادات والخبرة المهنية، لهذا نجدهم قادرين على رفع التحدي والتصدي للمنافسة لأنهم يتميزون بالنشاط والقدرة على تأدية المهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية، وهم جاهزون للتدريب والتكوين وبالتالي تحقيق مبدأ الاستثمار في رأس المال البشري.

☑ **المؤهل العلمي:** يوضح الشكل رقم (30) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

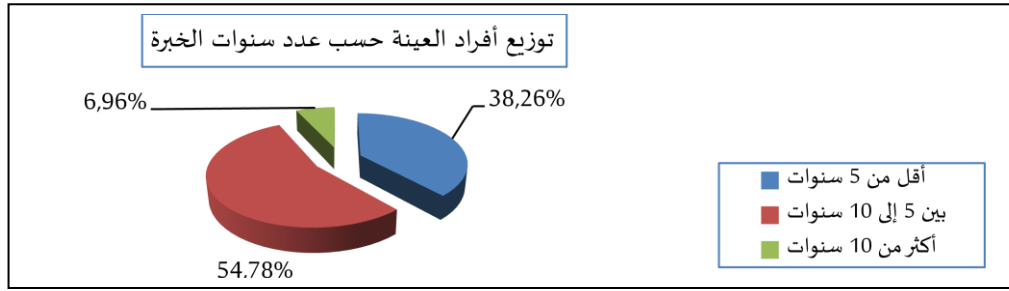


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج Excel

التعليق: يوضح الشكل أعلاه التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيلاحظ بأن غالبيتهم يحملون الشهادة الجامعية، حيث بلغ عددهم (71) بنسبة تمثيل (61,74%)، تلتها فئة الحاصلين على المستوى الثانوي حيث بلغ عددهم (44) بنسبة (38,26%)، وهذا يدل على أن الدراسة ركزت على أصحاب الشهادات الجامعية، أي أن العينة كانت مختارة لأننا بصدد دراسة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية.

العمل داخل المؤسسة يتطلب الكفاءة لإنجاز الأعمال، لهذا سجلنا نسبة العمال الحاصلين على الشهادات الجامعية بنسبة كبيرة، مقارنة بأصحاب المستوى الثانوي، وهذا مؤشر على التراكم المعرفي داخل المؤسسة، وهنا تظهر العلاقة التكاملية بين المستوى العلمي ومكان العمل أو المنصب، وعليه نجد الرجل المناسب في المكان المناسب، وبروز دور المرأة كراس مال بشري يجب الاستثمار فيه. أما في الواقع وحسب الملحق رقم (03) نجد أن العمال المتحصلين على المستوى الجامعي أكثر من 64 بنسبة 26,78% والعمال المتحصلين على المستوى الثانوي 175 بنسبة تمثيل أكبر من 73%، ومجموع العمال المتحصلين على الشهادات هو 234 عاملاً. هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب فئة الطلبة المتخرجة من المعاهد والجامعات ومراكز التكوين المهني، وهذا ما تؤكدُه الاتفاقيات التي أبرمتها المؤسسة محل الدراسة مع الجامعة والمعاهد والسماح للطلبة بإجراء التريص التطبيقي على مستواها. وكذلك المجموعة التي وجدناها خلال فترة التريص التي دامت أكثر من سنتين، حيث نؤكد على أن عدد المتريصين كان يفوق 40 متريص خلال السنة الواحدة. وهذا ساعد المؤسسة على الاستقطاب.

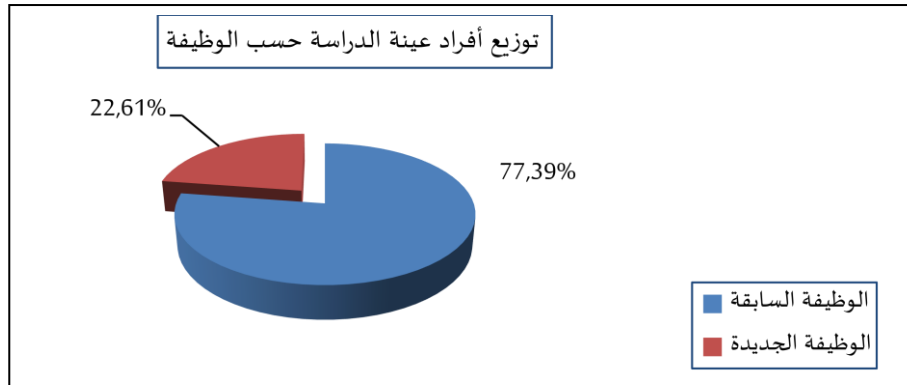
☑ سنوات الخبرة: يوضح الشكل رقم (31) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج Excel

التعليق: يلاحظ من خلال الشكل رقم (31) أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية، كان بنسبة أكبر لذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغ عدد أفرادها (63) فرداً بنسبة (54,78%)، تلتها عدد سنوات الخبرة لأقل من 5 سنوات فقد بلغ عددهم (44) فرداً بنسبة (38,26%)، أما أصحاب الخبرة لأكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (6,96%) من مجمل عينة الدراسة. وهذا يدل على أن العمال بمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية لهم خبرة مهنية تأهلهم للقيام بالأعمال الموكلة لهم بحرية، ويمكنهم بذلك الإبداع في العمل لكونهم يتميزون بمؤهلات علمية، لكن الخبرة المهنية لأكثر من 10 سنوات ضئيلة لأن نسبتها كانت أقل من 7%، هو ما يجعل المؤسسة لا تحافظ على استقرار عمالها وبالتالي لا تضمن النمو والبقاء على المدى الطويل. فالمؤسسة محل لدراسة تهتم بشريحة العمال الذين تلقوا تكوين متخصص ميدانياً. فهي تركز على تكوين الجيل الصاعد والخبرة المهنية الموجودة لديها، وصولاً إلى العمل الجماعي الذي يؤدي بدوره إلى العصف الذهني، الذي أصبح طريقة مثلى لتحقيق التميز في الأداء.

☑ الترقية في الوظيفة: يوضح الشكل رقم (32) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الترقية في الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج Excel

التعليق: يوضح الشكل رقم (32) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الترقية في الوظيفة، فقد سجل البقاء في الوظيفة النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم (89) فرداً وبنسبة تمثيل (77,39%)، في حين كانت نسبة الترقية في الوظيفة أقل حيث قدرت بـ (22,61%)، وهي نسبة مقبولة مقارنة بالمستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة. لأن أغلبهم حاصلين على شهادات جامعية مما أهلهم إلى الارتقاء إلى وظائف أعلى، وهذا يعود بالفائدة

على العامل والمؤسسة معاً. وبالمقارنة مع سنوات الخبرة والسن نلاحظ أن الفئة العمرية بين 30-40 سنة والعمال الذين لهم خبرة مهنية بين 5-10 سنوات، كانت لهم نسبة التمثيل أكبر.

2. مقاييس النزعة المركزية والتشتت:

قبل اختبار فرضيات الدراسة نعرض في ما يلي مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري)، الخاصة باستجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المقياس.

الجدول رقم (30) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المعرفة

الرقم	فقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
المعرفة (Le Savoir)				
1.	تعمل المؤسسة على توظيف العمال ذوى المعارف المتنوعة.	,647	4,19	مرتفع
2.	يعمل العمال على تقاسم المعارف فيما بينهم في مواقع العمل.	,705	4,31	مرتفع
3.	تتعاقد المؤسسة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب المورد البشري الكفاء .	,696	4,16	مرتفع
4.	توفر المؤسسة جو ملائم لتبادل المعلومات والمعارف بين العمال.	,818	4,08	مرتفع
5.	يُطبق العمال المعرفة على أرض الواقع بكل حرية.	,752	3,20	متوسط
6.	يملك العمال المعرفة الكافية لتأدية مهامهم.	,767	4,01	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (30) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان مرتفعاً، وعليه تعتبر فقرات بعد المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل لأنها تعبر عن المعرفة الكامنة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (31) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المهارات

الرقم	فقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
المهارات (Le Savoir Faire)				
1.	يتملكون العمال في المؤسسة مهارات عالية في مجال أعمالهم.	,670	4,18	مرتفع
2.	تناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكل لهم.	,735	3,22	متوسط
3.	تحدد المؤسسة المهام والمسؤوليات للعمال بشكل دقيق ومحكم مسبقاً.	,662	3,58	متوسط
4.	يحرص العمال على تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة.	,773	3,57	متوسط
5.	يتميز عمال المؤسسة بمهارات كافية لأداء العمل الموكل لهم.	,723	3,72	مرتفع
6.	يتقن العمال في المؤسسة العمل الموكل إليهم ويتفنون في الأداء.	,786	3,70	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (31) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان متوسط على العموم، وعليه تعتبر فقرات بعد المهارات صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا دال على وجود عمال ذوي مهارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (32) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد القدرات والكفاءات

الرقم	فقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
القدرات والكفاءات (les Compétences)				
.55	تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمر للعمال.	,787	3,73	مرتفع
.56	يملك العمال القدرة على الإبداع والابتكار في العمل.	,776	3,77	مرتفع
.57	لدى عمال المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل.	,638	4,36	مرتفع
.58	لعمال المؤسسة الشجاعة الكافية للمبادرة قصد القيام بأعمال ابتكارية.	,954	3,19	متوسط
.59	تعد شركتنا السباق دوماً في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في العمل.	,779	3,76	مرتفع
.60	يتوفر لدى بعض العمال في المؤسسة القدرة على تحمل المسؤولية في العمل.	,738	4,23	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (32) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان مرتفعاً وعليه تعتبر فقرات بعد القدرات والكفاءات صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل، ومستوى الأهمية كان مرتفعاً لأن القدرات والكفاءات تعتبر أساس المؤسسة ومحورها الرئيسي.

الجدول رقم (33) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الخبرات

الرقم	فقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
الخبرات (Les Expérience)				
.1	تساهم الخبرة في تقديم حلول متميزة للمشاكل في العمل.	,838	4,23	مرتفع
.2	يمتاز العمال بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	,749	3,90	مرتفع
.3	لعمال المؤسسة القدرة الكافية للتكيف مع ضغوط العمل اليومية.	,714	4,43	مرتفع
.4	لدى عمال المؤسسة القدرة على تحمل المسؤوليات في أداء العمل.	,636	3,65	متوسط
.5	تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات وتوليم مكانة خاصة داخل المؤسسة.	,910	3,85	مرتفع
.6	تعتمد المؤسسة على العمال المتقاعدين ذوي خبرة في العمل كمستشارين.	,867	3,75	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (33) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان مرتفعاً وعليه تعتبر فقرات بعد الخبرات صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل. وجاءت درجة الأهمية مرتفعة كون أن المؤسسة تحتفظ بالعمال لمدة طويلة، لأنها تستثمر في التكوين على المدى الطويل وتتبنى المسؤولية الاجتماعية تجاه رأس مالها البشري.

الجدول رقم (34) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد التمكين

الرقم	فقرات المحور الأول (الاستثمار في رأس المال البشري)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
التمكين (L'Autonomisation)				
1.	يحرص العمال على تجاوز الأهداف الشخصية لتعزيز أهداف المؤسسة.	,938	3,70	مرتفع
2.	المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال هي محور عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.	,938	3,80	مرتفع
3.	توفر المؤسسة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن.	,826	3,41	متوسط
4.	يعمل المسئول على بث روح التعاون والعمل كفريق لحل المشاكل في العمل.	,891	3,17	متوسط
5.	العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل.	,577	3,70	مرتفع
6.	تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال في المؤسسة لحل المشاكل.	,538	4,01	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (34) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مستوى الأهمية كان مرتفعاً حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 4,30 و4,70، وقد احتلت الفقرة (15) مستوى أهمية مرتفع وانحراف معياري قدر بـ 0,772، وعليه تعتبر فقرات بعد التمكين صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل. فالمؤسسة تسمح للعمال باستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن وتوفر مساحة كبيرة لحرية التعبير والعمل المشترك أي العمل كفريق واحد متناسق ومتناغم لكي يعمل على تحسين ظروف العمل والإنتاجية.

الجدول رقم (35) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الإبداع

الرقم	فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
الإبداع (la Créativité)				
1.	يعتمد عمال المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات في تقديم كل ما هو جديد ومبتكر.	,830	3,46	متوسط
2.	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين الأفكار الإبداعية.	,740	3,55	متوسط
3.	تحفز المؤسسة العمال على الإبداع في عملهم.	,643	3,24	متوسط
4.	تتفوق المؤسسة عن منافسيها بامتلاكها مورد بشري مُبدع ومتميز.	,744	3,72	مرتفع
5.	تتبنى المؤسسة تطبيق الأفكار المبتكرة التي يقدمها العمال.	,912	3,51	متوسط
6.	تعمل المؤسسة على استقطاب عمال ذوي كفاءة متميزة.	,651	4,44	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (35) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان متوسط وعليه تعتبر فقرات بعد الإبداع صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل، لأن الإبداع أصبح حتمية في ظل المنافسة الكبير محلياً ودولياً.

الجدول رقم (36) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المرونة

الرقم	فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
المرونة (la Flexibilité)				
1.	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد العمال على إنجاز أعمالهم.	,544	4,25	مرتفع
2.	المنافسة الموجودة في السوق تحفز المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري.	,702	4,43	مرتفع
3.	تسهم نظم المعلومات للمؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	,683	4,38	مرتفع
4.	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءتها البشرية.	,721	4,24	مرتفع
5.	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية للمؤسسة فحص وتقييم كفاءة وفعالية الموارد البشرية.	,666	4,17	مرتفع
6.	تقوم المؤسسة بالاستعانة بالكفاءات الخارجية عند الضرورة.	,984	3,45	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (36) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان مرتفعاً وعليه تعتبر فقرات بعد المرونة صادقة لما

وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل، لأن المرونة في المؤسسة تساعد على تعديل الاستراتيجية حسب متطلبات المنافسة في السوق.

الجدول رقم (37) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الجودة

الرقم	فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
الجودة (la Qualité)				
1.	يتحقق التميز للمؤسسة من خلال التركيز على الاستثمار في المورد البشري.	,650	4,23	مرتفع
2.	تحصل المؤسسة على شهادة الايزو من خلال امتلاكها لمورد بشري كفاء.	,841	3,73	مرتفع
3.	تحقق مؤسسة التميز عندما يتعاون العمال معاً كفريق عمل واحد.	,856	3,71	مرتفع
4.	ترتبط ربحية المؤسسة بامتلاكها مورد بشري كفاء.	,936	3,59	متوسط
5.	تلتزم جودة المنتجات المقدمة مع الموارد البشرية المتميزة لدى المؤسسة.	,544	3,95	مرتفع
6.	تعد جودة المنتجات المقدمة منهاجاً ثابتاً للمؤسسة في تحقيق التميز.	,876	3,93	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (37) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسبة مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان مرتفعاً وعليه تعتبر فقرات بعد الجودة صادقة لما وضعت لقياسه. فالجودة هي شعار تعمل على الحفاظ عليه وبالتالي رسم صورة إجابيه لمنتجات المؤسسة وتحقيق مبدأ الولاء لعملائها.

الجدول رقم (38) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد الاستجابة

الرقم	فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	مستوى الأهمية
الاستجابة (la Répondre)				
1.	تهتم المؤسسة بأراء المستهلكين ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة من خلال مواردها البشرية.	,976	3,63	متوسط
2.	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تتلاءم مع التغيرات البيئية المستمرة.	,870	3,43	متوسط
3.	تتلبى المؤسسة حاجات ورغبات المستهلك المتجددة والمتغيرة من المنتجات باستمرار.	,958	3,53	متوسط
4.	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات بحسب طلب المستهلك وحاجاته وبدرجة أعلى من مستوى توقعاته.	,899	3,74	مرتفع
5.	تتفوق المؤسسة على منافسيها بمرورها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد بفضل موردها البشري المتميز.	,923	3,62	متوسط
6.	تمتلك المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة بفضل مواردها البشرية المتميزة.	,687	3,66	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

تفسير: يوضح الجدول رقم (38) بأن معاملات الارتباط بين كل الفقرات مع بعضها كانت بنسب مقبولة وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. مستوى الأهمية كان متوسط وعليه تعتبر فقرات بعد الاستجابة صادقة لما وضعت لقياسه، وتبقى بدون حذف أو تعديل. فالاستجابة لمتطلبات العميل أصبح من أولويات المؤسسة وتعدتها إلى توجيه أذواق المستهلك.

3. اختيار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: الإنفاق على رأس المال البشري عامل رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتموقعها الجيد في السوق المحلي والدولي.

لاختبار هذه الفرضية ولكي نتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية اعتمدنا على الفرضيات الفرعية التالية:

ف.1.1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

جدول رقم (39) معامل الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية

الإحصاءات	الاستثمار في رأس المال البشري	l'Investissement dans le Capital Humain
حجم العينة	115	
معامل الارتباط	0,623**	
مستوى المعنوية	0,000	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية ككل لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (0,623**)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وتؤكد هذه النتيجة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، ومن الجدول الملحق رقم (01) الذي يبين معامل الارتباط بين أبعاد المحورين معاً، نلاحظ وجود معاملات الارتباط لأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في المعرفة، المهارات، الكفاءات والقدرات، الخبرة المهنية والتمكين، مقابل أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، الإبداع، المرونة والاستجابة. متباينة لأنها ليست كبيرة بدرجة كافية بالإسهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة منفردة، في حين عندما تجتمع أبعاد رأس المال البشري فهي تحقق علاقة طردية قوية بينها وبين تعزيز الميزة التنافسية. في حين المعرفة والتمكين سجلاً أعلى معامل ارتباط في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قارب معامل الارتباط لبعدهم التمكين والمعرفة القيمة الكلية (0,623**)، وبهذا يمكن القول بأنها الأساس في تفعيل العلاقة التكاملية بين أبعاد رأس المال البشري لتعزيز التنافسية.

ف.2.1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والمهارات لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (40) معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والمعرفة والمهارات

الإحصاءات	المعرفة le Savoir	المهارات le Savoir Faire	جميع فقرات رأس المال البشري
حجم العينة	115		
معامل الارتباط	0,409**	0,294**	0,623**
مستوى المعنوية	0,000	0,001	0,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: توجد علاقة ارتباط قوية بين المعرفة والميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي ($0,409^{**}$)، ومتوسطة بين المهارات والميزة التنافسية بقيمة ($0,294^{**}$) وهي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,01$)، وعليه المعرفة والمهارات لا تكفي لوحدها لتعزيز الميزة التنافسية، وبدل هذا على أن أبعاد رأس المال البشري يجب أن تتكامل من أجل تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. لأن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدراً تنظيمياً أساسياً يركز على الكفاءات الفردية، والمعرفة الضمنية التي تتضمنها عقول العمال، بالمقابل المهارات هي القدرات التي يمتلكها العمال في أداء المهنة وتدل على إتقانهم لها.

ف.3.1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والقدرات والكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (41) معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والخبرة المهنية والقدرات والكفاءات

الإحصاءات	الخبرة المهنية Les Expériences	القدرات والكفاءات les Compétences	جميع فقرات رأس المال البشري
حجم العينة	115		
معامل الارتباط	0,264**	0,168	0,623**
مستوى المعنوية	0,004	0,072	0,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الخبرة المهنية والميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي ($0,264^{**}$)، ولكنها دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0,01$)، بينما معامل الارتباط بين بعد القدرات والكفاءات والميزة التنافسية وجدناه يساوي ($0,168$) وهو ضعيف جداً وبدون دلالة إحصائية، هذا يشير إلى أن الطرق المعتمدة في تطوير الخبرة المهنية لها دور في تحقيق التميز مقارنة مع القدرات والكفاءات. ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى نقص الجهود المبذولة في مجال الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة، وعدم اهتمام والامام بمفاهيم رأس المال البشري والاستثمار فيه، وطرق قياسه والافصاح عنه.

من خلال ما سبق يمكن تفسير ذلك بكون الخبرة المهنية المتمثلة في تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية قادرة على تعزيز الميزة التنافسية وهي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية بتكاملها مع أبعاد رأس البشري. إذن سنوات الخبرة المهنية والاستقرار داخل المؤسسة يكسب العامل صفة مستشار والتي تأهله على التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية. في حين نرى أن القدرات والكفاءات هي المعرفة الكامنة، كونها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، وهذا يؤكد معامل الارتباط الضعيف جداً الذي سجلته العلاقة بين القدرات والكفاءات والميزة التنافسية. إذن لا يمكن الاستفادة من المعرفة الكامنة إلا عن طريق تفلحها واستخدامها على أرض الواقع، وهذا ما يؤكد على أن استخدام المورد البشري يزيد من قيمته، فهو إذن يتزايد بالاستعمال ويندثر بالإهمال .

ف.4.1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والتمكين وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

الجدول رقم (42) معامل الارتباط بين الميزة التنافسية والمعرفة والتمكين

الإحصاءات	المعرفة Le Savoir	التمكين L'Autonomisation	جميع فقرات رأس المال البشري
حجم العينة	115		
معامل الارتباط	0,409**	0,425**	0,623**
مستوى المعنوية	0,000	0,000	0,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين المعرفة والتمكين لتعزيز الميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (**0,425) بين التمكين والميزة التنافسية، ويساوي (**0,409) بين المعرفة والميزة التنافسية وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، حيث تعتبر عملية تشخيص المعرفة مهمة في تحسين أداء رأس المال البشري في المؤسسة وتنعكس إيجاباً على أداءها. فهي مصدر من المصادر الأساسية التي تلجأ إليها المؤسسة عند الحاجة، وعليه تحديد أماكن المعرفة واحتياجاتها هي الأساس لتعزيز الميزة التنافسية لها.

أما التمكين فيجعل رأس المال البشري يعمل بحرية تأهله على الإبداع، وقد أكدت النتائج على أنه قادر على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، فهو فلسفة تعني السماح لفريق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم، وتجاوز الأهداف الشخصية إلى الرؤيا المشتركة للمؤسسة، والسماح للقوة العاملة أن تستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن، ومنه نجد أن حرية العمل تجعل المورد البشري يفجر كل الطاقات الإبداعية التي يمتلكها ويوظفها في إنتاج منتجات تفوق رغبات المستهلك، إذن هو في هذه الحالة يعمل على توجيه أذواق المستهلك وبالتالي يحقق ميزة تنافسية تفوق قدرات المنافسين.

- **الفرضية الثانية:** الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى خلق القيمة المضافة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

لاختبار هذه الفرضية ولكي نتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد الميزة التنافسية ككل لتحقيق القيمة المضافة في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، اعتمدنا على الفرضيات الفرعية التالية:

ف.2.1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية ككل لتحقيق التميز .

الجدول رقم (43) معامل الارتباط بين المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاستجابة	الجودة	المرونة	الإبداع	الإحصاءات	المعرفة (le Savoir)
115					حجم العينة	
0,409**	0,134	0,290**	0,489**	0,211*	معامل الارتباط	
0,000	0,152	0,002	0,000	0,024	مستوى المعنوية	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: توجد علاقة ارتباط متوسطة بين المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي على الترتيب بين المعرفة والإبداع، المرونة، الجودة، يساوي (0,211**)، (0,489**)، (0,290**). بالمقابل ومعامل الارتباط ككل وجدناه يساوي (0,409**). وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01). إلا أن الارتباط بين الاستجابة وبعد المعرفة قدر بـ (0,134) ويعتبر ضعيفاً جداً وغير دال إحصائياً. يعني هذا أن المعرفة لا تُحقق التميز مع أبعاد الميزة التنافسية منفردة، بالمقابل وهي مجتمعة ككل تعطي القيمة الحقيقية لتعزيز التميز للمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية، وبدل هذا على أن توظيف العمال أصحاب الشهادات الجامعي غير كافٍ لتعزيز الميزة التنافسية، لأن المرونة تعتبر أساسية في تحقيق التميز كونها سجلت ارتباط أكبر من ارتباط المعرفة مع أبعاد الميزة التنافسية ككل.

ف.2.2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات وأبعاد الميزة التنافسية ككل لتحقيق التميز.

الجدول رقم (44) معامل الارتباط بين المهارات وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاستجابة	الجودة	المرونة	الإبداع	الإحصاءات	المهارات (le Savoir Faire)
115					حجم العينة	
0,294**	0,437**	0,151	-0,039	0,239*	معامل الارتباط	
0,001	0,000	0,110	0,678	0,010	مستوى المعنوية	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: سجلنا علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين المهارات المرونة والجودة لأن معامل الارتباط وجدناه على الترتيب يساوي (0,039-) و(0,151) وغير دال إحصائياً، في حين وجدنا معامل الارتباط بين المهارات والإبداع والاستجابة يساوي (0,239**) و(0,437**) وهي دالة إحصائياً. بينما معامل الارتباط بين المهارات وأبعاد الميزة التنافسية ككل

يساوي (**0,294)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01). نلاحظ بأن الإبداع والاستجابة سجلا علاقة ارتباطية قوية وطردية، لكن المرونة والجودة لا تحقق علاقة ارتباط مع بعد المهارات لوحدها. هذه النتيجة تؤكد التعريف الذي يقول أن المهارات هي القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة، وتدل على إتقانهم لها، فهي تأتي بالممارسة لكن في وجود المعرفة المتمثلة في الشهادات التي تسمح للفرد الولوج إلى عالم الشغل، لكن لا تأهله للإتيان بالقيمة المضافة من خلال المعرفة والمهارات بغرض تعزيز الميزة التنافسية.

ف.3.2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية لتحقيق التميز.

الجدول رقم (45) معامل الارتباط بين القدرات والكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاستجابة	الجودة	المرونة	الإبداع	الإحصاءات	القدرات والكفاءات (les Compétences)
115					حجم العينة	
0,168	0,293 **	0,132	-0,096	0,135	معامل الارتباط	
0,072	0,002	0,192	0,307	0,151	مستوى المعنوية	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: توجد علاقة ارتباط متوسطة بين القدرات والكفاءات والاستجابة لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (**0,293) لكنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01). أما أبعاد الميزة التنافسية الأخرى الإبداع، المرونة، الجودة قد سجلت معاملات ارتباط ضعيفة جداً وبدون دلالة إحصائية (0,135)، (-0,096)، (0,132)، في حين معامل الارتباط بين القدرات والكفاءات والميزة التنافسية يساوي (0,186)، وهو غير دال إحصائياً. هذه النتيجة تؤكد أن القدرات والكفاءات التي تمثل المعرفة الكامنة، كونها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال. إذن التعبير عن الأفكار البناءة له دور في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال ما سبق نستنتج أن كل من المعرفة، المهارات والقدرات والكفاءات لا تسهم في تعزيز الميزة التنافسية منفردة، إذن التوظيف في هذه الحالة لا يمكن أن يعتمد على الشهادات والمهارات ولا على القدرات والكفاءات فقط. بل يتعداه إلى وضع معايير أخرى للتوظيف. يمكن أن يكون فرد قد تحصل على شهادة تجيز له العمل في مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية، إلا أنه لا يمكن أن يأتي بالقيمة المضافة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن بُعد الإبداع قد سجل أضعف معامل مما يعزز فكرة أن القدرات والكفاءات لوحدها لا يمكنها إحداث طفرة في المنتج.

ف.4.2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية وأبعاد الميزة التنافسية لتحقيق التميز.

الجدول رقم (46) معامل الارتباط بين الخبرة المهنية وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاستجابة	الجودة	المرونة	الإبداع	الإحصاءات	الخبرة المهنية (l'Expérience)
		115	115	115	حجم العينة	
0,264**	-0,197**	0,188*	0,627**	0,124	معامل الارتباط	
0,004	0,034	0,044	0,000	0,185	مستوى المعنوية	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الخبرة المهنية وأبعاد الميزة التنافسية ككل (الإبداع، الجودة والاستجابة)، لأن معامل الارتباط وجدناه على الترتيب يساوي (0,124)، (0,188*)، (-0,197**). في حين معامل الارتباط بين الخبرة المهنية والمرونة يساوي (0,627**)، وهو مساوي لمعامل الارتباط ككل وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

هذه النتيجة تؤكد أن الخبرة المهنية لها تأثير كبير على تعزيز الميزة التنافسية، فهي تتمثل في تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية، ونلاحظ أن لها علاقة عكسية مع الاستجابة، وهذا ما يؤكد المرونة التي سجلت معامل ارتباط أكبر من أبعاد الميزة التنافسية ككل. المرونة تعني هيكل تنظيمي مرن يساعد العمال على التكيف مع التطورات الداخلية والخارجية، فهو يساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق التميز، وهذا من خلال تمكين العمال على تحقيق ذاتهم، وبالتالي توظيف كل المعارف والمكاسب العلمية والعملية في الإبداع والابتكار وتطبيق ذلك على أرض الواقع.

ف.5.2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأبعاد الميزة التنافسية لتحقيق التميز.

الجدول رقم (47) معامل الارتباط بين التمكين وأبعاد الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاستجابة	الجودة	المرونة	الإبداع	الإحصاءات	التمكين (l'Autonomisation)
		115			حجم العينة	
0,425**	0,163**	0,371**	0,338**	0,316**	معامل الارتباط	
0,000	0,082	0,000	0,000	0,001	مستوى المعنوية	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS 20

التعليق: توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين التمكين وأبعاد الميزة التنافسية ككل (الإبداع، المرونة، الجودة والاستجابة)، لأن معامل الارتباط وجدناه على الترتيب يساوي (0,316**)، (0,338**)، (0,371**)، (0,163**) في حين معامل الارتباط بين التمكين والميزة التنافسية يساوي (0,425**)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01). النتيجة تؤكد أن التمكين له تأثير كبير على تعزيز الميزة التنافسية.

من خلال ما سبق دراسته نجد أن كل من المعرفة، المهارات والقدرات والكفاءات لم تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية منفردة، في حين وجدنا أن المعرفة والتمكين يمكنهم إحداث التميز للمؤسسة. وعليه يمكن القول بأن التمكين قادر على تعزيز الميزة التنافسية، ولكن لا يعني هذا أن السماح للقوى العاملة استخدام المهارات إلى أقصى حد ممكن هو الذي يُعزز التميز. بل هناك تراكم معرفي واكتساب للمهارات والقدرات والكفاءات والخبرات خلال المسار المهني، هو الذي يؤهل العامل والتمكين يسمح له بتطبيق هذه المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات على أرض الواقع بحرية وبدون قيود وحوجز.

- **الفرضية الثالثة:** تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحدياً كبيراً في الاستثمار والمحافظة على رأس المال البشري في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والمؤسسات المتعلمة وخاصة لدى مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بـمـاسـرى.

لاختبار هذه الفرضية ولكي نتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير كل من الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والترقية في الوظيفة، لرأس المال البشري والميزة التنافسية كل على حدى.

نبدأ بالإجابة على هذه الفرضية بالتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير كل من الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الخبرة المهنية والترقية في الوظيفة، لرأس المال البشري. ثم ننتقل إلى الفرضيات الفرعية الخاصة بالميزة التنافسية.

ف.1.3- توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (48): نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين.

نتائج اختبار (t) T. test			الانحراف المعياري Std . Deviation	المتوسط الحسابي Mean	العينة	
الدلالة الإحصائية P value (sig)	درجة الحرية	قيمة (t)			ذكور	إناث
0,356	113	-,926	6,641	114,20	74	ذكور
			4,697	115,30	41	إناث
P value > 0.05				-1,097	الفرق في المتوسط الحسابي Mean difference	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: تحصلنا من خلال الإحصاء الوصفي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري على متوسط حسابي قدره (114,20) مع انحراف معياري بقيمة (6,641) بالنسبة للذكور، أما بالنسبة للإناث فقد سجلنا متوسط حسابي بمقدار (115,30) مع انحراف معياري بقيمة (4,697). بينما اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-0,926) عند درجة حرية (113) ودلالة إحصائية بقيمة (0,356) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية ف.1.3.

بما أن كل من الذكور والإناث يعملون في نفس الظروف، ولديهم نفس المسؤوليات والحقوق والواجبات، دون النظر إلى جنس، فالتوقع أن تكون لديهم نفس فرص العمل بالمؤسسة، وهذا ما وجدناه على أرض الواقع خلال الدراسة الميدانية.

بمعنى أن مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بماسرى، تعتمد على الذكور أكثر من الإناث، وهذا يظهر جلياً من خلال فترة الدراسة الميدانية 2018/2016، كون المؤسسة تعتمد على نظام الدوام في العمل أي لها أربعة فرق للدوام. إذن طبيعة العمل هي التي فرضت هذا المنطق في التقسيم، فأغلب الإناث هم في الإدارة والمناصب العليا التي لا تتطلب الانتقال ليلاً أو نهاراً في الورشات، وهذا حسب العمل داخل المؤسسة.

ف2.3- توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (49) توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب السن:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	العينة
8,180	114,16	37	أقل من 30 سنة
4,511	114,81	65	30 – 40 سنة
5,851	114,69	13	أكثر من 40 سنة
		115	Total المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

جدول رقم (50) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف1.5:

الدلالة الإحصائية P value (sig)	F المحسوبة	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	
,873	,136	5,038	2	10,077	ما بين المجموعات Between Groups
		36,951	112	4101,546	داخل المجموعات Within Groups
P Value >0.05			114	4111,623	Total المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: حسب الجدول رقم (49) فقد تم الحصول على متوسط حسابي قدره (114,16) مع انحراف معياري بقيمة (8,180) بالنسبة للفئة أقل من 30 سنة، أما بالنسبة للفئة الثانية (30 – 40 سنة) فقد سجلت متوسط حسابي قدره (114,81) مع انحراف معياري بقيمة (4,511) وبالنسبة لفئة أكثر من 40 سنة تحصلنا على متوسط حسابي قدره (114,69) مع انحراف معياري بقيمة (5,851)، بينما اختبار تحليل التباين حسب الجدول رقم (50) يتضح أن مجموع المربعات ما بين المجموعات قدره (10,077) مع متوسط مربعات بقيمة (5,038) عند درجة حرية (2)، أما داخل المجموعات فتحصلنا على مجموع المربعات بقيمة (4101,546) ومتوسط مربعات بقيمة (36,951) عند درجة حرية (112)، بينما اختبار تحليل التباين (F) فقد سجل قيمة

قدرها (0,136) عند درجة حرية (114) ودلالة إحصائية بقيمة (0, 873) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الفئات العمرية الثلاث في رأس المال البشري، وعليه يتم رفض الفرضية ف.3.2.

يفسر ذلك بأن أغلب العمال في المؤسسة هم من الفئة العمرية بين 30 و40 سنة أي كلهم شباب ولا يمكن التحكم في استقرارهم، وعليه يمكن للمنافسين أن يقدموا إغراءات مادية ومعنوية ترغب العمال بالمؤسسة في المغادرة، إذا لم تكن هناك تبني للمسؤولية الاجتماعية، وبالأخص المسؤولية تجاه المورد البشري داخل المؤسسة. ف.3.3- توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(51): نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.3.3.

نتائج اختبار (t) T. test			الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	العينة	
P الدلالة الإحصائية value (sig)	درجة الحرية	قيمة (t)				
,222	113	-1,229	5,922	113,70	44	المستوى الثانوي
			6,076	115,13	71	المستوى الجامعي
P value > 0.05				-1,429	الفرق في المتوسط الحسابي Mean difference	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق :

من خلال الجدول رقم (51) تم تسجيل متوسط حسابي قدره (113,70) مع انحراف معياري بقيمة (5,922) بالنسبة للعمال ذوي المستوى الثانوي، أما بالنسبة للمستوى الجامعي فقد تم تسجيل متوسط حسابي قدره (115,13) مع انحراف معياري بقيمة (6,076)، بينما اختبار (ت) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-1,229) عند درجة حرية (113) ودلالة إحصائية بقيمة (0,222) وهي أكبر من الدلالة (0.05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال ذوي المؤهل العلمي الثانوي والجامعي وعليه يتم رفض الفرضية ف.3.3.

تفسير هذا راجع إلى أن العينة في هذه الدراسة كان مختارة بعناية، وقد ركزنا على المؤهل الدراسي الثانوي والجامعي، حتى تتمكن من معرفة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية، والاستثمار هنا نقصد به تطوير المعارف والقدرات والكفاءات من خلال التكوين والتدريب للعمال داخل وخارج المؤسسة، بالاستعانة بالمعاهد والجامعات ومراكز التكوين. وفي هذا الشأن المؤسسة محل الدراسة أبرمت عدة اتفاقيات مع جامعة عبد الحميد بن باديس لتكوين العمال واستقبال الطلبة المقبلين على إعداد المذكرات والأطروحات ومساعدتهم لإجراء التريص التطبيقي والميداني.

ف.4.3- توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الترقية في الوظيفة.
الجدول رقم(52): نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.4.3.

نتائج اختبار (t) T. test			الانحراف المعياري Std. Déviation	المتوسط الحسابي Mean	العينة	
الدلالة الإحصائية P value (sig)	درجة الحرية	قيمة (t)				
,598	112	-,529	6,683	114,29	59	الوظيفة السابقة
			5,318	114,89	56	الوظيفة الجديدة
P value > 0.05				-,600	الفرق في المتوسط الحسابي Mean difference	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: تم تسجيل متوسط حسابي قدره (114,29) مع انحراف معياري بقيمة (6,683) بالنسبة للوظيفة الحالية، أما بالنسبة للوظيفة الجديدة فقد سجلت متوسط حسابي قدره (114,89) مع انحراف معياري بقيمة (5,318). بينما اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-,529) عند درجة حرية (112) ودلالة إحصائية بقيمة (0,598) وهي أكبر من الدلالة (0.05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال في ما يخص الترقية في الوظيفة، وعليه يتم رفض فرضية ف.4.3.

هذه النتيجة تدل على عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة تأهل العمال على الترقية في الوظيفة، رغم تحصل عدد كبير من العمال على تكوين متخصص، بحكم المؤسسة محل الدراسة تستعمل آلات حديثة التكنولوجية، وهذا ما يرغمها على تقديم تكوين وتدريب لليد العامل حتى تكون مؤهلة.

ف.5.3- توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (53) توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب الخبر المهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	العينة
4,470	115,14	44	أقل من 5 سنوات
7,105	114,06	63	بين 5 و 10 سنوات
4,373	115,63	08	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

جدول رقم (54) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف.3.2:

الدلالة الإحصائية	F المحسوبة	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	
,591	,529	19,412	2	38,824	Between Groups ما بين المجموعات
		36,692	112	4072,799	Within Groups داخل المجموعات
P Value > 0.05		-	114	4111,623	Total المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: من خلال معطيات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان وبعد التفريغ والمعالجة الإحصائية سجلنا متوسط حسابي قدره (115,14) مع انحراف معياري بقيمة (4,470) بالنسبة للفئة أقل من 5 سنوات خبرة، أما بالنسبة للفئة الثانية ما بين 5 و10 سنوات سجلت متوسط حسابي قدره (114,06) مع انحراف معياري بقيمة (7,105) وأخيرا فئة أكثر من 10 سنوات خبرة تحصلنا على متوسط حسابي قدره (115,63) مع انحراف معياري بقيمة (4,373)، بينما اختبار تحليل التباين حسب الجدول رقم(54) يتضح أن مجموع المربعات ما بين المجموعات قدره (15,840) مع متوسط المربعات بقيمة(19,412) عند درجة حرية (2)، أما داخل المجموعات فهناك مجموع المربعات بقيمة (4072,799) ومتوسط المربعات بقيمة (36,692) عند درجة حرية (112) ، بينما اختبار تحليل التباين (f) فهناك قيمة (0,529) عند درجة حرية (114) ودلالة إحصائية بقيمة (0,591) وهي أكبر من مستوى الدلالة(0.05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث الخبرة المهنية وهو دال على عدم استقرار العمال داخل المؤسسة، باستثناء الإطارات التي يتم الاحتفاظ بها لها العمود الفقري للهيكل المؤسسة، ومن ثمة يسعى المسؤول الأول على المؤسسة إلى تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه رأس المال البشري الذي يعمل في المناصب الحساسة لكي يضمن الاستقرار في الإنتاج. ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية ف.3.5.

تفسير ذلك يعود إلى أن الخبرة المهنية لا تكفي لوحدها لتعزيز الميزة التنافسية، وهذا ما تؤكدته الفرضية الفرعية الخاصة بالترقية في الوظيفة، لأن العمال داخل المؤسسة ليسوا راضين بالأجر وكذا المسؤولية الاجتماعية تجاه رأس المال البشري، مقارنة بما يقدمونه من مردود.

إذن عدم استقرار العمال بالمؤسسة وانتقالهم إلى المؤسسات أخرى، يبدووا واضحة المعالم، فعلى سبيل المثال لا الحصر هناك مؤسسة دخلت العمل في نفس المجال (الكوابل)، ومكان تواجدها ليس بعدا عن المؤسسة محل الدراسة وبالضبط في المنطقة الصناعية سيدي خطاب بولاية غليزان. فهذه الأخيرة عمدت إلى استقطاب العمال الذين لهم خبرة في هذا المجال (الكوابل)، بهدف إعطاء دفعة قوية للإنتاج، واكتساح السوق المحلي والولوج إلى الأسواق الدولية فهي لا تعتبر منافسة لكونها حدية الانتاج وتركز على الكوابل منخفضة الضغط.

ف6.3. توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم(55): نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين 6.3.

نتائج اختبار (t) T. test			الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	العينة	
الدلالة الإحصائية P value (sig)	درجة الحرية	قيمة (t)			ذكور	إناث
,678	113	-	8,681	91,41	74	ذكور
		,417	3,762	92,00	41	إناث
P value > 0.05				-,595	الفرق في المتوسط الحسابي Mean difference	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: لقد سجلت هذه الدراسة متوسط حسابي قدره (91,41) مع انحراف معياري بقيمة (8,681) بالنسبة للذكور، أما بالنسبة للإناث فهناك متوسط حسابي قدره (92,00) مع انحراف معياري بقيمة (3,762)، بينما اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-0,417) عند درجة حرية (113) ودلالة إحصائية بقيمة (0,678) وهي أكبر من الدلالة (0,05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث الجنس وهو دال على عدم وجود فرق بين المرأة والرجل في العمل داخل المؤسسة، لأن المرأة اليوم تنافس الرجل في كل المجالات، فهي تستطيع العمل بالمناوبة وفي الأماكن الصعبة التي تتطلب قوة بدنية. لكن في حالة مؤسسة الكوابل الدراسة اقتصر على الإطارات، فجُل العمال الإناث هم يَشغلون مناصب حساسة، كالتقنيون والمهندسون ورؤساء المصالح والورشات بل حتى مدراء وهذا يتم رفض الفرضية الفرعية ف6.3.

ف7.3- توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (56) توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب السن.

العينة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 سنة	37	90,76	11,449
30 – 40 سنة	65	92,26	4,117
أكثر من 40 سنة	13	90,85	4,200
Total المجموع	115		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

جدول رقم (57) اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف.7.3 .

الدلالة الإحصائية P Value	(F) المحسوبة	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	
0,563	0,578	31,054	2	62,108	ما بين المجموعات Between Groups
		53,706	112	6015,057	داخل المجموعات Within Groups
P Value > 0.05		-	114	6077,165	Total المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: تم تسجيل متوسط حسابي قدره (90,76) مع انحراف معياري بقيمة (11,449) بالنسبة للفئة أقل من أقل من 30 سنة، أما بالنسبة للفئة الثانية (30 – 40 سنة) فق جاء المتوسط الحسابي بمقدار (92,26) مع انحراف معياري بقيمة (4,117) وأخيرا فئة أكثر من 40 سنة سجلنا متوسط حسابي قدره (90,85) مع انحراف معياري بقيمة (4,200)، بينما اختبار تحليل التباين حسب الجدول رقم (57) جاءت مجموع المربعات ما بين المجموعات بقيمة (62,108) مع متوسط المربعات بقيمة (31,054) عند درجة حرية (2)، أما داخل المجموعات فكان مجموع المربعات بقيمة (6015,057) ومتوسط المربعات بقيمة (161,297) عند درجة حرية (112)، بينما اختبار تحليل التباين (f) فقد سجل قيمة (0,578) عند درجة حرية (114) ودلالة إحصائية بقيمة (0,563) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث السن.

يفسر عدم وجود فرق بين العمال ذوي الخبرة المهنية والمدمجين الجدد، إلى اتجاهين:

الاتجاه الأول: يدل على العمل الجماعي، لأن العمال ذوي الخبرة يقومون بتأطير العمال الجدد.

الاتجاه الثاني: عدم استقرار العمال التنفيذيين، بسبب فترة التريص التي تدوم أكثر من سنة، لهذا يضطر العمال إلى إيجاد دخل أكبر وفي مدة زمنية أقصر. وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية ف.7.3.

ف.8.3- توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (58): نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.8.3.

نتائج اختبار T. test			الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	العينة	
الدلالة الإحصائية P value (sig)	درجة الحرية	قيمة (t)				
,811	113	-,240	4,722	91,41	44	المستوى الثانوي
			8,549	91,75	71	المستوى الجامعي
P value > 0.05				-,337	الفرق في المتوسط الحسابي Mean difference	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: تم الحصول على متوسط حسابي قدره (91,41) مع انحراف معياري بقيمة (4,722) بالنسبة للذكور، أما بالنسبة للإناث فهناك متوسط حسابي قدره (91,75) مع انحراف معياري بقيمة (8,549)، بينما اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-,240) عند درجة حرية (73) ودلالة إحصائية بقيمة (0,811) وهي أكبر من الدلالة (0,05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث المؤهل العلمي، فأغلب العمال لهم شهادات جامعية وأخرى من المعاهد والمراكز المتخصصة، لهذا نجد أن كل عامل في مكانه يؤدي ما طلب منه بطرق علمية حديثة، وهذا دال على وجود رأس مال بشري متعلم، لهذا نرفض الفرضية الفرعية ف.8.3.

ف.9.3- توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الترقية في الوظيفة.

الجدول رقم(59): نتائج اختبار (t) للعينتين المستقلتين ف.9.3.

نتائج اختبار (ت) T. test			الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	العينة	
الدلالة الإحصائية P value (sig)	درجة الحرية	قيمة (t)			الوظيفة الحالية	الوظيفة
,848	113	,193	9,316	91,75	59	الوظيفة الحالية
			4,353	91,48	56	الوظيفة
P value > 0.05				-0.196	الفرق في المتوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: تم تسجيل متوسط حسابي قدره (91,75) مع انحراف معياري بقيمة (9,316) بالنسبة للوظيفة الحالية، أما بالنسبة للوظيفة الجديدة فقد سجلت متوسط حسابي قدره (91,48) مع انحراف معياري بقيمة (4,353)، بينما اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (,193) عند درجة حرية (113) ودلالة إحصائية بقيمة (0,848) وهي أكبر من الدلالة (0,05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث الترقية في الوظيفة، لأن العامل همه الوحيد هو الاستقرار في العمل. كما لاحظنا أن الترقية في الوظيفة لا تتم بسهولة لأن رب العمل لا يقدر الجهود التي يبذلها العمال، كما هو تركيزه على ربحية المؤسسة. فهي الآن تعمل على المستوى الإفريقي بامتياز وفي طريقها إلى الولوج إلى الأسواق العالمية بطريق ثابتة ومدروسة، لهذا يجب عليها أن تراعي الجانب الإنساني للعامل وتعتبره رأس مال بشري قابل للاستثمار، وعليه يتم رفض فرضية ف.8.3.

ف.10.3- توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري والميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (60) توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب الخبر المهنية.

العينة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	44	93,39	3,786
بين 5 و 10 سنوات	63	90,30	9,099
أكثر من 10 سنوات	8	92,25	3,327

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

جدول رقم (61) يبين اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية ف10.3.

الدلالة الإحصائية P value (sig)	F المحسوبة	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية df	مجموع المربعات Sum of Squares	
0,095	2,402	124,982	2	249,964	ما بين المجموعات Between Groups
		52,029	112	5827,202	داخل المجموعات Within Groups
P Value > 0.05		-	114	6077,165	المجموع الكلي Total

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على برنامج SPSS20

التعليق: من خلال معطيات التي جمعت عن طريق الاستبيان وبعد التفريغ والمعالجة الإحصائية سجلنا متوسط حسابي قدره (93,39) مع انحراف معياري بقيمة (3,786) بالنسبة للفئة أقل من 5 سنوات خبرة، أما بالنسبة للفئة الثانية ما بين 5 و10 سنوات سجلت متوسط حسابي قدره (90,30) مع انحراف معياري بقيمة (9,099) وأخيرا فئة أكثر من 10 سنوات خبرة تحصلنا على متوسط حسابي قدره (92,25) مع انحراف معياري بقيمة (3,327)، بينما اختبار تحليل التباين حسب الجدول رقم (61) يتضح أن مجموع المربعات ما بين المجموعات قدره (249,964) مع متوسط المربعات بقيمة (124,982) عند درجة حرية (2)، أما داخل المجموعات فهناك مجموع المربعات بقيمة (5827,202) و متوسط المربعات بقيمة (52,029) عند درجة حرية (112)، بينما اختبار تحليل التباين (F) سجل قيمة (2,402) عند درجة حرية (112) ودلالة إحصائية بقيمة (0,095) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال بالنسبة للخبرة المهنية. وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية ف10.3.

ثالثاً- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية تم التوصل إلى النتائج التالية بعد تحليل فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: الإنفاق على رأس المال البشري عامل رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتموقعها الجيد في السوق المحلي والدولي:

لكي نتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية اعتمدنا الفرضيات الفرعية التالية:

☑ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، على وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (**0,623)، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، وتؤكد هذه النتيجة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، لأن أبعاد المحورين معا (رأس المال البشري

والميزة التنافسية) سجلت معاملات ارتباط بين القوية والمتوسطة، لكن هذه الارتباطات ليست كبيرة بدرجة كافية بالإسهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسة. ويتضح أن المعرفة والتمكين سجلا أعلى معامل ارتباط في تحقيق الميزة التنافسية، كونهما الأساس في تفعيل العلاقة التكاملية بين أبعاد رأس المال البشري لتعزيز التنافسية.

☑ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والمهارات لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

توجد علاقة ارتباط قوية بين المعرفة والميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (**0, 409)، ومتوسطة بين المهارات والميزة التنافسية بقيمة (**0, 294)، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، ويعني أن المهارات لا تكفي لوحدها لتعزيز الميزة التنافسية، ويدل هذا على أن معايير رأس المال البشري يجب أن تتكامل من أجل تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. في حين المعرفة يمكنها إن تحقق ميزة تنافسية لكن ليس بالقيمة التي حققها أبعاد رأس المال البشري ككل، إذن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الكفاءات الفردية، والمعرفة الضمنية التي تتضمنها عقول العمال. بالمقابل المهارات هي القدرات التي يتميز بها العمال في أداء العمل وتدل على إتقانهم لها.

☑ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية والقدرات والكفاءات لتعزيز ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية؛

توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الخبرة المهنية والميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (**0,264)، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، فالخبرة المهنية المتمثلة في تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية قادرة على تعزيز الميزة التنافسية، وهذا يدل على أنها تسهم في تعزيز الميزة التنافسية. في حين العلاقة بين القدرات والكفاءات والميزة التنافسية وجدناها تساوي (0, 168)، وهي غير دالة إحصائيا.

إذن سنوات الخبرة المهنية والاستقرار داخل المؤسسة يكسب العامل قدرة تأهله على التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، في حين نرى أن القدرات والكفاءات هي المعرفة الكامنة، كونها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال. وهذا يؤكد معامل الارتباط الغير دال إحصائيا، والذي سجلته العلاقة بين القدرات والكفاءات والميزة التنافسية، إذن لا يمكن الاستفادة من المعرفة الكامنة إلا عن طريق تفلحها واستخدامها.

☑ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة والتمكين لتعزيز الميزة تنافسية المستدامة؛

توجد علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين المعرفة والتمكين لتعزيز الميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي (**0, 425) بين التمكين والميزة التنافسية، ويساوي (**0, 409) بين المعرفة والميزة التنافسية، وهذا

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، ويعني أن هناك قيمة مضافة من المعرفة وحرية في العمل عند تطبيق بُعد التمكين في العمل، الذي يجعل رأس المال البشري يفجر كل الطاقات الإبداعية التي يمتلكها ويوظفها في إنتاج منتجات تفوق راغبات المستهلك، إذن هو في هذه الحالة يعمل على توجيه ذوق المستهلك الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تفوق قدرات المنافسين.

هناك قيمة مضافة من التمكين تجعل رأس المال البشري يعمل بحرية تُأهله على الإبداع، في حين المعرفة لا تمثل سوى الشهادة التي تسمح له بولوج عمل الشغل، فهي لا تكفي لأن يكون لدى المؤسسة مورد بشري مُبدع. إذن المعرفة والمهارات دون الأبعاد الأخرى لرأس المال البشري لا يمكنها إحداث ميزة تنافسية، في حين التمكين أكدت النتائج على أنه قادر على تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، فهو يعني العمل كفريق واحد لتحقيق عميلة العصف الذهني من خلال ترك مساحة حركة داخل المؤسسة للعمال في حدود ما تسمح به استراتيجية المؤسسة، وبالتالي تجاوز الأهداف الشخصية إلى الرؤية المشتركة لتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.

تفسير الفرضية الأولى:

من خلال الفرضيات الفرعية التي ركزت عليها على تكامل أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية. لأن أبعاده لها علاقة ارتباط قوية وطرديّة عندما تُدرس مجتمعة، أي أن العمل كفريق يؤدي إلى العصف الذهني الذي له دور فعال في توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة، عكس الدراسة المنفردة. فرأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو رأس المال البشري. إن استغلال الكفاءات والموارد بشكل جيد يؤدي إلى إنشاء ميزة تنافسية مستدامة. هذا لا يكون إلا برسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية رأس المال البشري والاستثمار فيه لإبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة ومتميزة تحقق مزايا تنافسية في المستقبل.

أكدت الدراسة على أن مصدر الميزة التنافسية مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على المعرفة وعملياتها، وأن التميز في الأداء بين المؤسسات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في المؤسسة والتي تتمثل في الإبداع في ظل اقتصاد القائم على المعرفة، وهذا لا يتحقق إلا إذا أُعطيت الأولوية والحرية للعامل أي التمكين في مكان العمل وترك مساحة من الحرية في حدود استراتيجيتها، حتى يتسنى له المنزج بين المعرفة والمهارات وكذا الخبرة المهنية للإبداع في مجال عمله لتعزيز الميزة التنافسية عن طريق الابتكار، وبالتالي التفوق والتميز على المنافسين. لأنه إذا أُطلق العنان للابتكار وخلق روح العمل الجماعي والتمكين داخل المؤسسة، وكذا إعطاء الامتيازات، على سبيل مثال لا الحصر العامل الذي أثبت جدارته في العمل وتمكن من التميز في المنصب الذي شغله لمدة تفوق خمسة سنوات فله الحق في الترقية إلى منصب أعلى من منصبه الحالي وهذا حافز مادي ومعنوي يساعد العامل للخروج من الروتين والخمول ويساهم في الابتكار والإبداع وبالتالي التفوق على المنافسين. وهذا ما تقوم به مؤسسة المتعلمة.

في هذا الشأن عملت المؤسسة محل الدراسة على استقبال كل الطلبة الراغبين في إجراء التريص التطبيق خاصة التخصصات التقنية، وخاصة خرجي المراكز والمعاهد التكوينية ومتابعتهم بدقة عن طريق مؤطر داخل

المؤسسة ذو خبرة وكفاءة في المجال العلمي والعملية، وتنتهي هذه العملية بتوظيف الطلبة المتفوقين والراغبين في العمل بالمؤسسة، عن طريق إبرام عقد عمل والاستفادة من تكوين داخلي أو خارجي على حسب الحاجة، وقبل هذا يقوم العامل بتوقيع عقد الولاء (Contract de Fidélité)، حيث يبدأ التكوين بثلاث أشهر أو ستة أشهر...، وتتطور حسب منصب الموظف والخبرة المهنية.

تنسجم هذه النتيجة مع كل من أكد في دراسته على أهمية العنصر البشري كمورد استراتيجي يُسهم في تحقيق التميز في أداء المؤسسة المعاصرة، وعليه الفرضية الأولى مقبولة.

2. الفرضية الثانية: الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى خلق القيمة المضافة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

نتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد الميزة التنافسية، اعتمدنا الفرضيات الفرعية التالية:

☑ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية.

توجد علاقة ارتباط متوسطة بين المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي على الترتيب بين المعرفة والإبداع، المرونة، الجودة، يساوي (0,211^{**})، (0,489^{**})، (0,290^{**})، بالمقابل معامل الارتباط ككل يساوي (0,409^{**}). وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01). إلا أن الارتباط بين المعرفة والاستجابة قدر ب (0,134)، ويعتبر ضعيفاً وغير دال إحصائياً. يعني هذا أن المعرفة لا تحقق التميز مع أبعاد الميزة التنافسية منفردة، وفي المقابل وهي مجتمعة ككل تعطي القيمة الحقيقية لتعزيز التميز للمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية، وبدل هذا على أن توظيف العمال أصحاب الشهادات غير كافٍ لتعزيز الميزة التنافسية. في حين المرونة تعتبر مركزاً أساساً في تحقيق التميز، لأنها سجلت ارتباط أكبر من ارتباط المعرفة مع أبعاد الميزة التنافسية ككل. يعني أن المعرفة لا تُحقق التميز مع أبعاد الميزة التنافسية منفردة وحتى مجتمعة ككل فهي لا تعطي القيمة الحقيقية لتحقيق التميز، في حين نلاحظ أن بُعد المرونة سجل معامل ارتباط قوي وطردي، لأن الهيكل التنظيمي المرن يساعد العمال على التأقلم والتكيف مع الظروف البيئية.

☑ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات وأبعاد الميزة التنافسية.

سجلنا علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين المهارات والمرونة والجودة لأن معامل الارتباط وجدناه على الترتيب يساوي (0,039-) و (0,151) وهو غير دال إحصائياً، في حين وجدنا معامل الارتباط بين المهارات والإبداع والاستجابة يساوي (0,239^{**}) و (0,437^{**}) وهي دالة إحصائياً. نلاحظ بأن الإبداع والاستجابة سجلا علاقة ارتباط قوية وطرديّة، بالمقابل بعد المرونة والجودة لم يحقق علاقة ارتباط مع بعد المهارات.

هذه النتيجة تؤكد التعريف الذي يقول أن المهارات هي القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة، وتدل على إتقانهم لها، فهي تأتي بالممارسة لكن في وجود المعرفة المتمثلة في الشهادات التي تسمح للعامل للولوج إلى عالم الشغل، لكن لا تأهله على الإتيان بالقيمة المضافة من خلال المعرفة والمهارات بغرض تعزيز الميزة التنافسية.

☑ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والكفاءات وأبعاد الميزة التنافسية.

توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين القدرات والكفاءات والاستجابة لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي $(0,293^{**})$ لكنه دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0,01)$. أما أبعاد الميزة التنافسية الأخرى الإبداع، المرونة والجودة قد سجلت معاملات ارتباط ضعيفة جداً وبدون دلالة إحصائية على الترتيب $(0,135)$ ، $(-0,096)$ ، $(0,132)$ ، في حين معامل الارتباط بين القدرات والكفاءات والميزة التنافسية ككل يساوي $(0,186)$ ، وهو غير دال إحصائياً. هذه النتيجة تؤكد أن القدرات والكفاءات التي تمثل المعرفة الكامنة، كونها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ليس لها أية قيمة مالم تُفعل على أرض الميدان. إذن التعبير عن الأفكار البناء له دور في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة إذا ما طبقت هذه الأفكار الإبداعية على أرض الواقع.

نستنتج أن كل من المهارات والقدرات والكفاءات لا تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية منفردة، إذن التوظيف في هذه الحالة لا يمكن أن يعتمد على الشهادات ولا على القدرات والكفاءات فقط. بل يتعداه إلى وضع معايير أخرى للتوظيف، نذكر منها ما يلي: الكفاءة المهنية، العمل الجماعي، إمكانية العمل تحت الضغط، البنية الفسيولوجية، روح المبادرة، الولاء، حب العمل.....الخ.

يمكن أن يكون رأس المال البشري قد تحصل على شهادة تُجيز له العمل في المؤسسة، إلا أنه لا يمكن أن يحقق القيمة المضافة، لأن بُعد الإبداع قد سجل أضعف معامل مما يُعزز فكرة أن القدرات والكفاءات لا يُمكنها إحداث ميزة تنافسية.

☑ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة المهنية وأبعاد الميزة التنافسية.

توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الخبرة المهنية وأبعاد الميزة التنافسية ككل (الإبداع، المرونة، الجودة والاستجابة)، لأن معامل الارتباط وجدناه على الترتيب يساوي $(0,124)$ ، $(0,627^{**})$ ، $(0,188^*)$ ، $(-0,197^{**})$. في حين معامل الارتباط بين الخبرة المهنية والميزة التنافسية ككل يساوي $(0,264^{**})$ ، وهذا دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0,01)$.

هذه النتيجة تؤكد أن الخبرة المهنية لها تأثير على تعزيز الميزة التنافسية، فهي تتمثل في تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية. في حين وجدنا أن الخبرة المهنية لها علاقة قوية وعكسية مع الاستجابة، وهذا ما تؤكدوه المرونة التي سجلت معامل ارتباط قوي وطرديّة المعرفة والخبرة المهنية.

من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا أن المعرفة والتمكين والاستجابة والمرونة لهما دورا ايجابيا في تفعيل وتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية.

لهذا على المؤسسة الراغبة في تحقيق التميز في الداء عليها بتحقيق الاستجابة لمتطلبات العملاء وتبني هيكل تنظيمي مرن يستجيب للمتغيرات البيئية، بالمقابل الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه.

☑ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأبعاد الميزة التنافسية.

توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين التمكين وأبعاد الميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه على الترتيب يساوي $(0,316^{**})$ ، $(0,338^{**})$ ، $(0,371^{**})$ ، $(0,163^{**})$. في حين معامل الارتباط بين التمكين والميزة التنافسية يساوي $(0,425^{**})$ ، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $(0,01)$.

النتيجة تؤكد أن التمكين له تأثير كبير على تعزيز الميزة التنافسية، لأن المؤسسة التي تترك حرية للتعبير والحركة في حدود ما يسمح به القانون الداخلي، فهي بذلك تعمل على إعطاء الحرية للعامل للتعامل مع المشاكل والمواقف الحرجة بكل حرية. على سبيل المثال لا الحصر العامل الذي تكون لديه حرية التصرف في العمل يُمكنه من حلّ المشكلة التي تصادفه، دون الرجوع إلى المسؤول المباشر. هنا سوف نربح الوقت والإنتاجية، في حين لو أن نفس العامل صادفته نفس المشكلة وإتصل بالمسؤول المباشر، فسوف ينتظر مدة من الزمن تؤدي به إلى خسارة الوقت والإنتاجية.

تفسير الفرضية الثانية: من خلال الفرضيات الفرعية التي جملها ركزت على تكامل أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية، لأن أبعاد رأس المال البشري لها علاقة ارتباط قوية وطردية لما تدرس ككل.

إن النتيجة تؤكد أن التمكين له تأثير كبير على تعزيز الميزة التنافسية، فهو يعني السماح للقوة العاملة أن تستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن حسب استراتيجية وأهداف المؤسسة.

من خلال الفرضية الثانية نجد أن كل من المهارات والقدرات والكفاءات والخبرة المهنية لم تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية منفردة، في حين وجدنا أن المعرفة والتمكين يمكنهم إحداث التميز للمؤسسة. إذن التمكين قادر على تعزيز الميزة التنافسية، ولكن لا يعني هذا أن السماح للقوى العاملة استخدام المهارات إلى أقصى حد ممكن هو الذي يعزز التميز. بل هناك تراكم معرفي واكتساب للمهارات والقدرات والكفاءات والخبرات خلال المسار المهني، هو الذي ي أهل العامل والتمكين يسمح له بتطبيق هذه المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات على أرض الواقع بحرية وبدون قيود وحواجز، وعليه الفرضية الثانية مقبولة.

3. الفرضية الثالثة: تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحدي كبير في الاستثمار والمحافظة على رأس مالها البشري في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والمؤسسات المتعلمة وخاصة لدى مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بـمـاسـرى.

لاختبار هذه الفرضية ولكي نتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير كل من الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والترقية في الوظيفة، لرأس المال البشري والميزة التنافسية كل على حدا.

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الجنس.

من خلال الإحصاء الوصفي لمتغير الاستثمار في رأس المال البشري سجل اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-0,926) عند درجة حرية (113) ودلالة إحصائية بقيمة (0,356) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05). بما أن كل من الذكور والإناث يعملون في نفس الظروف، ولديهم نفس المسؤوليات والحقوق والواجبات دون النظر إلى الجنس، فالمتوقع أن تكون لديهم نفس فرص العمل بالمؤسسة، وهذا ما وجدناه على أرض الواقع خلال الدراسة الميدانية.

☑ الفرضية الفرعية الثانية توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الفئة العمرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين الفئات العمرية الثلاث في رأس المال البشري، يفسر ذلك بأن أغلب العمال في المؤسسة هم من الفئة العمرية بين 30 و40 سنة، أي كلهم شباب ولا يمكن التحكم في استقرارهم، إذ يمكن للمنافسين أن يقدموا إغراءات مادية ومعنوية تُرغم العمال بالمؤسسة على المغادرة خاصة إذا لم تهتم المؤسسة بالموارد البشري لديها.

☑ الفرضية الفرعية الثالثة توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لقد سجل اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-1,229) عند درجة حرية (113)، ودلالة إحصائية بقيمة (0,222) وهي أكبر من الدلالة (0,05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال ذوي المؤهل العلمي الثانوي والجامعي وعليه يتم رفض فرضية ف3.3.

تفسير هذا راجع إلى أن العينة في هذه الدراسة كان مختارة بعناية، وقد ركزنا على المستوى الثانوي والجامعي، حتى تتمكن من معرفة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية، والاستثمار هنا نقصد به تطوير المعارف والقدرات والكفاءات من خلال التكوين والتدريب للعمال داخ وخارج المؤسسة، بالاستعانة بالمعاهد والجامعات.

في هذا الشأن المؤسسة محل الدراسة أبرمت عدة اتفاقيات مع جامعة عبد الحميد بن باديس لتكوين العمال واستقبال الطلبة المقبلين على إعداد المذكرات والأطروحات ومساعدتهم لإجراء التبرص التطبيقي والميداني.

☑ الفرضية الفرعية الرابعة توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الترقية في الوظيفة. تم تسجيل اختبار (t) للعينتين المستقلتين سجل قيمة (-,529) عند درجة حرية (112) ودلالة إحصائية بقيمة (0,598) وهي أكبر من الدلالة (0,05)، لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال في يخص الترقية في الوظيفة، وعليه يتم رفض فرضية ف1.3.

هذه النتيجة تدل على عدم الاستقرار في الوظيفة لمدة تأهل العمال على الترقية في الوظيفة، رغم تحصيل عدد كبير من العمال على تكوين متخصص، بحكم المؤسسة محل الدراسة تستعمل آلات حديثة التكنولوجية، وهذا ما يرغمها على تقديم تكوين وتدريب لليد العامل حتى تكون مؤهلة.

☑ الفرضية الفرعية الخامسة توجد فروق دالة إحصائية في رأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث الخبرة المهنية وهو دال على عدم استقرار العمال داخل المؤسسة، باستثناء الإطارات التي يتم الاحتفاظ بها كونها العمود الفقري للهيكल التنظيمي للمؤسسة، حيث يسعى المسؤول الأول على المؤسسة بتبني فلسفة التركيز على العنصر البشري الذي يعمل في المناصب الحساسة لكي يضمن استمرار عملية الإنتاج. ومنه يتم رفض الفرضية الفرعية ف5.3.

يمكن القول بأن الخبرة المهنية لا تكفي لوحدها لتعزيز الميزة التنافسية، وهذا ما تؤكد الفرضية الفرعية الخاصة بالترقية في الوظيفة، لأن العمال داخل المؤسسة ليسوا راضين بالأجر وكذا المسؤولية الاجتماعية تجاه رأس المال البشري، مقارنة بما يقدمونه من عمل.

ظاهرة عدم استقرار العمال بالمؤسسة، وانتقال العمال للعمل بالمؤسسات المنافسة تبدو واضحة المعالم فعلى سبيل المثال لا الحصر هناك مؤسسة دخلت العمل في نفس المجال (الكوابل)، ومكان تواجدها ليس بعدا عن المؤسسة محل الدراسة وبالضبط في المنطقة الصناعية سيدي خطاب بولاية غليزان، فهذه الأخيرة عمدت إلى استقطاب كل العمال الراغبين في العمل، لهم خبرة في العمل، بهدف إعطاء دفعة قوية للإنتاج، واكتساح السوق المحلي والولوج إلى الأسواق الدولية.

☑ الفرضية الفرعية السادسة توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث الجنس وهو دال على عدم وجود فرق بين المرأة والرجل في العمل داخل المؤسسة، لأن المرأة اليوم تنافس الرجل في كل المجالات، فهي تستطيع العمل بالمناوبة وفي الأماكن الصعبة التي تتطلب قوة بدنية. لكن في حالة مؤسسة الكوابل، الدراسة اقتصرت على الاطارات فجل العمال الإناث هم يشغلون مناصب حساسة، كالتقنيون والمهندسون ورؤساء المصالح والورشات وحتى مدراء. ليس هناك فرق بين العاملين والعاملات في رأس المال البشري، لأن كلاهما يعملون في نفس الظروف ولهم نفس الحقوق والواجبات، فلا توجد مهام مقتصرة على الذكور وأخرى مقتصرة على الإناث وهذا ما يفسر تقارب درجات رأس المال البشري لديهم، لأن المؤسسة تعتمد على المعرفة والخبرة وبغض النظر عن نوع الجنس.

☑ الفرضية الفرعية السابعة توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير السن.

لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث السن، يدل هذا التباين الطفيف على العمل الجماعي، لأن العمال ذوي الخبرة يقومون بتأطير المتربصين واختيار المتربصين المتفوقين لتوظيفه حسب الرغبة.

☑ الفرضية الفرعية الثامنة توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث المؤهل العلمي، فأغلب العمال لهم شهادات جامعية وأخرى من المعاهد والمراكز المتخصصة، لهذا نجد أن كل عامل في مكانه يؤدي ما طلب منه بطرق علمية حديثة وهذا يدل على وجود رأس مال بشري متعلم، لهذا نرفض الفرضية الفرعية ف8.3.

تفسر هذه النتيجة طريقة اختيار العينة الذي كانت مختارة بعناية حسب طبيعة الموضوع والهدف المسطر، إذن لا يمكن أن نركز على عامل المؤهل العلمي كون العمل داخل المؤسسة يتطلب تحكّم في الأجهزة الالكترونية الأمر الذي يسوجبُ الشهادة المطلوبة باستثناء البعض.

☑ **الفرضية الفرعية التاسعة** توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الترقية في الوظيفة.

لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال من حيث الترقية في الوظيفة، ومردّد ذلك يرجع إلى كون العامل همه الوحيد هو الاستقرار في العمل، كما لاحظنا أن الترقية في الوظيفة لا تتم بسهولة، لأن رب العمل لا يقدر المجهود التي يبذله العمال، كما هو تركيزه على ربحية المؤسسة. فهي الآن تعمل على المستوى الإفريقي بامتياز، وفي طريقها إلى الولوج إلى الأسواق العالمية بطريق ثابتة ومدروسة، لهذا يجب عليه أن يراعي الجانب الإنساني للعمال ويعتبره رأس مال بشري قابل لاستثمار. وعليه يتم رفض فرضية ف8.3.

☑ **الفرضية الفرعية التاسعة** توجد فروق دالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لا توجد فروق دالة إحصائية بين العمال بالنسبة للخبرة المهنية، لأن الخبرة المهنية ليست كافية لوحدها لتعزيز الميزة التنافسية لأن العامل بحاجة إلى مجموعة متكاملة من المطالب نذكر منها الرعاية الصحية والاجتماعية، الترقية والتحفيز المادي والمعنوي، الاعتراف بالإنجازات الشخصية (كالإبداع...)، وتنفيذ ذلك على أرض الواقع، ويجب أن يكون المسؤول المباشر وحتى المدير العام أن يشارك العمال مشاكلهم، بغرض تحقيق مبدأ الشفافية في العمل.

تفسير الفرضية الثالثة: من خلال الفرضيات الفرعية التي ركزت على الفروق الاحصائية لرأس المال البشري، لأنها حسب الدراسات السابقة تأثر على مردودية المورد البشري، وحسب الدراسة الميدانية وبعد تحليل نتائج الاستبيان وجدنا أنها لا تأثر بشكل مباشر على مردودية المورد البشري، بالمقابل لها دور داعم في تعزيز الميزة التنافسية. فالمؤسسة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية والبيئية، فهي تعمل على جلب العمال والمحافظة عليهم (الاستقرار).

في الواقع واجهنا مشكلة عدم استقرار المورد البشري الذي لم يرق أن يكون رأس مال بشري يستثمر فيه. فَمَهْمُ المؤسسة اليوم هو عدم خسارة القيمة المالية على التكوين والتدريب، وعليه المؤسسة الحالية تعتبر تكاليف التدريب والتكوين عبئ، في حين لو أنها أدركت قيمة المورد البشري الذي هو تحت تصرفها لا وجدت أنها تملك كنوز معرفية كامنة يجب توظيفها، والدليل على ذلك هو أن نفس المورد البشري لم ينتقل إلى مؤسسة أخرى وخاصة المؤسسات الأجنبية تكون له مردودية أكبر من ذي قبل، والسبب راجع إلى الحرية في العمل (التمكين) والاهتمام (المسؤولية الاجتماعية). الفرق هنا يكمن في تبني فكرة رأس المال البشري واعتبار الإنفاق عليه استثمار له مردود على المدى الطويل.

خلاصة الفصل:

من خلال دراسة واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية، وهذا من خلال الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة. حيث تم الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات للوصول إلى النتائج.

لقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الترقية في الوظيفة والخبرة المهنية. يدل هذا على أن للعمال والعاملات نفس فرص العمل بالمؤسسة، ولهم نفس المستوى، والفارق يكون في قدرة العامل على التكيف مع البيئة والوظيفة أو المنصب الذي عين فيه. هذا راجع إلى الهيكل التنظيمي المرن الذي تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التمكين في حدود ما يسمح به القانون الداخلي أدى إلى تحرير العامل من كل الضغوطات والحواجز، لكي يُبدع في عمله، وذلك بتحقيق رغبات الأفراد من خلال إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشاكل في العمل.

النتيجة المتوصل إليها تؤكد أن المعرفة والتمكين لهما تأثير كبير على تعزيز الميزة التنافسية، فالمعرفة بمفهومها الواسع تُعد مصدراً تنظيمياً أساسياً يرتكز على الكفاءات الفردية، والمعرفة الضمنية التي تتضمنها عقول العمال. أما التمكين فهو السماح لرأس المال البشري العمل كفريق متكامل وبحرية في حدود استراتيجية المؤسسة، وأن يتجاوزوا الأهداف الشخصية إلى الرؤية المشتركة لتعزيز رسالتها.

المؤسسة التي ترغب في تعزيز الميزة التنافسية عليها بتطبيق المعرفة والتمكين ومزجها مع الخبرة المهنية، القدرات والكفاءات والمهارات حتى تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الإبداع والابتكار.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

كانت المنافسة تقوم على امتلاك عوامل الإنتاج المتمثلة في العمل، الأرض ورأس المال المادي، وهي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة. أما الآن ومع تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبح رأس المال البشري هو المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة في المؤسسة وبالتالي التميز عن المنافسين، هذا راجع لقدرته على إنشاء المنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية عن طريق الإبداع والابتكار. في ظل هذه الثورة المعرفية التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها. هذا ما أدى إلى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية، وهي التي أطلقنا عليها رأسمال البشري الذي أصبح مصطلح له أهمية كبيرة متمثلة في مجموعة من المعارف والمهارات لدى العمال داخل المؤسسة.

إن المنافسة في تزايد مستمر بين المؤسسات، وأصبح من الواجب تحقيق امتلاك حصة سوقية تمكن من عرض المنتجات في السوق المحلي والدولي. وأن يكون لها عناصر تَفَوُّقٍ والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر. أما اليوم أصبح التركيز على كيفية توجيه أذواق المستهلكين، لأن تطور الأسواق والتكنولوجيا يؤدي إلى تزايد المنافسة وتصبح المنتجات متقدمة في ظرف وجيز. في هذه الحالة المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأس مال بشري تُم تنميه عن طريق الاستثمار فيه، لكي تتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

لهذه الأهمية تناولت الدراسة علاقة الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية، حيث عالجت الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟، وللإجابة عن هذه الإشكالية تم طرح ثلاثة فرضيات، وقد تم اختبارها بالاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة المختارة بالمؤسسة، وبعد التفريغ والتحليل عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20، توصلنا إلى الإجابة على الفرضيات المطروحة.

الإجابة على الفرضيات:

من خلال التطرق إلى المفاهيم النظرية والدراسة الميدانية توصلنا للإجابة على الفرضيات التي تم طرحها للإجابة على الإشكالية وهي كما يلي:

☑ الفرضية الأولى: الإنفاق على رأس المال البشري عامل رئيسي لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتموقعها الجيد في السوق المحلي والدولي.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التي ركزت على تكامل أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية. وجدنا علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، في حين جاءت الفروق الإحصائية في رأس المال البشري التي تعزى لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية والترقية في الوظيفة غير مؤثرة لأنها لم تكون دلالة إحصائية.

تشير هذه النتائج على أن رأس المال البشري يساهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع الكفاءات والفعالية، كون المعرفة، المهارات، الكفاءات والقدرات يتم اكتسابها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز في الأداء، وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

أوضحت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على المعرفة وعملياتها، وأن التميز في الأداء بين المؤسسات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في المؤسسة والتي تتمثل في الإبداع في ظل اقتصاد القائم على المعرفة. هذا لا يتحقق إلا إذا أعطيت الأولوية والحرية للعامل أي التمكين في مكان العمل وترك له مجال الحرية في حدود استراتيجية المؤسسة، حتى يتسنى له المزج بين المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات وكذا الخبرة المهنية للإبداع في مجال عمله لتعزيز المركز التنافسي عن طريق الابتكار، ومنه التفوق والتميز على المنافسين. فإذا أطلق العنان للابتكار وخلق روح العمل الجماعي والتمكين داخل المؤسسة، وكذا إعطاء الامتيازات، على سبيل مثال لا الحصر العامل الذي تحصل على شهادة أعلى من منصبه الحالي له الحق في الترقية إلى رتبة أعلى وهذا حافز مادي ومعنوي يساهم في الابتكار والإبداع وبالتالي التفوق على المنافسين. وهذا ما تُقره به المؤسسة المتعلمة.

في هذا الشأن عملت المؤسسة محل الدراسة باستقبال كل الطلبة الراغبين في إجراء التبرص التطبيقية خاصة التخصصات التقنية والتسيير، وكذا طلبة المعاهد والمراكز التكوينية المهني ومتابعهم بدقة عن طريق مؤتمر داخل المؤسسة ذو خبرة وكفاءة في المجال العلمي والعملية. وتنتهي هذه العملية بتوظيف الطلبة المتفوقين والراغبين في العمل بالمؤسسة، عن طريق إبرام عقد عمل والاستفادة من تكوين داخلي أو خارجي على حسب الحاجة، وقبل هذا يقوم العامل بتوقيع عقد الولاء (Contrat de Fidélité)، حتى يتمكن الاستفادة من تكوين أو لمدة ثلاث أشهر فما فوق وهذا حسب المنصب والخبرة المهنية وحاجة المؤسسة.

تنسجم هذه النتيجة مع كل من أكد في دراسته على أهمية العنصر البشري كمورد استراتيجي يُسهم في تحقيق التميز في أداء المؤسسة المعاصرة.

☑ **الفرضية الثانية:** الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى خلق القيمة المضافة للمؤسسة الاقتصادية:

من خلال الفرضيات الفرعية التي ركزت على تكامل أبعاد رأس المال البشري والميزة التنافسية، لأن أبعاد رأس المال البشري لها علاقة ارتباط قوية وطردية لما تدرس مع بعضها البعض.

أظهرت نتائج الدراسة أن التمكين له تأثير كبير على تعزيز الميزة التنافسية، فهو السماح لفريق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم، وتجاوز الأهداف الشخصية إلى الرؤية المشتركة، والسماح للقوة العاملة أن تستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن حسب استراتيجية وأهداف المؤسسة.

من خلال الفرضية الثانية نجد أن كل من المهارات والقدرات والكفاءات والخبرة المهنية لم تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية منفردة، في حين وجدنا أن المعرفة والتمكين يمكنهم إحداث التميز للمؤسسة، إذن التمكين قادر على تعزيز الميزة التنافسية، ولكن لا يعني هذا أن السماح للقوى العاملة استخدام المهارات إلى أقصى حد ممكن هو الذي يعزز التميز. بل هناك تراكم معرفي واكتساب للمهارات والقدرات والكفاءات والخبرات خلال المسار المهني، هو الذي ي أهل العامل والتمكين يسمح له بتطبيق هذه المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات على أرض الواقع بحرية وبدون قيود وحواجز.

☑ **الفرضية الثالثة:** تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحدياً كبيراً في الاستثمار والمحافظة على رأس مالها البشري في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والمؤسسات المتعلمة وخاصة لدى مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بـماسرى.

من خلال الفرضيات الفرعية التي ركزت على الفروق الاحصائية لرأس المال البشري، لأنها حسب الدراسات السابقة تأثر على مردودية المورد البشري. الدراسة الميدانية أثبتت بعد تحليل نتائج الاستبيان بأنها لا تؤثر بشكل مباشر على مردودية رأس المال البشري، بالمقابل لها دور داعم في تعزيز الميزة التنافسية. فالمؤسسة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية والبيئية، فهي تعمل على جلب العمال والمحافظة عليهم (الاستقرار). المشكلة التي لاسنناها على أرض الواقع هي عدم استقرار المورد البشري الذي لم يرقى ان يكون رأس مال بشري يستثمر فيه. لأن المؤسسة تركز على تقليص تكاليف الاستثمار فحسب، وبهذا نرى أنها تُعتبر تكاليف التدريب والتكوين عبئاً عليها، في حين لو أنها أدركت قيمة رأس المال البشري الذي هو تحت تصرفها لا وجدت أنها تملك كنوز معرفية كامنة يجب توظيفها. والدليل على ذلك هو أن نفس رأس المال البشري لما ينتقل إلى مؤسسة أخرى وخاصة المؤسسات الأجنبية تكون له مردودية أكبر من ذي قبل، السبب راجع إلى الحرية في العمل (التمكين) والاهتمام به اجتماعياً ومالياً، الفرق هنا يكمن في تبني فكرة رأس المال البشري واعتبار الإنفاق عليه استثمار له مردود على المدى الطويل.

لقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الترقية في الوظيفة والخبرة المهنية. وهو دال على أن للعمال والعاملات نفس فرص العمل بالمؤسسة، ولهم نفس المستوى، والفارق يكون في قدرة العامل على التكيف مع البيئة والوظيفة أو المنصب الذي عين فيه. هذا مرده إلى الهيكل التنظيمي المرن الذي تبين من خلال

الدراسة الميدانية أن التمكين في حدود ما يسمح به القانون الداخلي لها، أدى إلى تحرير العمال من كل الضغوطات والحواجز، لكي يُبدع في عمله، وذلك بتحقيق رغبات الأفراد من خلال إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشاكل في العمل. ووفقًا للباحث روبرت سترنبرج "يمثل الإبداع القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد وملائم".

فالابتكار هو إحدى الصفات المميزة للمؤسسة المتقدمة في بيئة متغيرة، ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو أي فكرة أو ممارسة جديدة، لأن المؤسسة المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد، أو تكون قادرة على تطوير طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل، وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تجسيده على أرض الواقع، بتقديم طرق جديدة لتطوير العمل وإدارته، لأن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المؤسسة على أن تُنتج بشكل أفضل، وبما يحقق رضا الزبون. لهذا المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على التأطير وخلق الجو الملائم للإبداع والابتكار ليحث العمال على البحث عن المعرفة وتحويلها إلى إبداع.

الإبداع يعد أحد المؤشرات الاستراتيجية المهمة لتعزيز التفوق التنافسي، فهو يُعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وتوجيه أذواق المستهلك، قصد تحقيق التفوق على المنافسين. فهي تعمل على تتبع ومعرفة مهارات العمال والأشخاص الحاملين للمعرفة (الكامنة) داخل المؤسسة لكي تحمي إبداعها من التقليد، وهذا موجود على أرض الواقع بحكم أن العمال ذوي الخبرة يعملون على تأطير العمال الجدد والمتربطين. وهو دليل قاطع على انتقاء العمال المتفوقين وتوجيههم حسب متطلبات المؤسسة، وهذا يدل على العمل كفريق متكامل، ولهذا نجد أن مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية في تطور دائم، حيث أحرزت مكانة مرموقة في السوق الوطني والإفريقي وهي الآن تعمل على إيجاد مكانة في السوق الدولية (تدويل نشاطها).

النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع وبالضبط بمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية بماسرى (مستغانم)، وبعد تفريغ الاستبيان تحليل النتائج بالاعتماد برنامج SPSS20، توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال البشري بأبعاده ككل وتحقيق الميزة التنافسية؛
- وجود علاقة طردية وقوية بين المعرفة والتمكين وتعزيز الميزة التنافسية، حيث كلما كان تطبيق مفهوم التمكين أحسن كلما تحققت الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة؛
- وجود علاقة قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التميز في الأداء، لأن تنافسية المؤسسة ترتبط ارتباط وثيق بالاستثمار بنوعيه المادي والبشري؛

- المعرفة والتمكين تعزز الميزة التنافسية وتساهم بشكل كبير في نمو وبقاء المؤسسة، وهذا ما لمسناه في الواقع. حيث تعمل المؤسسة على استقطاب الطلبة الراغبين في إجراء تربص تطبيقي وتوظيف من يثبتون تفوقهم في العمل حسب المناصب الشاغرة؛
- رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة؛
- الأهمية البالغة للرأسمال البشري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، لأن الاستثمار في المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة إلى قيمة مضافة لتحسين قدرتها التنافسية؛
- تواجه المؤسسة محل الدراسة، مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعّال للرأسمال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة فيها ولا تقل أهميته عن الأصول المادية مثل الآلات والمعدّات وخطوط الإنتاج، ولكي يتم التشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميّزة؛
- رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المؤسسة هو رأس المال البشري والمتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة؛
- مبدأ اقتصاد المعرفة هو خلق الميزة التنافسية من خلال إدارة رأس المال البشري بشكل فعال؛
- إن القرارات المتعلقة برأس المال البشري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل؛
- إن أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة هو الاهتمام برأس المال البشري المتمثل في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية، لذلك لابد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من أجل الوصول لميزة تنافسية مستدامة؛
- إن المؤسسة تستطيع تبني المسؤولية الاجتماعية في مختلف أنشطتها وحسب إمكانياتها المادية وكفاءاتها، وهي ليست تكاليف إضافية لأنها تحقق لها القدرة على جذب والاحتفاظ برأس المال البشري؛
- توفير البيئة المناسبة للعمل تساعد في المحافظة على معنويات المورد البشري وتحقيق الولاء؛
- يحقق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه رأس مالها البشري أرباح على المدى الطويل؛
- تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه رأس المال البشري لا يلبي الحاجات الأساسية فقط، وإنما يتعدى الأمر لتحقيق رفاهيتهم وتنميتهم وتطوير وإحساسهم بالانتماء والتقدير أي رفع الروح المعنوية لديهم؛
- مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية تلتزم بسياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه رأس مالها البشري والمسؤولية البيئية، فهي تعمل على إنتاج منتجات صديقة للبيئة، وحصولها على شهادة ISO 90001 للجودة وISO14000 للبيئة سنة 2008 و2015 بفضل مواردها البشرية، هو خير دليل على ذلك
- هي تسعى للولوج إلى الأسواق العالمية وهي الآن تعمل على الحصول على نفس الشهادة في آفاق 2020.

الاقتراحات:

- من خلال الدراسة النظرية التي تم استعراضها، والدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهبية، توصلنا إلى طرح الاقتراحات التالية:
- التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، لهذا يجب الحفاظ عليه وتطويره باستمرار، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاحها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها في ظل ثروة المعلومات وانفتاح العالم (العولمة)؛
 - أن تُدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة، وكيف تساهم المعرفة ومشاركتها بين العمال في تطوير وتحسين الأداء، بما ينعكس على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز يعمل على تحقيق الميزة التنافسية؛
 - إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز المادية والمعنوية (المكافآت والترقيات)؛
 - يجب أن تحرص المؤسسة على مشاركة العمال في القيام بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبرتهم بما ينعكس على تعزيز دور رأس المال البشري لدى المؤسسة وبشكل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها؛
 - ضرورة قيام المؤسسة بتشجيع لبناء فرق العمل (العصف الذهني) وخلق الأفكار المبدعة، والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؛
 - يجب أن تولي إدارة المؤسسة أهمية بالغة فيما يتعلق بالحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها؛
 - أن تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ؛
 - ضرورة التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، لهذا يجب الحفاظ عليه وتطويره باستمرار، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها في ظل ثروة المعلومات وانفتاح العالم (شبكة الانترنت)؛
 - ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في المؤسسة، وكيف تساهم المعرفة ومشاركتها بين العمال في تطوير وتحسين الأداء، بما ينعكس على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ؛
 - ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز المادية والمعنوية (المكافآت والترقيات)؛
 - ضرورة أن تحرص المؤسسة على مشاركة العمال في القيام بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبرتهم، بما ينعكس على تعزيز رأس المال البشري لدى المؤسسة وبشكل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها؛

- ضرورة قيام المؤسسة بتشجيع بناء فرق العمل (العصف الذهني) مما له دور مهم في تكوين رأس المال البشري المتميز وخلق الأفكار المبدعة، والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؛
- ضرورة أن تولي إدارة المؤسسة أهمية بالغة فيما يتعلق بالحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها؛
- الإنفاق على رأس المال البشري في التدريب والصحة والأمن تعتبر كنفقات استثمارية؛
- الاختيار الجيد لأساليب ووسائل التدريب واعتماد مناهج حديثة في التدريب وبطرق علمية وعملية تمكن الأفراد من أداء مهامهم بشكل جيد وأكثر مردودية؛
- ضرورة أن تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ؛
- تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لن يكون إلا بتوفر مسيرين على قدر من الكفاءة والأخلاق يستطيعون تعزيز عمل المؤسسة بالنموذج الاقتصادي، الاجتماعي ويحسنون من سمعتها ومكانتها الاجتماعية وهذا لا يتحقق إلا بالتكوين والتدريب؛
- على المؤسسة تبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تنتمي إليه بصفة عامة ومواردها البشرية بصفة خاصة.

أفاق الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية التي أظهرت فيها التعاريف والنظريات أهمية رأس المال البشري في المجال الاقتصادي والإداري، ومن خلال الدراسة الميدانية التي سجلنا فيها عدم التركيز على رأس المال البشري، حيث لم ترقى اهتماماتهم إلى اعتباره مورد بشري يجب الاستثمار فيه لتعزيز موقعها التنافسي. لهذا نقترح المواضيع التالية حول رأس المال البشري للرفع من مردودية الاقتصاد الوطني، وهي كما يلي:

- التسيير الاستراتيجي لرأس المال البشري ودوره في تعزيز التميز للمؤسسات الجزائرية؛
- أهمية قياس الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجزائرية؛
- دراسة الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية باستخدام أسلوب النمذجة.

المصادر والمراجع

الكتب:

2. أبضد عبد اليونس، مدحت أيوب، اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
3. أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.
4. إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي- مفاهيم ونظريات وتطبيقات - ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
5. إيمان محمد فؤاد محمد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي 21 للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
6. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001.
7. توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الجزء الأول، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
9. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات افدارة والمدبرين- وظائف الإدارة-المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة - نيمك، القاهرة، 2012.
11. خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2010.
12. ربيعي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
13. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسة الأعمال، دار البيازوري لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
14. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، ط1، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2007.
15. صبري هالة، العرب والمعرفة والمستقبل، المؤتمر السنوي الرابع حول غدارة المعرفة في العلم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
16. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
17. طارق السويدي، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة "2"، مؤسسة الإبداع الخليجي للإستثمار والترتيب، 2003.
18. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.
19. عادل حرشوش المرفجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأسباب المحافظة عليه، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
20. عبد الرحمن الهاشمي، فائز محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للتوزيع والنشر والطباعة، الأردن، 2007.
21. عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006..
22. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
23. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 2001 .
24. عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
25. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
26. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001 .
27. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
28. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
29. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013.

30. فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997.
31. فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات المؤسسات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
32. فليح حسين خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2007.
33. مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، ط1، الجزائر، 2017.
34. محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
35. معالي فهد حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
36. منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
38. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة "1"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
39. هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
40. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014.
41. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، ط1، الكويت، 2007.
42. يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، بدون سنة نشر.

الأطروحات والرسائل:

43. بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بكايد، تلمسان، الجزائر، 2013.
44. حباينة محمد، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البليدة، 2007.
45. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012.
46. دحمان عزيز، مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية "حالة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بكايد تلمسان، الجزائر، 2015.
47. رحمون رزيقة، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
48. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
49. سملاي يحيضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
50. طفياني المزدادة بوفاتح كلثوم، واقع الرأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، أطروحة دكتوراه فرع تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
51. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.
52. عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
53. عبد الكريم هاجر مسعودة، التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2017.
54. عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة المسيلة، 2017.

55. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامع أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012.
56. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، الجزائر، 2002.
57. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005.
58. غسان العمري، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2014.
59. فرحاتي لوبزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
60. قوبع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2017.
61. مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، ط1، الجزائر، 2017.
62. محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
63. مصطفى رجب علي شعبان، الرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية - غزة.
64. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
65. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2012.
66. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013.
67. بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2013.
68. محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2015.

الأوراق البحثية (المجلات):

69. بن خديجة منصف، رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013.
70. رزيق كمال، بن عمور سمير، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 03، 2009.
71. سعد علي العنزي، الرأس المال الفكري: الثورة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 8، العدد 25، 2001.
72. سملاي يحضبة، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004.
73. سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري، ورقة بحث مقدمة ضمن مؤتمر دولي حول "الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006.

74. طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر. المجلد 03، العدد 07، 2018
75. طاري عبد القادر، بن زيدان حاج، علاقة الجامعة بالمؤسسة الاقتصادية من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019.
76. عبد الناصر نور، طاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، 2010.
77. الهلالي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، عدد 22، يوليو 2011.
- المدخلات (الملتقيات):**
78. أحمد جميل، محمد سفير، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المؤسسات، مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2011.
79. بوزيد السايح، دور رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى حول الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، غرداية، الجزائر، يومي 01 و02 ديسمبر 2009.
80. رابع عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
81. زروخي فسروز، سكر كززة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
82. سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في القياس، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر، جامعة أريد الأهلية، الأردن، أوت 2006.
83. طاري عبد القادر، قصاص زكية، بن أشهبو سيدي محمد، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال بالمشاركة مع جمعية رجال الأعمال الأردنية حول رأس المال البشري في عصر المعرفة، الأردن، يومي 13-14 أفريل، 2019.
84. عبو عمر، عبو هودة، مدخل وأساليب قياس رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
85. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
86. ملخص حول الملتقى الدولي حول: رأس المال البشري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
87. ملخص حول المؤتمر الدولي الثاني: رؤى حول الرأس المال غير المادي في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، بجامعة شعيب الدكالي المغرب، أيام 16-17-18 ديسمبر 2015.
88. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في تحليل الاستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005.
89. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- التقارير:**
90. تقرير التنمية الإنسانية العربي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، 2002.

باللغة الأجنبية

Les Ouvrages

91. Akhter S. H, **Strategic planning, hyper-competition and knowledge management**, Business Horizons, 46,2003.
92. Claire Beyon, **Manager les Compétences**, édition liaisons, Paris, 2003.
93. David Begg, **Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch**, Macro-économie Ed. Dounid, Paris,2002
94. J. m. Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, 3eme édition, librairie unibert, 2003.
95. Jean Louis Monino, **L'Information au cœur de l'intelligence économique**, resau de recherche sur l'innovation, afnor, Paris, 2012.
96. Jean-Pierre & al, **Management Stratégie et organisation**, 7^{eme} édition, Librairie Vuibert, juin 2008.
97. Kamel Hamid, **Comment Diagnostiquer Et Redresser Une Entreprise**, édition Resala, Alger, 1995, P98.
98. L. Edvinsson, **Developing intellectual capital at Skandia**, long rang planning, 1997.
99. L. Edvinsson, M. Malone, **Intellectual Capital**, Harper business, newyork, 1997.
100. Leontiades. J,C , **Managing The Global Enterprise** , Prentice Hall, Harlow – England , 2001.
101. Loïc CADIN & al, **Gestion des Ressources Humaines: pratiques et éléments de théories** , 3^{eme} édition, 2011.
102. London. J, London. K, **Management information système**, seventh edition, Inda, 2002.
103. M. Porter, **choix stratégique et concurrence, Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, Edition Dunod, Paris, 1999.
104. M. Porter, **L'Avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Pari,1986.
105. M. Porter, **L'Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, Pari, 1993.
106. MANUEL Zacklad, MICHEL Grunstein, Management des connaissances, modèle d'entreprise et application, Hermès sciences publications, Paris, 2001.
107. Maurice Thévenet & Al. , **Fonction RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Edition PEARSN, France, 2007.
108. Philippe lorino, **Méthode et pratiques des performances**, 3eme édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
109. Philippe zarifian, **le modèle de la Compétence**, édition liaisons, Paris, 2001.
110. Rachid Ben Aibouche, **la nouvelle technique de gestion**, casbah edition, Alger, 2001.
111. Richard Daft, **Organozation Theory Desing**, South-Western Thomson learnig, 2001.
112. ROBERT Epsten, **The Big of Creativegames**, MC graw-hill, new york, 2000,
113. Rose Deing, **Knowledge Management**, Dunod, 3eme Edition, 2003.
114. Stewart T.A, **Intellectual Capital: the new wealth of organization business quarterly**, Double day Currency, New York, 1994.
115. Stewart T.A, **Intellectual Capital: the new wealth of organization**, New york Doubleday Currency, 1999.
116. Sullivan. P, **value-driven Intellectual: How to cohvertintangible corporate assets in to market value**, Wiley New York, 2001.
117. William Petty, In : Charles. Jones, **Théorie de la croissance endogène, traduction : Fabrice Mazerolle**, Ed Boeck université s.a Paris, 2000.

Les Theses:

118. ROESCH Yves, **La gestion des ressources humaines en milieu hospitalier**, These de Doctorat , Université Lumière – LYONII, 1999.

119. SASI Rachid, **La reconnaissance au travail et son rôle pour la motivation des travailleurs, étude de cas : la direction de la protection civile de la wilaya de Biskra**, mémoire élaboré pour obtention d'un diplôme de master specialise en management des ressources humaines, institut supérieur de gestion et de planification, Algérie, 2010.

Les Articles (les Revues):

1. Bontis N., **Intellectual capital disclosure in Canadian corporation**, journal of human resource cost and accounting, V16 N°2, 2001.
2. Fitz. enz. J, Intellectual Capital ROI , Emerald Group Publishing Limited , 2002.
3. Garreltt, Robert P, & Al, **Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of markt pioneering**, journal of businesresearch 62.8,2009
4. J.C Dumont, **La Contribution des facteurs humains à la croissance, Revure des évidences empiriques**, paris , 1996.
5. Jiankang Wang, Jiuling Xiao, **Knowledge management audit Framework and methodology based on processes**, Journal of Technology Management, Vol14, N°3, 2009.
6. Johansson. U, Martensson. M, and Skoog, **Measuring to understand Intangible performance drivers**, The European Accounting Review, Vol .10, N° 3, 2004.
7. Journal of knowledge management, **Introduction between technologies**, people, Uk, volume 5, 2001
8. P. Romer, PM, **The origins of endogenous growth**, journal of economic perspectives 1994.
9. R. Petty, J. Guthrie, **intellectual literature review measurement**, reporting and management, journal of intellectual capital, Vol I N°2, 2000.
10. Roch Parayre & Dileep Hurry, **Corporate investment and strategic stability in hypercompetition, managerial and decision economics**, john Wiley & Son, Ltd, Vol 22, 2001
11. SUSANE Jackson, & al, **managing knowledge for sustained compétitive davantage, published by jossey-bais**, San Frrancisco, 2003
12. Tom Davies, Barry Gilbert, jeff swartz, **Competitive response: a new for evaluating company performance in: Bernd Kuhlin**, Professor Dr ing Heinz Thielmann, The practical read tima enterprise facts and perspectives, springer, Germany, 2005
1. Wig K.M et. Al, **Supporting Knowledge Management: As election of Methods and Techniques**, Expert Systems With Applications, Vol 13, no 1, 1997.
2. Rodney Mcadam, **Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations; A Qualitaive Study**, journal of knowledge and Process Management Vo 7, No 4, 2000.
3. Cheng Ling Tan, Aizzat Mohd Nasurdin, **Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness**, Electronic journal of Knowledge Management, Vol9, No 2, 2011.

Les Communications (Les Colloques)

4. Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, **L'Intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur logistique**, sousse Tunisie, 2&3 Juin 2005.
5. A. Safa, N. Hilmi, **Mondialisation et croissance équilibrée :Une nouvelle stratégie du développement, Le cas de la TURQUI**, Colloque international de management de la connaissance et l'efficacité économique, Batna, 25-26 Novembre 2008.
6. S.B. Ahmad, A. Mushar, **The Relationship between intellectual capital and business performance**, International conference on management and artificial intelligence, Press , Bali, Indonesia , vol16, 2011.

قائمة المصطلحات

قائمة المصطلحات

المصطلحات	مفهومها
المعرفة	Savoir
المعرفة	المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يركز على الكفاءات الفردية، والمعرفة الضمنية التي تتضمنها عقول العمال.
المهارات	Savoir Faire
المهارات	هي القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة، وتدل على إتقانهم لها.
القدرات والكفاءات	Compétences
القدرات والكفاءات	هي المعرفة الكامنة، كونها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال.
الخبرات	Expérience
الخبرات	تتمثل في تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.
التمكين	Autonomisation
التمكين	هو فلسفة تعني السماح لفريق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسئولين عن قراراتهم، وتجاوز الأهداف الشخصية إلى الرؤيا المشتركة للشركة، والسماح للقوة العاملة أن تستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن.
الإبداع	Créativité
الإبداع	تحقيق رغبات الأفراد من خلال إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشاكل في العمل. ووفقًا للباحث روبرت ستيرنبرج "يمثل الإبداع القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد وملائم". يعد مؤشر الإبداع مصدراً أساسياً للنجاح في البيئة التنافسية.
الابتكار	Innovation
الابتكار	يعد إحدى الصفات المتميزة للمؤسسات المتقدمة في البيئات المتغيرة، ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، وتقديم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته، والمبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، وإيجاد نظم وممارسات تساعد المؤسسة على الانتاج بشكل أفضل.
المرونة	Flexibilité
المرونة	تغيير الإستراتيجية حسب متطلبات الظروف الداخلية والخارجية.
الجودة	Qualité
الجودة	الجودة أو كما يسميها البعض بالنوعية: هي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق، وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين، تم تعريف الجودة حسب معيار ISO على أنها مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح أو بشكل مضمون.
إدارة المعرفة	Knowledge Management
إدارة المعرفة	هي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلم.
اقتصاد المعرفة	Knowledge Economie
اقتصاد المعرفة	هو النظام الاقتصادي الذي تمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيس والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة. ويمتاز عن الاقتصاديات الأخرى بكونه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، إذ أن أغلب الموارد تنفذ بالاستهلاك فيما تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة.
الأداء البشري	Performance Humaine
الأداء البشري	هو سلوك إنساني ومجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد وتكون مكونة لعمله.
الكفاءة	Efficiency
الكفاءة	هي مجموعة من المعارف النظرية، العلمية وسلوكية التي يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بأحسن الطرق. كما يعرفها Philippe على أنها القدرة على التعبئة، بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا.
الفعالية	Efficacité
الفعالية	هي جعل القوى العاملة تنجز أعمالها بكفاءة عالية، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية ضرورة إنجاز الأعمال بطريقة وبأسلوب صحيح وفي الوقت الصحيح. وتعرف على أنها مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة.

هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، بغرض النمو والبقاء والاستمرارية.	Efficacité Humaine	الكفاءة البشرية
يسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب. كما يمكن اعتباره تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل. هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل	Training	التدريب
هو منح العاملين فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، وإن كانت تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلا أعلى، ويمكن أن نلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً والتعليم ثانيا كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين. هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي	Education	التعليم
هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين، لهذا فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل ومع أفراده وأشياءه وباللغة والقيم وأسرار العمل السائدة فيه.	Learning	التعلُّم
أن تكون المؤسسة متفتحة وغير متمسكة بنماذج قديمة أثبتت نجاحها، فالحاضر والمستقبل بحاجة إلى نماذج أخرى مبتكرة ومرنة، تتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية. ويعني ذلك التخلي عن كل نظام قديم لصالح أنظمة جديدة أكثر إنتاجية، إضافة إلى ذلك يجب أن تهتم المؤسسة برأس المال البشري لا الأنظمة والقوانين، فإن تعارضت القوانين مع مصلحة الموظفين أو المؤسسة يجب إلغائها أو تعديلها إلى قوانين تخدم المؤسسة وموظفيها. فالمؤسسة المتعلمة هي التي تسعى لتوفير جو ملائم للتعلم المستمر.	Entreprise éduquée	المؤسسة المتعلمة
يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية. والتي يستعملها في نشاطه المهني.		الكفاءات الفردية
هي محصلة التعاون بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، وتعني المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة. فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها. وهي ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة على جميع الكفاءات الفردية.		الكفاءات الجماعية
يعتبر من الأساليب الشائعة لتوليد الأفكار الإبداعية، فهو استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار إبداعية خلاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفرداً. فهو تشجيع التفكير الإبداعي للمجموعة لاستنباط الآراء بحيث يتم ذلك عن طريق عرض الهدف أو المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الرأي، والقيام بتسجيل هذه الآراء ثم تنسيقها وإزالة المتكرر منها ووضع الأولويات الخاصة بهذه الآراء.	العصف الذهني Brainstorming	
هو المجتمع الذي يقوم على استغلال المعرفة كأهم مورد.		المجتمع المتعلم
هي قياس لقدرة المؤسسة على التجاوب للتغيرات والأحداث الخارجية المختلفة، والهدف الأساسي هو تحسين أداء المؤسسة من خلال إنشاء ميزة تنافسية في قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة الخارجية.		الاستجابة التنافسية

الملاحق

الملحق رقم 01

معامل الارتباط بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية ككل.

Corrélations		Investissement Capital Humain	Savoir	Savoir Faire	Compétence	Expérience	Autonomisation	Avantage Concurrentiel	Créativité	Flexibilité	Qualité	Répondre
Investissement Capital Humain	Pearson Correlation	1	,521**	,447**	,441**	,500**	,633**	,623**	,403**	,542**	,446**	,324**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Savoir	Pearson Correlation	,521**	1	-,127	-,140	,305**	,090	,409**	,211*	,489**	,290**	,134
	Sig. (2-tailed)	,000		,180	,135	,001	,341	,000	,024	,000	,002	,152
Savoir Faire	Pearson Correlation	,447**	-,127	1	,417**	-,255**	,184	,294**	,239*	-,039	,151	,437**
	Sig. (2-tailed)	,000	,180		,000	,006	,050	,001	,010	,678	,110	,000
Compétences	Pearson Correlation	,441**	-,140	,417**	1	-,160	,084	,168	,135	-,096	,123	,293**
	Sig. (2-tailed)	,000	,135	,000		,087	,375	,072	,151	,307	,192	,002
Expérience	Pearson Correlation	,500**	,305**	-,255**	-,160	1	,365**	,264**	,124	,627**	,188*	-,197*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,006	,087		,000	,004	,185	,000	,044	,034
Autonomisation	Pearson Correlation	,633**	,090	,184	,084	,365**	1	,425**	,316**	,338**	,371**	,163
	Sig. (2-tailed)	,000	,341	,050	,375	,000		,000	,001	,000	,000	,082
Avantage Concurrentiel	Pearson Correlation	,623**	,409**	,294**	,168	,264**	,425**	1	,751**	,659**	,613**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,072	,004	,000		,000	,000	,000	,000
Créativité	Pearson Correlation	,403**	,211*	,239*	,135	,124	,316**	,751**	1	,400**	,208*	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,010	,151	,185	,001	,000		,000	,026	,000
Flexibilité	Pearson Correlation	,542**	,489**	-,039	-,096	,627**	,338**	,659**	,400**	1	,258**	,128
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,678	,307	,000	,000	,000	,000		,005	,173
Qualité	Pearson Correlation	,446**	,290**	,151	,123	,188*	,371**	,613**	,208*	,258**	1	,300**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,110	,192	,044	,000	,000	,026	,005		,001
Répondre	Pearson Correlation	,324**	,134	,437**	,293**	-,197*	,163	,710**	,452**	,128	,300**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,152	,000	,002	,034	,082	,000	,000	,173	,001	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS تحليل الحزم الإحصائية بعد تفرغ الاستبيان.

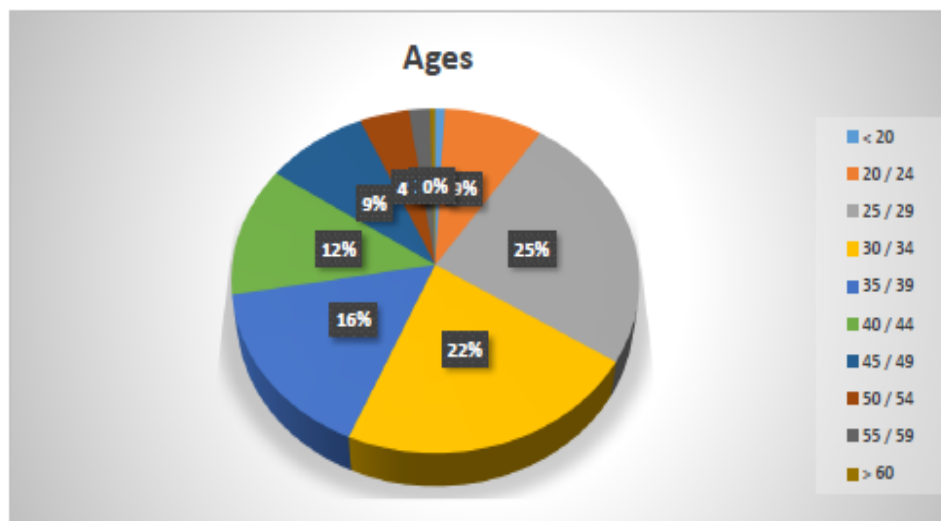
Effectif par catégorie Sexe :

	CADRE SUPERIEUR	CADRE	EXECUTION	MAITRISE	TOTAL
F	1	43	8	22	74
H	3	54	318	180	555

Effectif par niveau académique :

	CADRE SUPERIEUR	CADRE	EXECUTION	MAITRISE	TOTAL
UNIVERSITAIRE	2	65	1	26	64
TECHNICIEN SUPE	2	24	102	42	170
BAC	0	1	0	4	5
MOYEN	0	1	130	56	187
SECONDAIRE	0	6	56	70	132

Pyramide des âges :



إستثمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
سيدي (سيدتي) تحية طيبة وبعد،

إن هذا الاستبيان صُمم لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه، لاستغلالها في الجزء التطبيقي من أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان: "الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية (شركة الكوابل سيدي بن ذهبية (CSB) بمستغانم)".

كما نحيطكم علما، أن المعلومات التي نحصل عليها سوف تحاط بالسرية التامة؛
شكرا على التعاون، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أسئلة الاستبيان: ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة.
الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث:

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. المعرفة (le Savoir): المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الكفاءات الفردية، والمعرفة الضمنية التي تتضمنها عقول العمال.						
1	تعمل الشركة على توظيف العمال ذوي المعارف المتنوعة.					
2	يعمل العمال على تقاسم المعارف فيما بينهم في مواقع العمل.					
3	تتعاهد الشركة مع الجامعات والمعاهد لاستقطاب المورد البشري الكفاء .					
4	توفر الشركة جو ملائم لتبادل المعلومات والمعارف بين العمال.					
5	يُطبق العمال المعرفة على أرض الواقع بكل حرية.					
6	يملك العمال المعرفة الكافية لتأدية مهامهم.					

II. المهارات (le Savoir Faire) : هي القدرات التي يتميز بها العاملون في أداء المهنة، وتدل على إتقانهم لها.					
1					يتملكون العمال في الشركة مهارات عالية في مجال أعمالهم.
2					تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة لهم.
3					تحدد الشركة المهام والمسؤوليات للعمال بشكل دقيق ومحكم مسبقاً.
4					يحرص العمال على تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة.
5					يتميز عمال الشركة بمهارات كافية لأداء العمل الموكلة لهم.
6					يتقن العمال في الشركة العمل الموكلة إليهم ويتفنونون في الأداء.
القدرات والكفاءات (les Compétences): هي المعرفة الكامنة، كونها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال.					
1					تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمر للعمال.
2					يتملك العمال القدرة على الإبداع والابتكار في العمل.
3					لدى عمال الشركة القدرة على التكيف مع ضغوطات العمل.
4					لعمال الشركة الشجاعة الكافية للمبادرة قصد القيام بأعمال ابتكارية.
5					تعد شركتنا السباق دوماً في استخدام التقنيات التكنولوجية والوسائل الحديثة في العمل.
6					يتوفر لدى بعض العمال في الشركة القدرة على تحمل المسؤولية في العمل.
الخبرات (l'Expérience): تتمثل في تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.					
1					تساهم الخبرة في تقديم حلول متميزة للمشاكل في العمل.
2					يمتاز العمال بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.
3					لعمال الشركة القدرة الكافية للتكيف مع ضغوط العمل اليومية.
4					لدى عمال الشركة القدرة على تحمل المسؤوليات في أداء العمل.
5					تركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرات وتوليتهم مكانة خاصة داخل الشركة.
6					تعتمد الشركة على العمال المتقاعدين ذوي خبرة في العمل كمستشارين.
التمكين (l'Autonomisation): هو فلسفة تعني السماح لفريق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قراراتهم، وتجاوز الأهداف الشخصية إلى الرؤيا المشتركة للشركة، والسماح للقوة العاملة أن تستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن.					
1					يحرص العمال على تجاوز الأهداف الشخصية لتحقيق أهداف الشركة.
2					المشاركة الجماعية في إنجاز الأعمال هي محور عملية اتخاذ القرار في الشركة.
3					توفر الشركة الجو المناسب للعمال لاستخدام مهاراتهم إلى أقصى حد ممكن.
4					يعمل المسئول على بث روح التعاون والعمل كفريق لحل المشاكل في العمل.
5					العمل كفريق يسمح للعمال بوضع رؤية مشتركة لتحسين ظروف العمل.
6					تتوفر روح التعاون بين المدراء والعمال في الشركة لحل المشاكل.

المحور الثاني: تعزيز الميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ا. الإبداع (la Créativité): تحقيق رغبات الأفراد من خلال إنتاج أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشاكل في العمل.						
1	يعتمد عمال الشركة على تكنولوجيا المعلومات في تقديم كل ما هو جديد ومبتكر.					
2	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين الأفكار الإبداعية.					
3	تحفز الشركة العمال على الإبداع في عملهم.					
4	تتفوق الشركة عن منافسها بامتلاكها مورد بشري مُبدع ومتميز.					
5	تبنى الشركة تطبيق الأفكار المبتكرة التي يقدمها العمال.					
6	تعمل الشركة على استقطاب عمال ذوي كفاءة متميزة.					
المرونة (la Flexibilité): تغيير الإستراتيجية حسب متطلبات الظروف الداخلية والخارجية.						
1	تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد العمال على إنجاز أعمالهم.					
2	المنافسة الموجودة في السوق تحفز الشركة على الاستثمار في المورد البشري.					
3	تسهم نظم المعلومات للشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.					
4	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءتها البشرية.					
5	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية للشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية الموارد البشرية.					
6	تقوم الشركة بالاستعانة بالكفاءات الخارجية عند الضرورة.					
الجودة (la Qualité): إنتاج منتجات بموصفات عالمية ISO.						
1	يتحقق التميز للشركة من خلال التركيز على الاستثمار في المورد البشري.					
2	تحصل الشركة على شهادة الأيزو من خلال امتلاكها لمورد بشري كفاء.					
3	تحقق شركة التميز عندما يتعاون العمال معاً كفريق عمل واحد.					
4	ترتبط ربحية الشركة بامتلاكها مورد بشري كفى.					
5	تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع الموارد البشرية المتميزة لدى الشركة.					
6	تعد جودة المنتجات المقدمة منهاجاً ثابتاً للشركة في تحقيق التميز.					

الاستجابة (la Répondre): تحقيق رغبات المستهلك باستمرار.

1	تهتم الشركة بأراء المستهلكين ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة من خلال مواردها البشرية.
2	تحرص الشركة على تقديم منتجات تتلاءم مع التغيرات البيئية المستمرة.
3	تلبي الشركة حاجات ورغبات المستهلك المتجددة والمتغيرة من المنتجات باستمرار.
4	تسعى الشركة لتقديم منتجات بحسب طلب المستهلك وحاجاته وبدرجة أعلى من مستوى توقعاته.
5	تتفوق الشركة على منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد بفضل موردها البشري المتميز.
6	تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة بفضل مواردها البشرية المتميزة.

المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. الفئة العمرية:

أكثر من 40 سنة

30-40 سنة

أقل من 30 سنة

3. المؤهل الدراسي:

جامعي

ثانوي

الشهادة المتحصل عليها حددها:

4. الوظيفة السابقة:

5. الوظيفة الحالية:

6. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أكثر من 10 سنوات

بين 5 و 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

شكراً.

Monsieur(Madame) Salutations,

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire portant sur une recherche scientifique. Cette recherche a pour sujet l'identification de la relation entre l'investissement dans le capital humain et l'avantage concurrentiel.

Ce questionnaire est conçu uniquement à des fins de recherche scientifique, et pour cela nous vous demandons de répondre franchement et objectivement aux questions posées, pour l'exploitation dans la partie pratique de la thèse de doctorat intitulée: « **L'Investissement dans le capital humain pour renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique Algérienne, étude de cas société câblerie sidi bendehiba (CSB) Masra, Wilaya de Mostaganem** ».

Nous portant à votre connaissance que les informations que nous recevrons resteront strictement confidentielles; nous vous remercions pour votre contribution et vos suggestions pour la réalisation de cette étude.

Remarque : Pour les questions fermés, Vous cochez la réponse qui convient par un (X), par contre répondez directement aux questions directes.

1^{er} axe : L'Investissement dans le Capital Humain

N°	L'expression	L'Echèle				
		je ne suis pas d'accord du tout	je ne suis pas d'accord	Neutre	Je suis d'accord	Tout à fait d'accord
I. Le Savoir.						
1	Le recrutement dans L'entreprise repose sur le savoir et les compétences					
2	Les employés se partagent les compétences entre eux.					
3	L'entreprise contracte avec l'université et les instituts dans le but d'avoir des ressources humaines compétentes.					
4	L'entreprise installe un climat favorable pour les travailleurs à fin de leur permettre des échanges d'information.					
5	Les employés appliquent le savoir sur le terrain avec toute liberté					
6	Les employés acquièrent suffisamment de savoir pour accomplir leurs tâches.					
II. Le Savoir Faire.						
1	Les employés ont des compétences dans leurs champs d'activité.					
2	Les compétences des employés s'adaptent avec leurs fonctions.					
3	L'entreprise limite soigneusement et à l'avance les missions et les responsabilités des employés.					
4	Les employés exécutent correctement leurs tâches.					
5	Les employés de l'entreprise se caractérisent suffisamment de compétences pour accomplirent leurs tâches.					
6	Les employés de l'entreprise maîtrisent leurs fonctions.					
III. Les Compétences						
1	l'entreprise se concentre sur la formation continue pour développer les compétences des employés.					
2	Les employés ont des capacités d'innovation et de création.					
3	Les employés de l'entreprise ont des capacités d'adaptation avec les aléas surgies dans l'entreprise.					
4	Les employés de l'entreprise ont suffisamment de courage pour initier des travaux d'innovations.					
5	L'entreprise utilise la nouvelle technologie dans la réalisation des différentes tâches.					

6	Quelques employées ont la capacité d'endosser des responsabilités dans l'entreprise.					
IV. L'Expérience						
1	L'expérience des employées contribue dans la résolution des problèmes au travail.					
2	Les employées ont des capacités suffisantes pour faire face aux problèmes qui surgissent au travail.					
3	Les employées ont des capacités suffisantes pour s'adapter aux nouvelles pressions du travail.					
4	Les employées de l'entreprise ont des capacités pour supporter les difficultés du travail.					
5	L'entreprise se concentre sur les travailleurs qui ont de l'expérience, et elles les valorisent.					
6	L'entreprise fait appel aux référents de l'extérieur et les recrute comme des conseillées.					
V. L'Autonomisation : c'est l'octroi des avantages et du pouvoir au profit des individus ou des groupes pour agir sur les différentes conditions de travail auxquelles ils sont confrontés.						
1	Les travailleurs sacrifient leurs objectifs personnels au profit des objectifs de l'entreprise.					
2	Dans l'objectif de réaliser des travaux de l'entreprise, la participation collective des travailleurs est l'axe principal dans le processus décisionnel.					
3	L'entreprise offre la bonne atmosphère pour que les travailleurs puissent utiliser leurs compétences autant que possible.					
4	L'entreprise installe un climat favorable pour les travailleurs à fin qu'ils utilisent à fond leurs savoir-faire					
5	Le travail en équipe permet une vision globale pour améliorer les conditions du travail.					
6	L'esprit de coopération entre les dirigeants et les travailleurs favorise la résolution des problèmes.					

2^{ème} axe : Le Renforcement de L'Avantage Concurrentiel

I. La Créativité						
1	Les employées de l'entreprise maîtrisent la nouvelle technologie pour produire de l'innovation.					
2	L'entreprise adopte une culture organisationnelle qui protège les idées innovatrices					
3	L'entreprise incite les employées à l'innovation dans leurs travaux					
4	L'entreprise acquit une suprématie par rapport aux concurrents grâce à ses ressources humaines innovantes.					
5	L'entreprise réalise les idées innovantes.					
6	L'entreprise recrute des employées qualifiées.					
II. La Flexibilité						
1	L'entreprise utilise les nouvelles techniques pour aider ces employées à réaliser leurs travaux.					
2	La concurrence incite l'entreprise à investir dans le capital humain.					
3	Le système d'information augmente la coordination et l'intégration entre les unités de l'entreprise.					
4	L'entreprise utilise les méthodes ainsi que les stratégies pour faire évoluer les compétences.					
5	Le système de contrôle de l'entreprise intègre l'analyse et l'évaluation des compétences des ressources humaines.					
6	L'entreprise sous traite dans le cas du besoin avec les compétences externes.					
III. La Qualité						
1	Pour avoir l'avantage concurrentiel l'entreprise centre son intérêt sur l'investissement dans les ressources humaines.					
2	L'entreprise acquit le certificat ISO grâce à ses ressources humaines					

كلمة السيد المدير العام للمجمع¹

Notre histoire, Nos valeurs


GISB (Groupe Industriel Sidi Bendehiba) est leader Algérien dans la production du fil machine cuivre, aluminium et almélec. Notre capacité de production, la technologie employée, notre savoir-faire et nos engagements pour le management de la qualité et la préservation de l'environnement font de nous un fournisseur incontournable et de premier plan pour vous doter en fil machine répondant aux spécifications techniques les plus pointues et aux normes en vigueur. L'adoption de management de la qualité, tout au long du processus par le choix de la matière première, en passant par les techniques les plus avancées pour la fabrication du fil machine alliées à notre haute technicité vous garantissent un produit de très haute qualité. L'écoute de nos partenaires, tant fournisseurs que clients, reste pour nous un engagement inconditionnel.


La Câblerie Algérienne, développe son savoir-faire sur la conception et les techniques de fabrication des produits par sa créativité, qui assurent une durabilité optimale.

Sa participation au **développement humain**, la formation spécialisée du personnel d'entreprise, et son **soutien aux étudiants**, dans le domaine de la recherche à travers des **stages pratiques**.


Grâce à l'un des plus importants investissements d'Afrique et à son capital humain de plus de 800 personnes, La Câblerie Algérienne, est devenue un leader et un partenaire incontournable dans l'industrie du câble. Malgré une forte concurrence internationale, l'entreprise dispose d'atouts et de spécificités qui lui permettent de conserver une place importante sur le marché.

Contact Info

 Zone d'activités Mesra,
Mostaganem – Algérie

 +213 (0) 45 48 90 29
+213 (0) 45 48 90 30

 filmachine@gisb.dz

 +213 (0) 45 48 90 90

 GISB

 GISB



¹ WWW.cableriealgerienne.com, Consulté le 02/03/2019 à 19h55'.

الملخص:

يهدف هذا العمل إلى إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره الحلقة الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، عبر توضيح علاقة الارتباط بينهما ودوره في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للرابطة الحاصلة بين المفاهيم الأساسية للموضوع، عبر الدراسة الميدانية التي استندت على توزيع استبيان على عينة مكونة من 115 عامل بمؤسسة الكوالب سيدي بن ذهبية بـماسرى. بعد التفرغ والتحليل بواسطة برنامج SPSS20، خلصت النتائج إلى وجود دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية، وأن تنافسية المؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستثمار في رأس المال البشري، حيث تبين بأن التمكن والمعرفة يساهمان في استدامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في رأس المال البشري، التمكين، اقتصاد المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة.

Résumé:

L'objectif de ce travail est de souligner l'importance de l'investissement dans le capital humain étant donné qu'il représente le principal maillon qui renforce l'avantage compétitif de l'entreprise économique en clarifiant la corrélation qui existe entre eux et son rôle dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise algérienne. Cette étude était basée sur une méthodologie descriptive et analytique de la relation qui unie les principaux concepts dudit travail, à travers cette étude qui a été soutenue par la distribution d'un questionnaire à un échantillon composé de 115 travailleurs de l'entreprise « Câblerie Sidi Bendhiba, Mesra ». Après le déchargement et l'analyse par le programme SPSS20, les résultats ont révélé l'existence d'une signification statistique entre la disponibilité des besoins en capital humain et la promotion de l'avantage concurrentiel, ainsi que la compétitivité de l'entreprise est étroitement liée à l'investissement en capital humain. Cette étude a révélé aussi que l'autonomisation et la connaissance contribuent à la durabilité de l'avantage concurrentiel dans une économie basée sur l'économie de la connaissance.

Mots clés: L'investissement dans le Capital Humain, l'Autonomisation, l'Economie de Connaissance, Avantage Concurrentiel durable.

Abstract:

The aim of this work is to highlight the importance of investing in human capital as the main circle that enhance the competitive advantage of the economic enterprise by clarifying the correlation relationship and its role in enhancing the competitiveness of the Algerian economic enterprises. This study was based on the descriptive and the analytical approaches of analyzing the link between the keywords of this study, through a case study which was based on the distribution of a questionnaire on a sample composed of 115 workers in the "Câblerie Sidi Bendhiba, Mesra". After the unloading and analysis by the use of SPSS20 program, the results revealed a statistical significance between the availability of human capital requirements and the promotion of competitive advantage, as well as the competitiveness of the enterprise is closely linked to investment in human capital. This study also revealed that empowerment and knowledge contribute to the sustainability of competitive advantage in an economy based on Knowledge.

Keywords: Investment in human capital, empowerment, knowledge economy, sustainable competitive advantage