

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

عنوان المذكرة:

الاستثمار في الرأس المال البشري
كألية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

مباني يوسف

مقدمة من طرف الطالبة:

بن عياد سميرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	مباني يوسف	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مساعد مقرر	بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2017-2018

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً أحمد الله سبحانه و تعالى حمدا كثيرا و شكرا جزيلا على توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع.

أحط قلبي لأخط عبارات شمري و امتناني لكل من أعانني على إتمام هذا العمل، و أخص بالذكر الأستاذ

المشرف مباني يوسف و كذلك أشكر الأستاذ مباني الحاج، كما أتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى أساتذة

أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث و تقييمه.

إلى كل من خص من وقته ووقف على منبره و أعطى من حصيلة فكره إلى كل الأساتذة الكرام من

الابتدائي إلى الجامعي، كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية على سهرهم و حرصهم

الشديد على توفير المراجع اللازمة لبحثنا.

و لا يسعني الآن إلا أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل.

الإهداء

إلى من ربّاني صغيراً .. والدتي و والدي أطلال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من تحلّوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء

إلى أصدقائي وزملائي في العمل

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه البحث

أهدي هذا العمل المتواضع ،،،

فهرس المحتويات

إهداء

شكر

الفهرس

فهرس الجداول والأشكال

02 مقدمة عامة
06 الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاستثمار في للرأس المال البشري
06 تمهيد
07 المبحث الأول: ماهية الرأس المال البشري
07 المطلب الأول: مفهوم الرأس المال البشري
10 المطلب الثاني: أهمية الرأس المال البشري وخصائصه
12 المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري
19 المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري
19 المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري وأشكاله
24 المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري
26 المطلب الثالث: قيود الاستثمار في الرأس المال البشري
28 خلاصة:
30 الفصل الثاني: رأس المال البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
30 تمهيد:
31 المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
31 المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
33 المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها
35 المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها
38 المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية العوامل المؤثرة فيها
42 المبحث الثاني: رأس المال البشري والميزة التنافسية
42 المطلب الأول: رأس المال البشري كعامل لتحقيق الميزة التنافسية
44 المطلب الثاني: المورد البشري وتحقيق الميزة التنافسية
47 المطلب الثالث: أهمية تنمية وتدريب المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية
49 خلاصة:

51الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة ميناء مستغانم.....
51تمهيد:.....
52المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم.....
52المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.....
55المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم.....
57المطلب الثالث: تنظيم مديرية الموارد البشرية.....
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة
60التنافسية في مؤسسة ميناء مستغانم.....
60المطلب الأول: مكونات الاستبيان.....
61المطلب الثاني: تفرغ الاستبيان.....
72خلاصة:.....
74خاتمة عامة.....
76قائمة المراجع.....

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	
23	يبين تقسيمات الحوافز	01
38	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية	02
61	تحليل المتغيرات الشخصية للعمال من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة	03
63	يبين الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية	04
64	يبين اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين رأسمالها البشري	05
65	يبين نوع التكوين الذي تعتمد عليه مؤسسة ميناء مستغانم	06
66	يبين مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية	07
67	يبين الأسس التي يتم بها مكافأة الموارد البشرية	08
68	يبين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية رأسمالها البشري	09
69	يبين نسبة امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية	10
70	يبين عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	11
71	دور تكوين وتدريب رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	12

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات رأس المال الفكري	07
02	العوائد التعليمية من مستويات التعليم	17
03	أنواع الميزة التنافسية	36
04	الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية	37
05	دورة حياة الميزة التنافسية	39
06	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	43
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	55
08	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في المؤسسة	58
09	الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية	63
10	تقييم مدى اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين المورد البشري	64
11	نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة	65
12	مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية	66
13	الأسس التي يتم بها مكافأة الموارد البشرية	67
14	الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية رأسمالها البشري	68
15	نسبة امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية	69
16	عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	70
17	يبين دور تكوين وتدريب رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	71

مقدمة عامة

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الشديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، حيث أن تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق أصبح لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية وتستطيع المحافظة عليها عبر الزمن.

وإن أهم الموارد التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية، وتحديدًا المتميزة منها، لأن المورد البشري يعد أصل المعرفة، وموردها الأساسي، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكتفي بالموارد المادية دون وجود رأس مال بشري يملك مستوى معين من المعرفة والقدرة والمهارة والخبرة لتحقيق أهدافها، مما فرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمات مهام جديدة، أهمها جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية، تتميز بمعرفة عالية وطاقة ذهنية وقدرة متميزة، وذلك حتى تواكب مختلف التطورات المحيطة بها و تكسب المنظمة بها ميزة تنافسية.

ونظرا لهذه الأهمية، فقد تزايد الاهتمام بالمورد البشري من قبل الشركات مهما اختلفت طبيعة نشاطها، حيث تبنت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين، حيث أصبحت القوة الدافعة لها هي الأفراد ذوي القدرات والمهارات، لمواجهة أكبر تحدي اليوم وهو الاستجابة للنقلة من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة.

وبالرغم من أن التركيز على هذا الموضوع لم يكن إلا مؤخرًا، إلا أنه حضي باهتمام العديد من الباحثين أمثال شولتز، بيكر ومينسر، وكانت نظرياتهم تسير في نفس الاتجاه ألا وهو الاستثمار في رأس المال البشري بمختلف أشكاله من تدريب، تكوين وتعليم وغيرها، حيث أدركت جميع الدول أهميته في تقدم المجتمعات وازدهارها.

وبالإضافة إلى التحولات الراهنة والمتسارعة التي يعرفها العالم بأكمله، أصبح من الضروري على المنظمة أن تقوم باستغلال كل الطاقات والإمكانيات المتاحة، سواء أكانت مادية، مالية أو بشرية بالطريقة المثلى من أجل تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية، ولهذا وجب عليها أن تتبنى أنماط جديدة قصد القدرة على منافسة بقية المنظمات، وحتى يتسنى لها ذلك يجب أن تكون لديها ميزة تنافسية، تمتاز بها عن بقية المنافسين، وكثيرًا من المنظمات يكمن سر نجاحها في رأس مالها البشري، الذي تملكه، وهذا ما جعل المنظمة ملزمة بالاستثمار في الرأسمال البشري أحسن استثمار وذلك حتى تحقق أهدافها وتكون متفوقة على باقي المنافسين.

وهذا ما جعلنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الإنفاق على الرأس المال البشري والاستثمار فيه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- إلى ما يهدف الاستثمار في رأس المال البشري؟
- هل يمكن اعتبار الرأس المال البشري مصدرا للميزة التنافسية؟
- ما هو واقع رأس المال البشري في مؤسسة ميناء مستغانم؟

الفرضيات:

- الرأس المال البشري هو من موارد المنظمة ويعتبر أهم مورد لها، ويتم الاستثمار فيه لزيادة مهارات وقدرات الأفراد.
- يعتبر الرأس المال البشري مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- مؤسسة ميناء مستغانم تولي أهمية لرأس مالها البشري وتقوم بالاستثمار فيه.

أهمية البحث:

- المراد من هذا البحث إبراز مكانة رأس المال البشري في المؤسسة وقدرته على المساهمة في تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمراريتها.

أهداف البحث:

- التعريف بالرأس المال البشري.
- تحديد أهم الآليات المساعدة على الاستثمار في الرأسمال البشري.
- تبيان أن المورد البشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة حتى تكون قادرة على منافسة ومواجهة المنظمات المنافسة والمحافظة على بقائها واستمراريتها.
- التعرف على مكانة المورد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم.

دوافع اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع والرغبة في اكتساب المعرفة الشاملة حوله.
- نوع التخصص العلمي الذي أدرسه، حيث أن الموضوع له صلة مباشرة بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- اختيار موضوع يواكب التحولات التي يشهدها العالم.
- اعتبار أن الرأسمال البشري أهم الموارد المساعدة على كسب ميزة تنافسية للمنظمة.

منهجية الدراسة:

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات المرتبطة بالموضوع.

تقسيمات البحث:

تبعاً للأهداف المتوخاة من البحث، وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، في كل فصل مبحثين، وقمنا بتخصيص فصلين للجانب النظري، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان " الإطار المفاهيمي للاستثمار في لرأس المال البشري " ، أما الفصل الثاني كان تحت عنوان " رأس المال البشري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، وفصل للجانب التطبيقي حيث خصص لدراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم EPM.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للاستثمار في

لرأس المال البشري

تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الأصول غير الملموسة تشكل المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة، وإن نجاح هذه الأخيرة في بيئة الأعمال الحالية أصبح مرهونا بقيمة هذه الأصول، ويعد رأس المال البشري أهم هذه الأصول حيث يلعب دورا هاما في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، باعتباره عماد أي تنمية مستقرة ومستدامة تضاف إلى قوة الأمم وتقدمها، كما يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها، وكلما تمكنت من الحفاظ على ثروتها البشرية وعملت على تنمية قدراتها، كلما أمكنها من التقدم اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، مما دفع دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعادة هيكلة كل من التعليم والتدريب والتكوين والتأهيل الصحي، بهدف الاستثمار فيه وتحسين خصائصه وجعله أكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات العصر.

المبحث الأول: ماهية الرأس المال البشري

يشكل رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري، ويحتل اهتماما خاصا بسبب تنامي الاهتمام بالأصول غير الملموسة التي باتت تشكل الأصول الأكثر أهمية للمنظمات المعاصرة، ويعتبر المحرك الرئيسي في استمرارية أي منظمة، حيث أصبح العنصر البشري القوة الدافعة للنجاح لما يمتلكه من معرفة وذكاء ومهارات التي تتلاءم مع متطلبات الوقت الحالي.

المطلب الأول: مفهوم الرأس المال البشري

قبل التطرق إلى تعريف رأس المال البشري، سنشير إلى تعريف رأس المال الفكري:

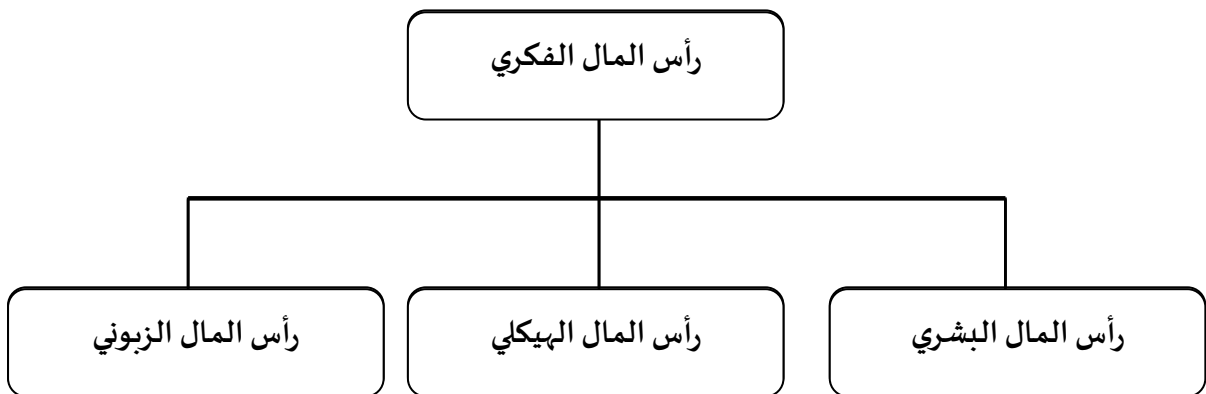
أولاً- مفهوم رأس المال الفكري: يعرف كما يلي:⁽¹⁾

يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه: المادة المعرفية الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة.

ويعرف أيضا على أنه الرأس المال غير الملموس ليشمل براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر وغيرها من أشكال الملكية الفكرية، وهو يتألف من مجموعة تضافر الجهود، والخبرات وعلاقتهم، والعمليات والاكتشافات والحصة السوقية والنفوذ، وبالتالي مصدرا للابتكار وتوليد الثروة.

ويتكون رأس المال الفكري مما يلي:

الشكل رقم (1-1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 37.

1 سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 255.

- رأس المال البشري: يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمؤسسة، ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة، حيث لا يتلاءم مع نماذج الكلفة.
- رأس المال الهيكلي: وهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمؤسسة، التي قد تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري، وخير مثال على ذلك هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للمؤسسة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمثلها.
- رأس المال الزبوني: وهو يتمثل في العلاقة مع الناس الذين تتعامل المؤسسة معهم والذين يتمثلون في زبائنهم ومجهزيها، وهو يحتل أعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.

ثانياً: مفهوم الرأس المال البشري

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.

وهناك العديد من المفاهيم والتعريفات التي تعطى للرأس المال البشري، من بينها:

- يعرف الرأس المال البشري على أنه أصل غير ملموس ضمن طاقة المنظمة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت من منظمة إلى أخرى، فهو قد يكون وافراً وغزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.⁽¹⁾

- هناك من يرى أن الرأس المال البشري يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.⁽²⁾

- كما يعرف على أنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها.⁽³⁾

¹ Black, S, E, Inch.L, M(1996), Human capital investment and productivity, the American Economies review, 86(2), pp, 227-263

² سعد علي العززي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 231.

³ هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 50.

- ويعرف رأس المال البشري أيضا على أنه مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل.⁽¹⁾

- ويعرف أيضا على أنه مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستتهيا للعمل مستقبلا، أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير، وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة.⁽²⁾

من خلال ما سبق، يمكن تعريف الرأس المال البشري بأنه هو أصل غير ملموس يتكون من الأفراد العاملين داخل المنظمة من خلال معارفهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وخبراتهم، والتي من الممكن إذا استغلت بالشكل الصحيح أن تحقق ربحية للمؤسسة وتعزز من تنافسيتها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة.

ويتكون الرأس المال البشري بدوره من ثلاثة عناصر أساسية لا بد من العمل على إدارتها بشكل جيد حتى تتمكن من الاستثمار الصحيح فيه وهي تتمثل في:

- الكفاءات: هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

- التجارب والخبرات: وتتمثل في مختلف التجارب والخبرات العلمية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة معينة، ومن أهمية هذه الخبرات أنها تقلل من تكلفة ووقت التدريب، ولها علاقة بعملية الترقية داخل المؤسسة.

- المعارف والمؤهلات: وتتمثل في مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

¹ عبد الستار العلي، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار السيرة، الطبعة الثالثة، عمان، 2012، ص343.

² عادل حرحوش المفرجي، حمد علي صالح، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص09.

المطلب الثاني: أهمية الرأس المال البشري وخصائصه

يعتبر الرأس المال البشري من أهم المقاييس الأساسية التي تقاس بها الثروة الحقيقية للأمم، وأساس عملية التنافسية الاقتصادية، باعتباره مصدراً للإبداع والابتكار، وأهم ما يميزه عن الرأس المال المادي هو كون الأول غير قابل للتقليد ويتميز بالوفرة لا بالندرة، لأن العلاقة بين المعرفة والزمن طردية عكس العلاقة بين المادة والزمن، وفيما يلي سنتطرق لأهمية الرأس المال البشري وأهم خصائصه.

أولاً- أهمية رأس المال البشري:

إن أساس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستثمار في رأس المال البشري، نظراً للأهمية الكبيرة له والتي يمكن إيجازها فيما يأتي:⁽¹⁾

- التقدم العلمي للدول مرتبط بالموارد البشري و بتنميته بما يتماشى مع العلوم والتقنيات الحديثة؛
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والذي من خلاله تحقق المؤسسات الميزة التنافسية؛
- العنصر البشري هو أساس التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية وغير المادية للمؤسسة؛
- يعد المورد البشري كمورد أساسي لخلق الثروة، وكذا إنشاء مصادر جديدة للدخل الوطني؛
- من خلال المورد البشري يمكن تنويع هيكل الاقتصاد الوطني من خلال الاعتماد على مختلف القطاعات لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية؛
- يساهم المورد البشري في بناء أمن واستقرار المجتمع من خلال مختلف المؤسسات؛
- أنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛
- توصيل ونقل خبرات، معارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل لخدمة الصالح العام؛

وهكذا فإن الأهمية البالغة للرأس المال البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن مطلقاً أن تنفع كل العمليات اللازمة لهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية، شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي.

¹ فرعون امحمد، محمد ايليفي، "الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 07.

ثانيا- خصائص الرأس المال البشري:

إن الرأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل مكان وزمان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الشخصية للأفراد، وهو يتميز بعدة خصائص منها:⁽¹⁾

1-2 محدودية رأس المال البشري:

إن إمكانية تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات الجسمية والعقلية للفرد، و بما أن تكلفة الاستثمار تزايد مع مرور الوقت، نجد أن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورة حياة الفرد، حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يتحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل؛

2-2 عدم مرئية الرأس المال البشري

عدم مرئية رأس المال البشري من أول وهلة، نعني به أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل، لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد و التي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في تكلفة الاستثمار طول فترة التكوين، إلى جانب الخبرات و الكفاءات و التجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد و التي تظهر من خلال مستويات الأداء و الإنتاجية؛

3-2 خصوصية رأس المال البشري:

رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجر عنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل؛

4-2 عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية

فرغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل إلا أنه ليس باستطاعته بيعه، كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها؛

5.2 عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك

حيث يمكن فقدانه بمجمله بمجرد موت صاحبه، و هذا ما يدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.

¹ بن عمار حسيبة، "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص17-18.

المطلب الثالث: نظريات رأس المال البشري

رغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث شولتز، وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والنتيجة عن الاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.⁽¹⁾

1- نظرية رأس المال البشري لشولتز

حاول شولتز⁽²⁾ البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، وتجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، ومنه فنمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

وقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فرضيات أساسية هي:

- أ- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
- ب- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- ت- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ويرى "شولتز" أن الاستثمار في رأس المال البشري يتضمن العديد من النشاطات التي تحسن القدرات البشرية منها:

- التعليم النظامي في المستوى الابتدائي والثانوي العالي.
- التدريب أثناء العمل.

¹ راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 65-66.

⁽²⁾ ثيودور ويليام شولتز: اقتصادي أمريكي (1902-1998)، متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم طويلا في التعليم العالي بجامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية والكر سنة 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979.

- برامج تدريب الكبار.
- التسهيلات الصحية والخدمات.
- انتقال الأفراد من أجل تسهيل فرص العمل.

وقد ركز شولتز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد و المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية، ففي رأيه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية و توافر مياه الري والتمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية. و اعتبر من هذا المنطلق أن عملية التعليم هي استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وعليه فإن التعليم عملية يتعزز من خلالها رأس المال البشري وذلك عبر الزيادات في المعرفة وفي تطوير المهارات، ويعد سلعة استهلاكية وكذا استثمارية تنتج تدفقا من المنافع في المستقبل، بوصفه سلعة استهلاكية فإن التعليم يوفر منفعة عندما نفترض أن الأفراد يكتسبون إشباعا واعتادا بالنفس من تحدي التعليم والنمو الفكري، وبوصفه سلعة استثمارية فإن التعليم يعد محركا للنمو الاقتصادي يقود إلى قوة عمل أكثر مهارة وإنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن التعليم يعتبر اعتيادي فمع زيادات الدخل تميل معدلات التسجيل في المدارس والجامعات والمعاهد إلى الارتفاع.⁽¹⁾

وعليه حدد شولتز نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار في التعليم وهي تتمثل فيما يلي:

- الإيرادات التي كان يمكن للفرد أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لم لو يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل مقابلها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية ومواجهة لها.
- تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.⁽²⁾

2- أبحاث بيكر:

تعد جهود "بيكر" الذي كانت أبحاثه في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حاول التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، هجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. والذي يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعتبر العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و أكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، و قد افترض "بيكر" وجود بعض المتغيرات الاقتصادية المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس

¹ محمد صالح تركي القريشي، علم اقتصاد التنمية، دار إثراء، ط1، الأردن، 2010، ص382.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص67.

المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر والسيولة، والمعرفة.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق "بيكر" بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. أيضا ميز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور و الإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام: فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، هذا يعني أن الفرد يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المؤسسات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على الأفراد المتدربين، و لجذب الأفراد المهرة للعمل بها، لا بد أن يتماشى مستوى الأجور للمؤسسة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل.

ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المؤسسة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً للعمل ليلتحق بالعمل في أي مؤسسة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب، لأن المؤسسة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة و لا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، و بالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكنة أن تحصل عليها.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى. و هناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله، وكذا تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمؤسسة وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص. و تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للمؤسسة، فتقدم له أجراً عاليا نسبياً، و يكون هذا الأجر المحتمل أن تقدمه له أي مؤسسة أخرى، و يرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي مؤسسة أخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المؤسسة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبياً نظراً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

وترتبط تكلفة معدل دوران الفعل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص. ونظراً لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمؤسسة، و بالتالي يكون لدى المؤسسة استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه للعمل فيها.

3- أبحاث مينسر:

أشار "مينسر" في أبحاثه من خلال استخدام مفهوم رأس المال البشري إلى أن اختلاف الإيرادات بين الوظائف إنما يعود إلى الاختلاف في طول مدة التدريب، كما أن الأقدمية والخبرة حسب "مينسر" تعتبر من العوامل التي ترفع من إنتاجية العامل، وقد ركز في مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري على بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات.

وقد حدد "مينسر" ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار في رأس المال البشري وهي:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

وقد حاول "مينسر" توسيع مفهوم التدريب ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي، وأيضا التعلم بالخبرة، أي أنه ركز في أبحاثه على دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين، ومن أهم استنتاجاته:⁽¹⁾

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل وكلما زاد أجره؛
- كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة؛

4- نظريات مساندة لنظرية رأس المال البشري:

بالإضافة إلى هذه النظريات، ظهرت عدة نظريات تتبنى مفهوم رأس المال البشري وهذا بهدف إبراز قيمة الاستثمار فيه ومن بين هذه النظريات:

أ- نظرية المصفاة: يتلخص مضمون هذه النظرية في كون التعليم أداة للتصنيف على أساس مهارة الأفراد، فالتعليم لا يرفع الإنتاجية وبالتالي ليس له أي دور في تحديد الدخل، فالأفراد الماهرون لديهم مسبقا إنتاجية عالية وقدرتهم أكبر على تحصيل دخول أعلى وحاجتهم للتعليم فقط للتأشير على مهاراتهم لأرباب العمل، وبالتالي ترى هذه النظرية أن:

- التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لصاحب العمل.
- يلعب التعليم دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله.

¹ حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص62.

وقد تم اختبار هذه الفرضية بالعديد من الدراسات، وكانت النتائج متفاوتة، كما برزت عنها تساؤلات عديدة مثلت أوجه النقد لهذه النظرية مثل:

- هل تكشف المصفاة الإنتاجية؟
- ما أسباب فروق الإنتاجية المكشوف عنها المصفاة؟
- إن كان التعليم سبباً لأجزاء من هذه الفروق فكم نسبة هذه الأجزاء؟
- هل التعليم مصفاة صقل للمهارات والقدرات أم مصفاة لحسن التصرف بالمواقف المختلفة.

ب- نظرية الإشارة والمؤشرات: (1)

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن أي فرد يدخل إلى سوق العمل كباحث عن العمل يملك نوعين من الخصائص، يصطلح عليها اسم "المؤشرات والإشارات":

- المؤشرات: يقصد بها كل الخصائص والصفات الثابتة التي تميز الفرد، وتكون ذاتية ودائمة لا يستطيع تغييرها كالجنس، اللون والعرق...
- الإشارات: يقصد بها كل المميزات الفردية القابلة للتغيير، مثل المستوى التعليمي (المعارف والكفاءات)، الخبرات... الخ، وتكون الإشارة قابلة للتغيير بالتعليم والتدريب والخبرة.

من هذا المنطلق فنظرية الإشارة تعتبر التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد ما هو إلا مجرد إشارة أولية عن إنتاجيته المستقبلية المحتملة، يرسلها ويبحثها في سوق العمل لأرباب العمل، وعليه فالنظرية ترى أن الأفراد سيسعون للحصول على أكبر مستوى تعليمي تحت قيد تكلفة الاكتساب ليطلقوا أقوى إشارة في سوق العمل.

وحسب هذه النظرية يحدد صاحب العمل الأجر قبل معرفة الإنتاجية الحقيقية للأفراد طالبي العمل، ويتحدد بالأساس من خبرة التوظيفات السابقة التي قام بها رب العمل، بحيث:

والملاحظ أن نظرية الإشارة وإن كانت قد فسرت جانباً من جوانب تحديد الأجور في سوق العمل، إلا أنها لم تقدم أي تفسير لعلاقة الإنتاجية الفردية بالمستوى التعليمي.

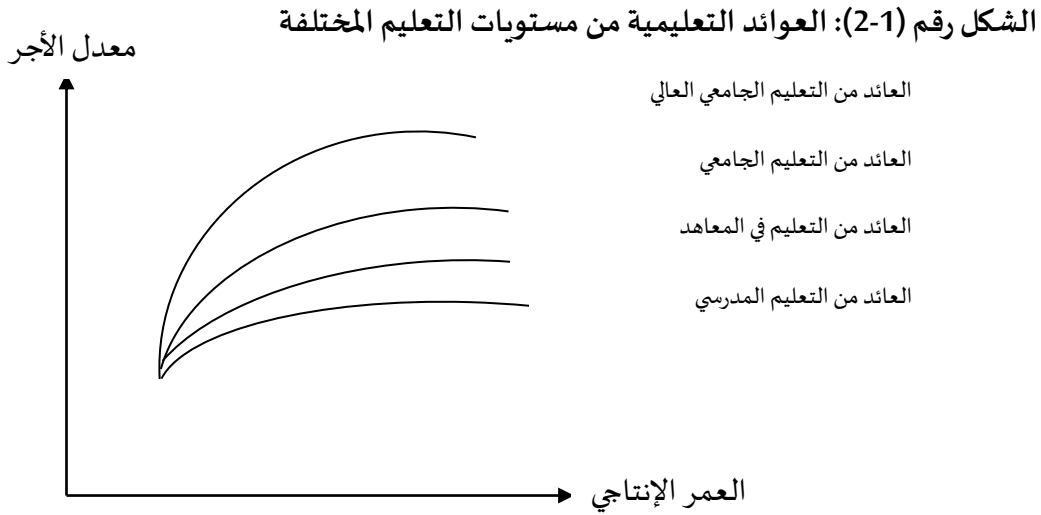
ج- نظرية عرض العمل: وتفرض هذه النظرية ما يلي (2)

- الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية العمل.
- التعليم يكشف قدرات المتعلم على التكيف والتعلم.
- صاحب العمل مستعد لتكوين العامل لديه ليشغل الأعمال اللازمة له.

¹ محمد دهان، "الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص38.

² مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، ط1، الأردن، ص179.

- صاحب العمل مستعد لدفع أجر مرتفع في سوق العمل، وهذا لأن الإنتاجية الحدية لهذا النوع من اليد العاملة مرتفعة جدا، وبالتالي فإن الطلب عليها سوف يرتفع، الأمر الذي يجعل العمال والأفراد يزيدون من طلبهم على التعليم والتدريب، وهذا من أجل تعظيم دخلهم، حيث كلما ارتفع مستوى التعليم لديهم كلما كان مستوى الأجر أعلى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:⁽¹⁾



المصدر: مدحت القرشي، المرجع السابق، ص 179.

يلاحظ من خلال الشكل أن معدل الأجر يختلف من مستوى تعليمي لآخر، حيث كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كان مستوى الأجر أعلى، بحيث نجد مستوى الأجر أعلى بحيث نجد مستوى التعليم الجامعي العالي يتلقى أجر أعلى من المستويات التعليمية الأخرى.

كما أن التفاوت الموجود بين العوائد التعليمية في المستويات المختلفة من التعليم يختلف من بلد لآخر، ففي بعض البلدان يكون الفرق بين هذه العوائد كبير وفي بلدان أخرى يكون قليل.

مقاييس رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة والتي لا يمكن قياسها اعتمادا على متغير واحد، الأمر الذي يؤدي إلى استخدام متغيرات تقريبية يعتمد عليها في قياس تكوين وإنتاجية هذا العنصر.

¹ مدحت القرشي، المرجع السابق، ص 180.

ولرأس المال البشري عدة مقاييس مهمة يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- 1- عامل الدخل: الإيرادات ÷ إجمالي عدد الموظفين العاملين بنظام التفرغ الكلي (الموظفين الدائمين).
- 2- الوقت المستغرق في الاستقطاب والتوظيف قبل بدء العامل المستجد العمل: إجمالي عدد الأيام المستغرقة لشغل الوظائف الشاغرة ÷ عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم.
- 3- عامل الاستثمار في التدريب: إجمالي تكلفة التدريب ÷ عدد القوى العاملة.
- 4- نسبة تكلفة إجمالي الأجور إلى الدخل: الإيرادات ÷ إجمالي الأجور X 100.
- 5- نسبة تكلفة العمالة الإجمالية إلى الإيرادات: الإيرادات ÷ العمالة الإجمالية X 100.
- 6- تكلفة ترك العمل (دوران العمالة): عدد حالات الفصل أو الاستقالات خلال الشهر الواحد ÷ متوسط عدد الموظفين خلال الشهر X 100.
- 7- العائد على الاستثمار: الإيرادات - (التكاليف التشغيلية - (تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد)) ÷ (تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد).
- 8- القيمة المضافة من رأس المال البشري: الإيرادات - (المصروفات التشغيلية - (تكلفة التعويضات + تكلفة الفوائد)) ÷ إجمالي عدد الموظفين العاملين بنظام التفرغ الكلي.
- 9- معدل الاستقالات: عدد الاستقالات الاختيارية في الشهر أو السنة ÷ إجمالي عدد الموظفين في الشهر أو السنة.

¹ حاتم أبو الجدائل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص 378-379.

المبحث الثاني: الاستثمار في الرأس المال البشري

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من ضمن أهم العوامل المؤثرة في النمو الاقتصادي لدى مختلف بلدان العالم على اختلاف أنظمتها وخصائص اقتصادياتها، لذلك فإنه من الضروري العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى، ويتحقق هذا بالاهتمام بالعنصر البشري عن طريق الإنفاق عليه لأجل الرفع من قدراته وجعله مسايرا للتكنولوجيات الحديثة، وبالتالي فإن النفقات الاستثمارية المخصصة من أجل اكتساب المعرفة (تعليم وتدريب اليد العاملة) تساهم بشكل أساسي في الرفع من معدلات النمو الاقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري وأشكاله

1- مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري

يمكن أن يعرف الاستثمار في الرأس المال البشري على أنه:

كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل⁽¹⁾.

وكذا يعرف على أنه تلك المدخلات التي تخصصها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المزايا التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة بعيدة عن المنظمات الأخرى⁽²⁾، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي تركز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية.

كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه إنفاق استثماري على البيئة والتعليم يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد الذي حصل على التعليم، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته⁽³⁾.

ويعرف أيضا على أنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية. والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله⁽⁴⁾.

¹ هشام مصطفى الجمل، "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية" دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص194.

² مؤيد الساعدي، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 289.

³ وعيل ميلود، "المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص74.

⁴ المصري منذر واصف، "اقتصاديات التعليم والتدريب المهني"، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003، ص04.

من خلال التعاريف السابقة يتضح جليا أنه:

- يتم الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على مجالات استثمارية متعددة، أهمها التدريب والتعليم وتطوير الكفاءات والصحة.

- الإنفاق الاستثماري المتعلق برأس المال البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد وتراكم رأس المال البشري بهدف تحقيق الأداء المتميز وتعزيز الوضع التنافسي ورفع الإنتاجية.

2- أشكال الاستثمار في الرأس المال البشري

هناك عدة أشكال للاستثمار في الرأس المال البشري منها:

1- التعليم:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي تساهم في تحقق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، وتعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة.

والمقصود بالتعليم في مجال الملكية الفكرية هو وضع مناهج منظمة لتدريبها في المرحلتين ما قبل الجامعة والجامعة.⁽¹⁾

ويعتبر التعليم كعملية تزويد الفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي تساعد في مواجهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها، وبالتالي فهو يهتم بالمنهج المؤدي إلى إحداث تغييرات سلوكية، كما يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ويهدف التعليم إلى تطوير الملكيات الفكرية واكتساب المعارف العلمية التي تمكن الأفراد من الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاطا اقتصاديا ينتظر من ورائه تحقيق منفعة من جهة، ويتطلب زيادة فعالية أداء الأفراد المتعلمين من جهة أخرى.⁽²⁾

2- التدريب:

تتجه المنظمات إلى التدريب لرفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتزويدهم بمستجدات وخبرات جديدة تساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة، ومن هذا المنطلق يمكن تعريفه على أنه العملية المنظمة التي

¹ حمزة مرادسي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2010-2009، ص3.

² سعد عامد أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية"، دار أسامة، الأردن، 2011، ص150.

يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم⁽¹⁾، ويقصد به أيضا عملية تعلم والهدف منها تطوير وتحسين كفاءة الأداء لدى الأفراد، أي إحداث تغيير بالرفع من مستواه إلى مستويات رفيعة عن طريق الخبرة والتمرن⁽²⁾، فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو المساعدة على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالي⁽³⁾.

أهمية التدريب:

- ارتفاع إنتاجية العامل المتدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته.
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل.
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقات بينهم.
- المساهمة في إشهار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني لإبقائه والحفاظ عليه.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع سوية أدائها بكفاءة وفعالية.
- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المؤسسة.

3- التكوين:

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون لهذه العملية عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية كما تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ومن أهم ما ورد من التعاريف نجد:

التكوين هو مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف، التصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفاعلية فيها⁽⁴⁾.

ويتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات:

- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.
- إعداد وتهيئة المتكون: يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة.
- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.
- إعطاء فرصة للممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين.
- المتابعة: حيث يجب مراعاة الفرد من وقت إلى آخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سليمة.

¹ مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص 130.

² د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1990، ص 316.

³ صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 209.

⁴ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 99.

4- الدوافع والحوافز:

- تعتبر الدوافع القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، ويرتبط مفهومها بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية تتمثل فيما يلي:
- أن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب لكل سلوك.
 - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
 - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- وللدوافع أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة، ومن بين الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي:
- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة.
 - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
 - تؤدي الدوافع إلى زيادة الأفراد في العمل.
 - يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

* الحوافز:

- تعتبر الحوافز كأداة تستعملها المؤسسة للرفع من إنتاجية الفرد وزيادة حماسه للقيام بعمله على أكمل وجه، وفي هذا الشأن يمكن التطرق إلى بعض التعاريف التي أسندت لها:
- يعرف التحفيز على أنه شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.
 - كما تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل مجو بذل جهد أكبر في العمل والامتثال عن الخطأ فيه.
 - لهذه الحوافز أهمية كبيرة لدى الفرد والتي يمكن إبرازها فيما يلي:⁽¹⁾
 - زيادة العوائد المحققة في المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
 - تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في إبراز قدرات العاملين وطاقاتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان.
 - تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح مؤسسته.

¹ طاهر محمد الكلالده، "الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار البداية، ط1، عمان، 2013، ص94-95.

* أنظمة الحوافز: تختلف أنظمة الحوافز من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف إمكانياتها المتاحة والجدول التالي يبين لنا أنواع هذه النظم:

الجدول (1-1): يبين تقسيمات الحوافز

مفهومه	نوع التقسيم	طبيعة التقسيم
تشمل أموال ومزايا مادية، كالسكن النقل والطعام وأشياء مادية أخرى والحوافز المالية هي الأكثر شيوعا	حوافز مادية	من حيث مادتها
هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعا هي فرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة... الخ	حوافز معنوية	
هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة.	حوافز إيجابية جاذبة	من حيث اتجاه تأثيرها
هي حوافز تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية.	حوافز سلبية منفردة	
هذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة وقد تدفع الأفراد المنافسة للحصول عليها	حوافز فردية	من حيث من
وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو أخرى	حوافز جماعية	يحصل عليها

المصدر: سعاد نائف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار وائل، ط3، 2007، ص355-357.

5- الاستثمار في صحة الأفراد: (1)

يمثل تحسين الأفراد مدخلا آخر من المداخل غير التقليدية للاستثمار في الموارد البشرية ومثل هذا النوع من الاستثمار يمكن أن يزيد من كفاءة وإنتاجية الأفراد، فعلى سبيل المثال في معظم الدول النامية يمكن أن يؤدي توفير وتحسين القيمة الغذائية للوجبات المقدمة للأفراد، وتقديم الرعاية الطبية إلى تحسين إنتاجية الأفراد، ومن ثم قد يدخل هذا في مجال الاستثمار في الموارد البشرية، طالما يؤدي إلى تحسين وارتفاع الإنتاجية، وهناك بعض الأمثلة التي توضح أهمية الاستثمار في صحة الأفراد، ففي المكسيك أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن الأفراد كانوا يصابون بإغماءات أثناء العمل نتيجة عدم حصولهم على الغذاء الكافي، ونتيجة لذلك قامت

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص237.

الشركة بتقديم وجبات إفطار لكل العاملين، وأيضاً هناك برنامج آخر في مجال الاستثمار في صحة الأفراد ويتمثل في البرامج الموجهة إلى تخفيض أو منع التدخين، فالعلاقة بين المشاكل الصحية والتدخين واضحة وقوية، فإن نسبة الغياب بين المدخنين أعلى عن نظيرها بين الأفراد غير المدخنين وبالتالي سيؤثر على مستوى إنتاجيتهم، لذلك فإن إتباع الشركات لبرامج وسياسات من شأنها منع التدخين تؤدي إلى إقلاع الأفراد عن التدخين.

نوع آخر من الاستثمار يتعلق بالناحية الصحية للأفراد هو توفير المنظمات لنوادي أو مراكز رياضية تابعة للشركة، حيث يقوم الفرد فيها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية وقد وجدت نتائج بعض الدراسات أن المنظمة استطاعت تحقيق عائداً على استثمارها يتمثل في تخفيض معدلات الغياب وتحسين في الصحة الذهنية والعقلية والنفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية وأبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

لقد أكد مارشال على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، وفي رأيه أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، والاقتصاد ذاته ذو قيمة محددة إن لم يستغل في سبيل التقدم، وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

أولاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

للاستثمار في الرأسمال البشري أهمية كبيرة، تظهر هذه الأهمية على مستوى الفرد و على مستوى المؤسسة:⁽¹⁾

1. على مستوى الفرد: هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار البشري تنعكس على الفرد مباشرة والتي من أهمها نجد:

- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم والتكنولوجيا.
- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية و الابتكارات و القيادات.
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها.
- الاستغلال الأمثل للطاقات والإمكانيات المكتسبة.
- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.
- إتاحة الفرصة للنمو والترقية و إفساح المجال للإبداع و الابتكار.

¹ خالد عبد الرحيم الليبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2005، ص 55.

2. على مستوى المؤسسة: إضافة إلى الفوائد المباشرة للرأسمال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من الفوائد التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- الحفاظ على مستوى معين من القدرات و المهارات الضرورية لتطور واستمرارية المؤسسة.
- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.
- مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والالكترونيات.
- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات.
- تخفيض معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.
- القضاء على رتابة ونمطية العمل.
- خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

ثانيا: أبعاد الاستثمار في الرأس المال البشري

جاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد، نذكر منها:

1- البعد الاقتصادي:

من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة و يوفر احتياجات سكانها من السلع و الخدمات، إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما، تكويننا وتدريبنا، لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية؛

2- البعد العلمي: حيث يوفر التعليم والتكوين كوادر علمية مكونة قادرة على البحث والابتكار والاختراع التطوير، بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة، وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في ظروف العمل داخل المنظمة.

3- البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم يني قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4- البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع مستوى التعليم التدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى فناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

المطلب الثالث: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تطبيقها للمفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري:⁽¹⁾

- 1- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي، ومن أمثلتها:
 - عدم ارتباط مالك رأس المال البشري للاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم من أن الفرد يمكنه استثمار لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تتبع المنظمة آلة لا تحتاجها.
 - وعدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده كلياً بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
 - يتطلب تكوين رأس المال البشري وقت أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي.
 - اختلاف منحى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحى إنتاجية الأصل المادي، والاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها، مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق؛

2-- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل:

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة.
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة.
- صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة.
- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللائم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفصيل لنجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أفضل مما هي عليه في الواقع.

3- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار: فالفرد ينفق على المأكل والملبس والسكن والرعاية الصحية، وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري، لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش وتستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 82-83.

4- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري: ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية، فقد لا يمكن اعتباره اختياره غير رشيد.

وبالرغم من وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتطبيق مفاهيم الاستثمار البشري، إلا أنها تمد الباحثين بوسائل لتقييم برامج الموارد البشرية المختلفة، والوصول إلى قرارات وسياسات واستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم لا يجب أن تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع أخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها.

خلاصة:

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمؤسسات، كونه يعد الحجر الرئيسي والمورد الأساسي في عصر المعرفة، متمثلاً في الثروة المعرفية والمهارات والخبرات المتواجدة في أذهان الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وإن من أهم مكونات وعناصر رأس المال البشري القدرات والمهارات كذلك المعرفة، الابتكار والخبرة وهذا ما يجعله رائداً في المجال الاستثماري للمؤسسات الناجحة ويكون ذلك بالمحافظة عليه وتطويره، وتوفير له المناخ المناسب للعمل والإنتاج، ومن ثم تخلق إنساناً على مستوى عالٍ من الكفاءة والتأهيل يكون قادراً على التنافس في ظل مستجدات العصر من التكنولوجيا العالية والعولمة.

وإن أهم ما جاء به اقتصاد المعرفة ظهور نظريات رأس المال البشري، التي وضحت أنه يفوق رؤوس الأموال الأخرى في الهرم الاستثماري إذ يحتل القمة.

الفصل الثاني

رأس المال البشري مدخل
لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية، ويقتضي التكيف مع هذه البيئة ضرورة سعي هذه المنظمات إلى تجميع مختلف مواردها، وهذا من أجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق على المنظمات المنافسة، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين، والتفوق على قدراتهم والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها.

ويعد رأس المال البشري من أهم هذه الموارد، لذلك نجد أن المنظمات المعاصرة أصبحت تولي اهتماما به لأنه يعتبر موردا استراتيجيا له دور هام في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك أنه هو المفكر والمبدع والمبتكر والمطور، وحتى يستطيع هذا المورد تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمة يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص التي توافق متطلبات التنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية من أشهر المصطلحات الاقتصادية التي صنعت ثورة هائلة على مستوى العلوم الإستراتيجية والإدارية في العقود الأخيرة، حيث ظهر في منتصف السبعينات ليحل محل مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائداً بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات، ولذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى بعض تعاريف الميزة التنافسية وتحديد أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

قبل تعريف الميزة التنافسية سنتطرق إلى مفهوم التنافسية:

أولاً: مفهوم التنافسية

التنافسية على مستوى المنظمة تعني "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها."⁽¹⁾

كما عرفت التنافسية على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام.

ومن بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في عالم المنظمات ما يلي:⁽²⁾

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية.
- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار.
- زيادة قوة نفوذ العميل.

واكتست التنافسية هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف، بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز.

وبالتالي يمكن القول أن التنافسية على مستوى المنظمة هي قدرة هذه الأخيرة على تلبية رغبات المستهلكين بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تستطيع من خلالها الحصول على حصة سوقية كبيرة.

¹ علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001، ص 101.

² علي السلي، مرجع سابق، ص 102-103.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.⁽¹⁾

وعرفها "بورتر" على أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".⁽²⁾

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها أي عامل يسمح للمنظمة أن تميز به منتجاتها أو خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، أملا في زيادة حصتها السوقية.⁽³⁾

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.⁽⁴⁾

وتعرف أيضا على أنها: ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحقق جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: أنها تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل بتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص13.

² Michel Porter, "L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Dunod, Paris, 1999, p 08.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص8.

⁴ عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص16.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

- الميزة التنافسية أهمية كبيرة وتعتبر جوهرها أساساً في المؤسسة وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يلي:⁽¹⁾
- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
 - تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.
 - كما تظهر أهميتها في كونها:
 - هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنعي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
 - إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.
 - تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
 - هي المحرك المحفز للمنظمات لتطوير سلع أو خدمات جديدة من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
 - إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى أعلى الفوائد مع المحافظة على مستوى النوعية وتخفيض كلفة الإنتاج

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية⁽²⁾

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

¹ حسين معالي فهي، "نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص80.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان الأردن، ص309.

- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

لا تعتبر الميزة التنافسية من الصدف والمفاجآت التي تجدها المنظمة في محيط الواقع، بل هي نتاج مصادر عديدة، حيث يمكن التمييز بين مجموعة من المصادر متمثلة فيما يلي:

- الموارد: وتمثل الموارد كل الموجودات، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعرفة، وقد تكون الموارد ملموسة كالموارد المادية والمالية، وغير ملموسة كالمورد البشري وسمعة المنظمة واسمها التجاري، وبراءات الاختراع، ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، وأيضاً أن يكون هذا المورد نادر، غير قابل للإحلال ومكلف إذا ما تم تقليده.⁽¹⁾
- الكفاءة: باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن الكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المدخلات) لإنتاج المخرجات، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة إلى المخرجات الناتجة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.
- الجودة: انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه⁽²⁾، و التنافس بالجودة يتطلب عدة مقومات أهمها:
 - استلها م حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المنظمة.
 - جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.
 - اختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- التجديد: ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى

¹ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص114.

² تامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار البازوردي العلمية، الأردن، 2008، ص194.

- المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، حيث أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها.
- الإبداع والابتكار: يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة وخدمات وكذا الابتكارات العلمية، وللابتكار والإبداع دور في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وتعتبر أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة.
 - الاستجابة: تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة.
 - المعرفة: تمثل المعرفة اليوم المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستتحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون.
 - اختصار الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على مبدأ الإنتاج وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، أو تخفيض دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت التوصيل، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير.
 - المرونة: أصبحت المرونة من مصادر المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج يتم وفق طلب الزبون.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة لها

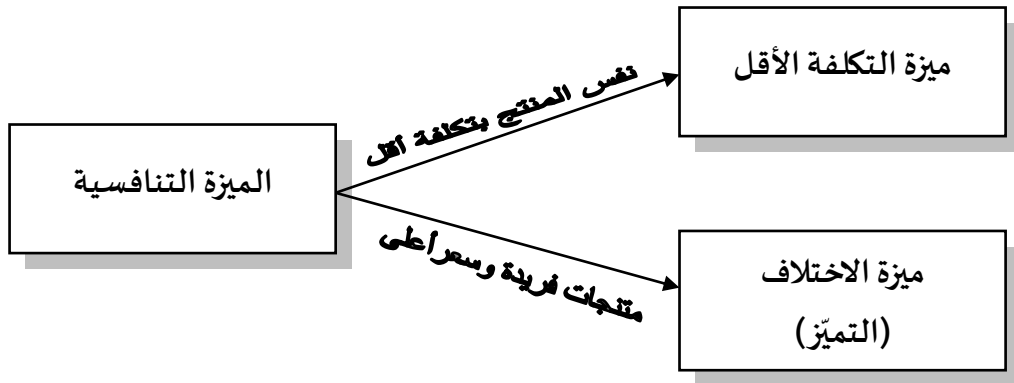
أولا: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية تعتمدهما المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه وهما التكلفة الأقل وتمييز المنتج حسب الشكل أدناه:⁽¹⁾

- 1- ميزة التكلفة الأقل (تخفيض الكلفة): أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى تحقيق عائد أكبر.
- 2- ميزة تمييز المنتج: يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز و فريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى، خصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري، و المقدرات التنظيمية.

¹ حسين وليد حسين عباس، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الجامد للنشر، ص144-145.

الشكل (1-2): أنواع الميزة التنافسية



Source : <https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>

ثانيا: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسات المعاصرة أو فشلها يعتمد على مركزها التنافسي الذي يتأتى من خلال الإستراتيجية التنافسية، التي تعبر عن الطريقة التي تسلكها المؤسسات من أجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق، من خلال زيادة حصتها السوقية، وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية وهي: (1)

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين،

ويتطلب تحقيقها توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- نمطية السلعة المقدمة.
- بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية والاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص134.

إلى جانب ذلك، فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في تخفيض التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها.⁽¹⁾

- 2- إستراتيجية التمييز: نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها، وإن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي:⁽²⁾
- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
 - عدم وجود عدد من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التمييز.

3- إستراتيجية التركيز: تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين، أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته، إن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة، وهناك مجموعة من المبررات لإتباع هذه الإستراتيجية وهي:

- الاستفادة من مزايا التخصص.
- القدرة على التجديد والابتكار.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

الشكل رقم (2-2): الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمييز
إستراتيجية التركيز	

المصدر: عز الدين علي سويس، الميزة التنافسية، 2015، ص76 (بتصرف)

¹ علي السلي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص194.
² نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص238.

ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات المذكورة، ويمكن إظهارها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية

إستراتيجية التميز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة التكلفة
- تقديم منتجات خاصة - إنتاج سلع وخدمات للخصص السوقية ذات الأسعار العالية	- تقديم خدمة مميزة للزبون - تحسين الكفاءة - الرقابة على الجودة - تدريب العاملين في الصف الأمامي	- تقليل تكاليف التوزيع	- الإبداع في التكنولوجيا والابتكار - تعزيز الإبداع - حصة سوقية كبيرة

المصدر: عز الدين علي السويس، الميزة التنافسية، ص78.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية العوامل المؤثرة فيها

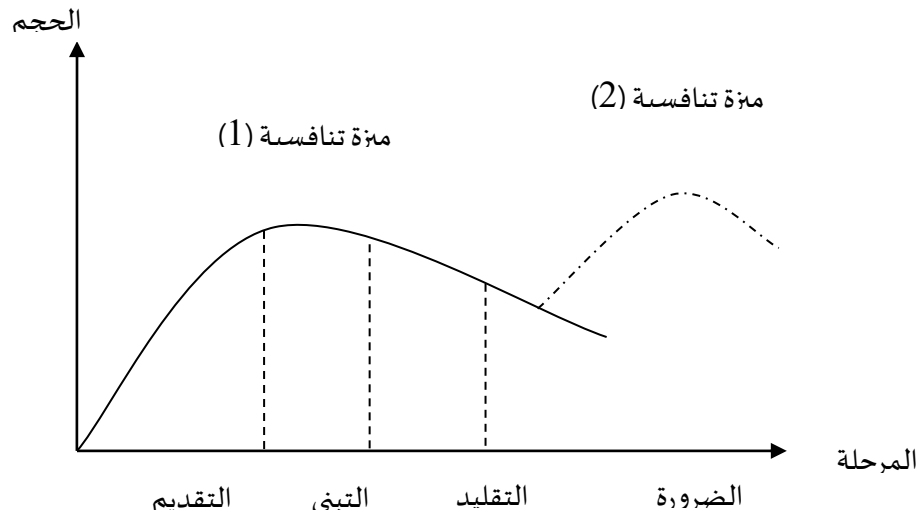
أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية وفق بعدين أو متغيرين هامين هما:

1: حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة، إذا كان بإمكانها المحافظة عليها في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 86.

من خلال الشكل رقم (2-1) يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي: (1)

- أ- مرحلة التقديم: تعد هذه المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة.
- ب- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، حيث يبلغ حجمها أقصاه، وبالتالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.
- ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه نحو الركود، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 85.

د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، كي لا تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في واجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من قبل المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

2: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن تحقق زيادة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:⁽¹⁾

- 1- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2- النطاق الرأسي: ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- 3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86-87.

4- نطاق الصناعة: ويعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها نطاق القطاع السوقى، النطاق الرأسى، النطاق الجغرافى ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسى.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، وذلك تبعا لنشاط المؤسسة، إمكانياتها المادية، البشرية، حجم المنافسة في قطاع النشاط ومدى قوة أو ضعف المنافسين، وهي تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية:⁽¹⁾

- 1- العوامل الخارجية: إن تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره سيستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونتها وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.
- 2- العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، وهنا يلعب الابتكار والإبداع دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

¹ رضا إبراهيم الصالح، "رأس المال الفكرى ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومى، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص22.

المبحث الثاني: رأس المال البشري والميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة، أصبح رأس المال البشري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وإن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الأصل واستراتيجيات إدارته، وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز ميزة المنظمة التنافسية وخلق القيمة.

المطلب الأول: رأس المال البشري كعامل لتحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، وإن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لابد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع.⁽¹⁾

أولا: خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية

على الرغم من الأهمية البالغة للموارد البشرية إلا أن دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها

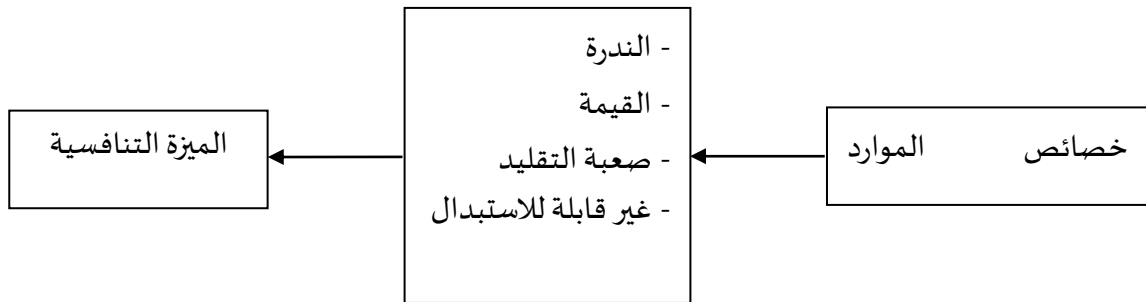
¹ علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، مرجع سابق، ص 42.

الموارد الإستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وبالتالي لكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وهي: (1)

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

ويشير الشكل الموالي إلى قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها بأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهي النحو التالي:

شكل رقم (2-4): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، ص 81.

باعتبار الموارد البشرية موردا إستراتيجيا ومسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، فضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي (2)

1- أن تكون الموارد البشرية نادرة:

¹ سلامي يحضية، "التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 6، الجزائر، 2004، ص 7.

² سمالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 60-61.

حتى يكون المورد البشري مصدرا للقيمة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وأن يأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا امتلكت قدرات عالية تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي التي تعاني منه المؤسسات الصناعية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة.

2- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للموارد من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، أي لها دور في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء، فمثلا بقدر ما تجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداءهم جيدا، بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج.

3- أن تكون صعبة للتقليد: إن أهم ما يصعب تقليده في الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة معيارية، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيم بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

4- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للاستبدال:

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ألا يكون قابل للاستبدال بصور مماثلة على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة الصناعية، بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.

وبناء على هذه الخصائص المميزة للموارد المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية والتي تبين لنا إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية، نرى أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بدرجة عالية في اكتساب المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.

ثانيا: مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات

- ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة، أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة، وتحقق قسمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة، كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا.

- والشرط الثاني للميزة التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة، مثال ذلك رأس المال البشري والمختلف عن رأس المال التمويلي، ويقاس رأس المال البشري بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة، ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثاني: المورد البشري وتحقيق الميزة التنافسية

في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تعيشها منظمات الأعمال في العصر الحديث، أصبح الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زيادة الميزة التنافسية للمنظمة، والتي تعكس مدى قدرة المنظمة على كسب حصة سوقية معينة والحفاظ عليها، كما ترتبط الميزة التنافسية للمنظمة بفعالية المنظمة، والفعالية من هذا المنظور تعني مدى قدرة المنظمة على إشباع رغبات أصحاب المصالح، كل من حملة الأسهم والملاك والمستهلكين والمنافسين والموردين والمجتمع ككل، وعلى رأس هؤلاء جميعا العاملون بالمنظمة، حيث أن المنظمة التي تفشل في إشباع رغبات أصحاب المصالح تتعرض إلى الفشل السريع، وتساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال العديد من الأنشطة منها على سبيل المثال:⁽¹⁾

- اختيار العاملين القادرين على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل.
- تنمية قدرات العاملين على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الاحتفاظ بالعمالة المتميزة وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال نظم جيدة للموارد البشرية مثل نظم الأجور والحوافز والتعويضات.

إن اهتمام إدارة الموارد البشرية لم يعد منصبا على حفظ سجلات الأفراد وإعداد كشوف المرتبات الشهرية ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بل إن المدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية يبني على أساس التكامل بين خطط المنظمة الإستراتيجية وأنشطة إدارة الموارد البشرية، ومثل هذا التكامل إنما يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية كبرى للمنظمة.

ويصعب في عالمنا المعاصر أن نتخيل منظمة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية دائمة دون أن يتوفر لديها العنصر البشري الراغب والقادر على تحقيق تلك الميزة التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد أكد بما لا يدع مجالا للشك أن تنمية القدرات البشرية وتدعيم رأس المال الفكري للمنظمة هو أكثر تلك الوسائل فعالية، وأكد أنه يمكن توفير فرص النجاح في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها بل وأهمها هو المورد البشري.

غير أن التساؤل الرئيسي في هذه الحالة هو ما الأهمية النسبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مقارنة ببقية العناصر التنظيمية التقليدية التي تحقق نفس الميزة، والإجابة المنطقية عن هذا السؤال تنبع من الأهمية النسبية التي اكتسبها العنصر البشري مقارنة بمصادر الميزة التنافسية التقليدية مثل المنتج المتميز أو التكنولوجيا المتقدمة، أو الأسواق المغلقة أو الإنتاج الكبير، ويمكن توضيح تفوق العنصر البشري على الميزة التنافسية التقليدية كما يلي:⁽²⁾

¹ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2006، ص 153.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 154.

- المنتج المتميز: المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية هو تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) تشبع الرغبات الحقيقية لدى المستهلك، وتزداد أهمية المنتج في تحقيق الميزة التنافسية إذا كان هذا المنتج متميزا عن المنتجات المنافسة، وبالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها أصبحت قصيرة جدا وأكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المنظمات من وراء هذا الإجراء ضمان التفوق على المنافسين، فمن الطبيعي أن نشترى اليوم سلعة معينة ونجد نموذجا أفضل أو متطورا من نفس السلعة أو الخدمة، بعد ذلك بفترة وجيزة، ومن ثم أصبحت المنظمات مطالبة بتدعيم نشاط البحوث والتطوير حتى يتسنى لها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات متطورة، غير أن المتأمل لهذه الميزة التنافسية يجد أن العنصر البشري هو العنصر القادر على إحداث التطوير والتجديد في السلع والخدمات، ومن خلال امتلاك المنظمة للموارد القادرة التي تتصف بروح التجديد والابتكار تمثل ميزة تنافسية ضرورية للمنظمات الحديثة.

- تكنولوجيا الإنتاج: تمثل التكنولوجيا المتقدمة عنصرا مهما من عناصر تحقيق الميزة التنافسية، وتحقق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال ما توفره التكنولوجيا من دقة في الأداء وسرعة في الإنجاز خاصة في زمن تسعى المنظمات إلى تطبيق مفهوم إدارة الزمن الصفري، والذي يجسد الصراع بين المنظمات والتسابق مع الزمن لإشباع رغبات المستهلك، ومن الطبيعي أن تكون المنظمة التي تمتلك التكنولوجيا المتقدمة هي القادرة على إدارة الزمن الصفري ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، فالمورد الذي يبيع التكنولوجيا لمنظمة ما يمكن أن يبيعها لكل المنافسين، وبالتالي فإن تحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاك التكنولوجيا يتطلب الإجابة عن التساؤلات التالية

التساؤلات التالية حول من يستطيع الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة، من يستطيع صيانتها، ومن يستطيع تطويرها، والإجابة عن هذه التساؤلات تعكس بوضوح أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة، فمن الممكن أن تشتري معمل تكرير بترول في العالم، لكن مجرد امتلاك هذه التكنولوجيا دون أن يتوافر العنصر البشري القادر على إدارتها وصيانتها وتطويرها، سوف يجعل فاتورة التكنولوجيا مرتفعة جدا لدرجة أنه يصبح معها عدم استخدام التكنولوجيا أكثر نفعاً للمنظمة.

- الأسواق المغلقة: لم تعد هناك أسواق مغلقة، فالعالم كله أصبح قرية صغيرة، ومن العجيب أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك وليس العكس، باستخدام التكنولوجيا الحديثة يمكنك الآن البيع والشراء من منزلك، وقد ساعد على تأكيد هذا المفهوم التقدم التكنولوجي الذي سبق أن أشرنا إليه، فكل الأسواق أصبحت مفتوحة بفعل التغيرات التي حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين خاصة اتفاقيات التجارة العالمية ومنظمة التجارة الدولية وغيرها.

وخلاصة القول أن التنافس أصبح حقيقة واقعة لكل المنظمات إذا ما رغبت في الاستمرار والبقاء في السوق، والسؤال الذي يطرح نفسه هو "ما هو العنصر التنظيمي القادر على تقبل المنافسة والتعامل مع متطلباتها"، والإجابة المنطقية هي العنصر البشري، فهو القادر على تبني فكرة المنافسة والتعامل مع متغيرات السوق

الجديدة، وعلى العكس من ذلك فإن تبني العنصر البشري لمفهوم السوق المغلقة والحماية الحكومية لن يجدي نفعاً من سوق لا يعترف بالعواطف كأساس للتنافس.

- الإنتاج الكبير: تتحقق الميزة التنافسية من الإنتاج الكبير نتيجة الوفورات التي تتحقق نتيجة الإنتاج الكبير واقتصاديات الحجم والوفورات المترتبة عليها، غير أن الافتراض الأساسي في هذه الحالة هو تشابه رغبات المستهلكين وأذواقهم، ومع تعقد طبيعة الحياة تعقدت وتنوعت رغبات واحتياجات المستهلكين بشكل مذهل، واستدعى ذلك أن تتعامل المنظمات مع هذا التعقد في رغبات المستهلكين بدرجة مماثلة من التعقد التنظيمي، وبمعنى آخر فلقد استدعى الأمر تقديم منتجات متنوعة لإشباع حاجات المستهلكين المتعددة وتطبيق مفهوم الإنتاج المتخصص لكل مستهلك، وهنا يمكن النظر لكل مستهلك على أنه سوق مستقل، ومثل هذا التحول يفقد الإنتاج الكبير خاصيته الأساسية كميزة تنافسية، وبدلاً من ذلك يصبح امتلاك المهارات البشرية المتطورة هو السبيل لمواجهة تعقد رغبات واحتياجات المستهلكين.

وبنظرة فاحصة للمصادر التقليدية للميزة التنافسية نجد أنها تفقد ميزتها النسبية إذا لم يصاحبها مورد بشري قادر على الاستفادة من تلك المصادر، وزيادة على ذلك فإن قدرة المنافس على تقليد العناصر التقليدية للميزة تصبح غير ذات أهمية نظراً لأن العنصر البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده، فهو ميزة تنافسية دائمة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهمية تنمية وتدريب المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن لتنمية وتدريب الموارد البشرية من تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:⁽²⁾

أولاً: التدريب والتنمية عملية إستراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية المنظمة، وضمن إطار إدارة الموارد البشرية، وتتكون إستراتيجية التدريب والتدريب من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية، وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنهم، بالتالي يمكن القول بأن التدريب والتنمية كإستراتيجية، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها أخرى جديدة وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 155.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، 2005، ص 437-438.

ثانياً: التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة: إن التدريب والتنمية يعتمدان على التعلم المستمر الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، وفي الأخير يمكن القول بأن التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منظمة يعتمدان على التعلم ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية وإحداث مطابقة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية وجعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

التدريب والتنمية استثمار بشري: إن الإنفاق في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق... الخ، فعوائد هذا الاستثمار هامة جداً، تتمثل في تحسين المنتج وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن البقاء والنمو، وللدلالة على أهمية هذا الاستثمار هو أن التدريب والتنمية أصبحت في الوقت الحاضر معياراً يقاس به نجاح المنظمات، فعندما يرى المختصون في مجال إدارة الجودة الشاملة والإيزو بندا للاستثمار في مجال التدريب والتنمية البشرية في موازنتها الاستثمارية سيعتبرون ذلك نقطة قوة فيها.

تخطيط الاحتياجات التدريبية: إن هذه المرحلة كثيراً ما يطلق عليها مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب وتعرف الاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات و التحسينات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين قصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الاستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى.

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل عملية مسح ودراسة للمؤسسة بغرض تحديد المجالات التي يمكن للتدريب أن يساعد على التطوير ومعالجة الخلل، ويبني تقدير الاحتياجات التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية، تحليل التنظيم، تحليل الفرد وتحليل الوظائف، فالتحليل التنظيمي يهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المنشأة، وتحليل العمليات يعني تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب، أما تحليل الأفراد وذلك بتحديد المهارات والمعرفة أو الاتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد.

تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية:⁽¹⁾

- تصميم البرامج التدريبية: بعد عملية التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديد أولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تعبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري إلى تحقيقها، وفي هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً، وحتى يمكن تصميم نظم التدريب الفعالة فإنه يجب دراسة مدى استعداد العاملين و تقييم مدى تقبلهم للتعليم. وإن ذلك التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين وتجديد مدة البرنامج ومكانه وجدول تنفيذه.

¹ فريد فهي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، دار البازوردي للنشر، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص228.

- تنفيذ النشاط التدريبي: إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرامج وإخراجها إلى حيز الوجود، والواقع إن هذه المرحلة مرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يتبين حسن وسلامة التخطيط، وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التالية، وهي مرحلة التقييم، ويعتمد تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدربين، الظروف المادية وغير المادية والمحيط بالبرنامج التدريبي.

- تقييم النشاط التدريبي:

يعد تقييم برنامج التدريب والمتدربين من الأنشطة الرئيسية المكتملة لإدارة النشاط التدريبي، وهو عملية ملزمة للوقوف على مدى فعاليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه، وتقاس به كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس به كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وقد يكون تقييم النشاط التدريبي في أثناء تنفيذ البرنامج، فيحاول منسق البرنامج أو أي جهة أخرى أن تتابع سلوك المتدربين في أثناء العمل، ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية هي أحد مفاتيح نجاح المؤسسات، وأهم التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، وبالتالي ينبغي عليها أن تقوم بتجنيد كل ما تملك من مواردها من أجل كسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية، تفرضه تغيرات المحيط وذلك من أجل تحقيق التميز وضمان مركز تنافسي قوي، ويتم ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية وكذا المحافظة عليها، وهذا يكون من خلال التكامل بين الموارد البشرية ومؤسستها.

كما تسعى المؤسسة لكسب هذه الميزة من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري، وهذا عن طريق تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية وتدريبهم ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة وذلك في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة، ووفق متطلبات المؤسسة من جهة أخرى.

الفصل الثالث

الاستثمار في رأس المال البشري

في مؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد:

كما لاحظنا في الفصول النظرية، يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا ومهما لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة، وأنه بحد ذاته يعتبر ميزة تنافسية دائمة يصعب تقليدها، ولذلك يجب على المؤسسة الاهتمام بمواردها البشرية وتنميتها لرفع مهاراتها وكفاءتها من أجل تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق.

وتجسيدا لهذه المفاهيم، قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الجزائرية، ألا وهي مؤسسة ميناء مستغانم والذي يعتبر من بين أهم الموانئ في الجزائر، وله دور هام في تنشيط وتفعيل حركة الاقتصاد الوطني، وبالتالي سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة مدى اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري، ومدى أهمية وفاعلية هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فضلا عن موقعه الاستراتيجي وكونه محطة استيراد وتصدير جهوي، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات، كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم

أولا: لمحة تاريخية حول المؤسسة

كان الميناء عبارة عن خليج صخري حاد يمتد بين الرأس البحري لصلامندر، والرأس البحري لخروبة، استخدمه القراصنة قديما لاقتسام الغنائم، سُمي ميناء مستغانم سنة 1833 م ب"مرسى الغنائم"، ومن هنا سميت المدينة "مستغانم"، وفي سنة 1848 م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 م.

انطلق أول مشروع لهيئة الميناء سنة 1882، وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 م و1904 م، انتهت بميلاد أول حوض للميناء، وبعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 م وبداية 1959 م.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة، وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية، إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

ثانيا: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

يقدم ميناء مستغانم مجموعة من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وكذلك أصبح الميناء يستقبل المسافرين، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م.

وورثت مؤسسة ميناء مستغانم، ابتداء من شهر نوفمبر 1982 م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل، وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا، كما اسند إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة، وفي 29 فيفري 1989 م، شقت

مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORIS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 88-01، 88-03 و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988، والمتضمنة النصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات، وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 م، والمرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 م، و المرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 م.

ثالثا: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

يمكن إيجاز أهداف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنايات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو... الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

رابعا: مميزات وخصائص وامتيازات ميناء مستغانم

1- مميزات وخصائص ميناء مستغانم:

يمكن إيجاز مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- موقع جيوسراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر وناقلات الزفت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.

- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والساحل الوطني).
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إطارات وعمال مهيؤون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة: 24سا/24سا و7أيام/7أيام.

2- امتيازات الميناء:

وجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحية بين وهران، أرزيو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا لعدة ولايات: مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة...، ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء...).

كذلك فإن ميناء مستغانم يقع في محور تتقاطع فيه أهم شبكات المواصلات (طرق معبدة وسكك حديدية)، من وإلى مختلف مناطق الوطن، والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية، فهو موصول بشبكة السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم-المحمدية(محطة الفرز)، كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية مع ولاية تيارت دون المرور بالمحمدية، بما يضعه في اتصال مباشر مع منطقتيه الخلفية (الجنوب والجنوب الغربي للجزائر إلى غاية تمنراست)، وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ومن الامتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم، هي وجود شبكة طريق بطول 4885 متر خطي داخل الميناء. تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب و جنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم.

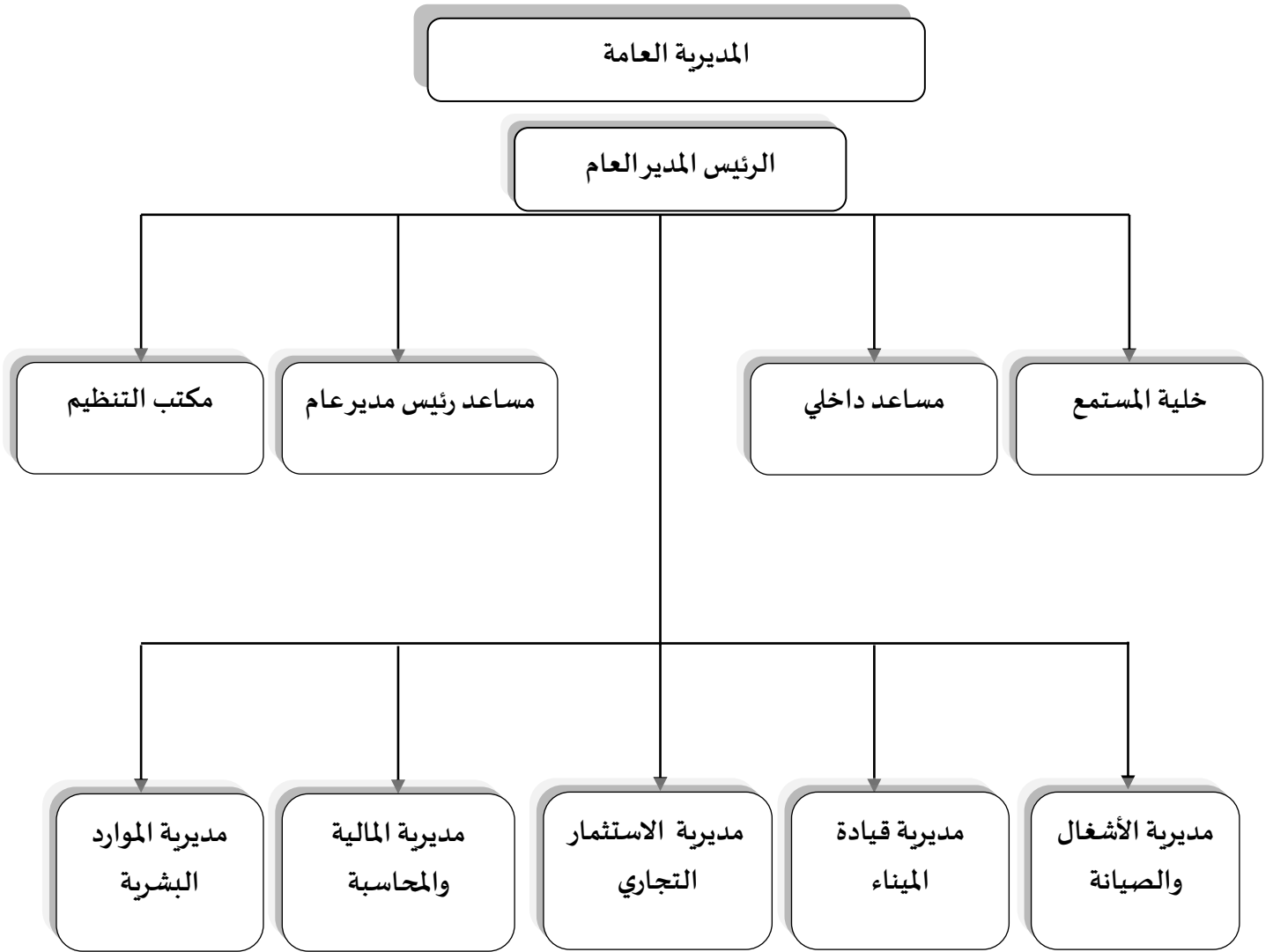
الموقع الجيوستراتيجي لميناء مستغانم، والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقتيه الخلفية المتكونة من 12 ولاية، يعدان من أهم ما يقدمه الميناء للمتعاملين الاقتصاديين من امتيازات، كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل تكلفة.

كما أن الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية، المردودية، معدلات الشحن والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء والمحافظة الجيدة للبضائع، يفسر اختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الاقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم

الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يلعب دورا هاما في سير المؤسسة والتنسيق بين الدوائر والمصالح وكذا المديرات، وهو وصف لمجموعة هياكل المؤسسة التي تتمثل في مختلف أطراف الإدارة، والشكل رقم (3-1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: من وثائق المؤسسة

1- المديرية العامة: وظيفتها التسيير، المراقبة والتنظيم والسهل على السير الحسن للمؤسسة، تراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم، حيث تتكون من:

- رئيس مدير عام: هو الممثل القانوني الوحيد للمؤسسة والمسؤول الأول في الهرم القانوني للمؤسسة، حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء التنفيذيين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.
- مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي، ومعاونوه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية والتصدي لكل الأخطار المحتملة.
- مكتب التنسيق العام: وهو الشخص الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية إلى جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.

2- مديرية الأشغال والصيانة: ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل، والمتمثلة في توفير الإنارة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل، النظافة وإزالة الأخطار التي تهدد سلامة العمال.

3- مديرية قيادة الميناء: وتقوم بتأمين حركة (دخول السفن، خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر، وتأمين الحدود المينائية)، ويتكون من دائرتين:

- دائرة الأمن: وهي دائرة مختصة في حفظ الأمن، ونعني بالأمن كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال في حفظ الصحة وذلك وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل.
- دائرة الملاحة: وهي الدائرة التي تشرف مباشرة على جميع البحارة النابيين لها والملمزمون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة ودرجة التصنيف كل بحار على حدة.

4- مديرية الاستثمار التجاري:

- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، التخزين).
- تسيير أملاك الدولة المينائية.
- تسيير الإنشاءات المتخصصة.

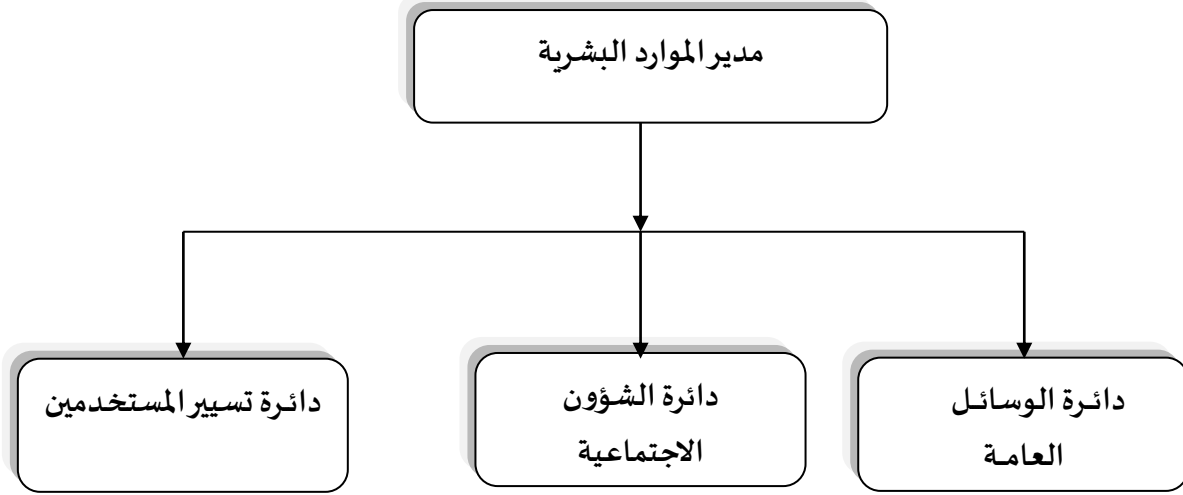
- متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة.
- وتتفرع هذه المديرية إلى:
 - دائرة الشحن والتفريغ: تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين، أما عمليات التصدير والاستيراد تتكون من مصلحتين، مصلحة الشحن والتفريغ ومصلحة التخزين.
 - دائرة التجارة: ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة وتسهر على ترجمة وتطبيق سلم الأثمان المعمول بها.
- 5- مديرية المالية والمحاسبة: هي مديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق وضع ميزانيات لكل سنة وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال سنة واحدة، إمساك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون هذه المديرية من دائرة المحاسبة ودائرة المالية.
- 6- مديرية الموارد البشرية: تقوم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة.

المطلب الثالث: تنظيم مديرية الموارد البشرية

- بما أن المورد البشري هو محور دراستنا، فكانت وجهتنا داخل المؤسسة هي مديرية الموارد البشرية، يهتم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة عموماً في معرفة الموظفين ومؤهلاتهم وقيمتهم العلمية والعملية، وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم مع تسيير مساهمهم المهني، والعمل على تحفيزهم لضمان أداء متميز، ويمكن تحديد أهم مجالات نشاط مديرية الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:
- تفصيل سياسة الشركة في مجال نمو الموارد البشرية فيما يخص التشغيل، تقييم الكفاءات، التكوين...الخ.
 - دراسة شروط العمل الحسنة.
 - مخطط التوظيف والتدريب والتطوير والتنمية، وتقييم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
 - حركة الموارد البشرية: توظيف، تقاعد، تحويل أو تغيير النشاط...الخ.
 - أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمؤسسة، وفي إطار القانون العام للعمال الجزائري.
 - تطوير وتنمية الموارد البشرية واستغلال الإمكانيات البشرية.
 - تحرص على متابعة المسار المهني للعمال.
 - تحليل حالة العمال وإعداد التقارير الخاصة.

وتتكفل مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة بتجسيد مهامها عبر هيكلها التنظيمي المتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

1- مدير الموارد البشرية: هو المسؤول عن الموارد البشرية في المؤسسة المينائية، وتتمثل مهامه في:

- العمل على ضمان تحضير الأجور.
- المتابعة اليومية لملفات العمال.
- متابعة العلاقات مع الأجهزة الخارجية.
- متابعة تسيير التكوين والكفاءات في الوحدة.
- مساعدة المسؤولين في تحديد احتياجات العمال للتكوين.
- تطوير عملية الاتصال على مستوى الوحدة.
- العمل على ضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة.

2- دائرة تسيير المستخدمين: يتمثل عمل هذه الدائرة في:

- المشاركة في إعداد الموازنة اللازمة لإدارة العمال.
- العمل على وضع برامج نشاطات الأقسام.
- توزيع وتنسيق ومراقبة العمال.
- تقديم التقارير للمسؤولين.

3- دائرة الشؤون الاجتماعية: تقوم هذه الدائرة بتسيير الشؤون الاجتماعية للعمال، وذلك من خلال:

- إعداد ملفات العمال الذين تم توظيفهم حديثاً.
- معالجة ملفات تأمينات العمال والحوادث.
- العمل على برمجة زيارات طبية.
- صيانة العلاقة مع التنظيمات الخارجية.

4- دائرة الوسائل العامة: تتمثل مسؤولية هذه الدائرة في إعداد الأجور والبيانات الشهرية، وتقوم بما يلي:

- إعداد الأجرة الفردية وإرسال ملفات المنح.
- الضبط اليومي لملفات الأجور وإعداد البيانات السنوية للأجور.
- إعداد الملحق التكميلي الخاص بالأعباء الضريبية.
- إعداد لوحة القيادة الشهرية للأجور وتحديد تكاليف العمل.

المبحث الثاني: تحليل الاستبيان الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول: مكونات الاستبيان

استنادا إلى ما تم التعرض إليه في الفصول النظرية، وكمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم الاعتماد على الاستبيان، وهذا باعتباره وسيلة مستعملة لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات، فقد تم جمع هذه البيانات عن طريق وضع استمارة موجهة لمؤسسة ميناء مستغانم، تضم مجموعة من الأسئلة المغلقة لأجل تحديد الإجابات ومحاولة التحكم أكثر في تحليل النتائج، تم تحضيرها انطلاقا من أهداف معينة وانطلاقا من الجانب النظري للدراسة.

ولهذا تم تصميم الاستبيان باللغة العربية من خلال طرح جزأين، يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن العاملين، أما الجزء الثاني يتناول معلومات خاصة بالاستثمار في رأس المال البشري.

ولقد وزعت هذه الاستمارة على أفراد العينة وأعيد جمعها لتخضع لعملية التفرغ، وهذا لحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل فقرة، ليتم تحليل النتائج، وذلك بعد تدوينها في جدول وكذا إعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

تم تقديم و استلام الاستمارات باستخدام طريقة التوزيع والجمع المباشر وغير المباشر، فقد استعنت ببعض العمال لتوزيع وجمع بعض الاستمارات.

أفراد عينة الدراسة: يقدر عدد الاستمارات التي قمنا بتوزيعها ب30 استمارة موجهة لرؤساء المصالح والأقسام المعنية باتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء مستغانم، واشتمل كل أصناف العمال من ذكور وإناث وحديثي التوظيف أو اللذين لديهم خبرات سابقة.

المجال المكاني: أقيم هذا البحث في ولاية مستغانم وبالضبط في مؤسسة ميناء مستغانم.

المجال الزمني: تم توزيع 30 استمارة بتاريخ 2018/04/20 وتم استرجاعها كلها في 2018/04/28، ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها.

المطلب الثاني: تفرغ الاستبيان

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لعمال ميناء مستغانم.

الجدول (3-1): تحليل المتغيرات الشخصية للعمال من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة.

النسبة المئوية %	العدد	المتغير	
70%	21	ذكر	1- الجنس
30%	09	أنثى	
100%	30	المجموع	
13%	4	30-25	2- السن
60%	18	40-31	
27%	8	41 فما فوق	
100%	30	المجموع	
6%	2	ثانوي	3- المؤهل العلمي
77%	23	ليسانس	
17%	5	دراسات عليا	
100%	30	المجموع	
17%	5	أقل من 5 سنوات	4- الخبرة
56%	17	من 5 إلى 10 سنوات	
27%	8	10 سنوات فأكثر	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- أن أغلب أفراد العينة هو ذكور والبالغ عددهم 21 بنسبة 70%، أما الإناث فبلغ عددهم 9 إناث بنسبة 30% وذلك لأن المؤسسة ذات موقع إستراتيجي يساعد الجميع على العمل بما فيهم الإناث.
- أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب الذي يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 60%. هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في نشاطاتها على الفئات النشيطة وخاصة التي لها خبرة.
- أن أغلبية العمال جامعيين حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس 77% ونسبة 17% دراسات عليا، وكذا نسبة 6% للمستوى الثانوي.
- كذلك أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات بنسبة 56%. لاعتمادها على برنامج توظيف دوري، إضافة إلى برامج التكوين الخاصة بالموظفين، وذلك لاستغلال جميع القدرات المهنية للعمال.

الجزء الثاني: تحليل نتائج مدى الاهتمام بالرأس المال البشري داخل الميناء

5- ما هي الأسس التي تعتمد عليها مؤسسة ميناء مستغانم في توظيف الموارد البشرية؟

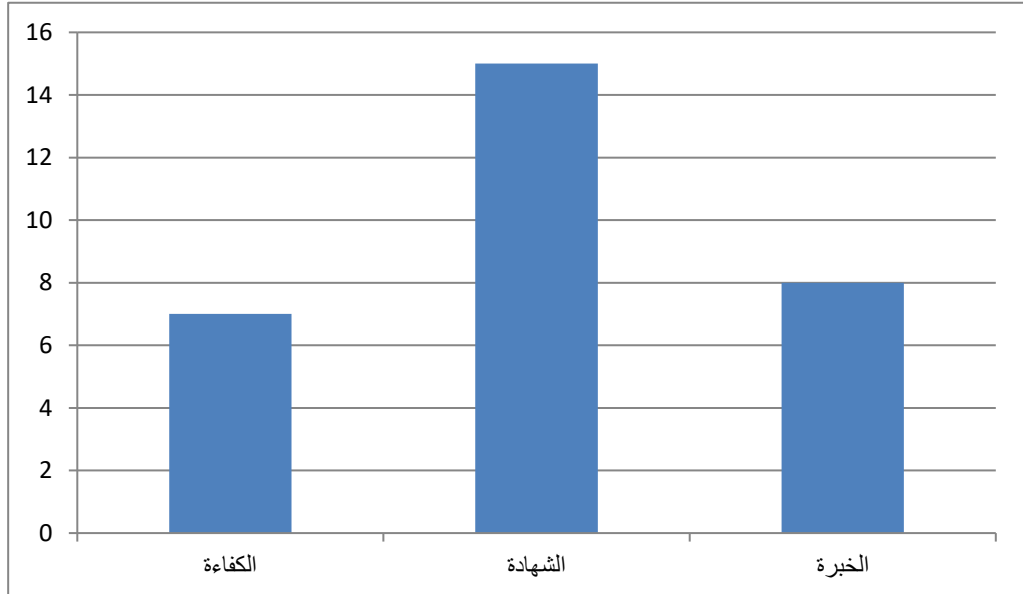
جدول (3-2): يبين الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرار	على أساس
23%	7	الكفاءة
50%	15	الشهادة
27%	8	الخبرة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل الموالي، يتبين أن المؤسسة تعتمد في توظيف الموارد البشرية على أساس الشهادة بنسبة 50%، وتأتي بعدها الخبرة بنسبة 27%، ثم بنسبة 23% على أساس الكفاءة، يتضح من خلال هذا أن المؤسسة تلي اهتمامها في توظيف الموارد البشرية على أساس الشهادة أكثر.

الشكل رقم (3-3): الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

6- هل المؤسسة مهتمة بتدريب وتكوين رأسمالها البشري لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم؟

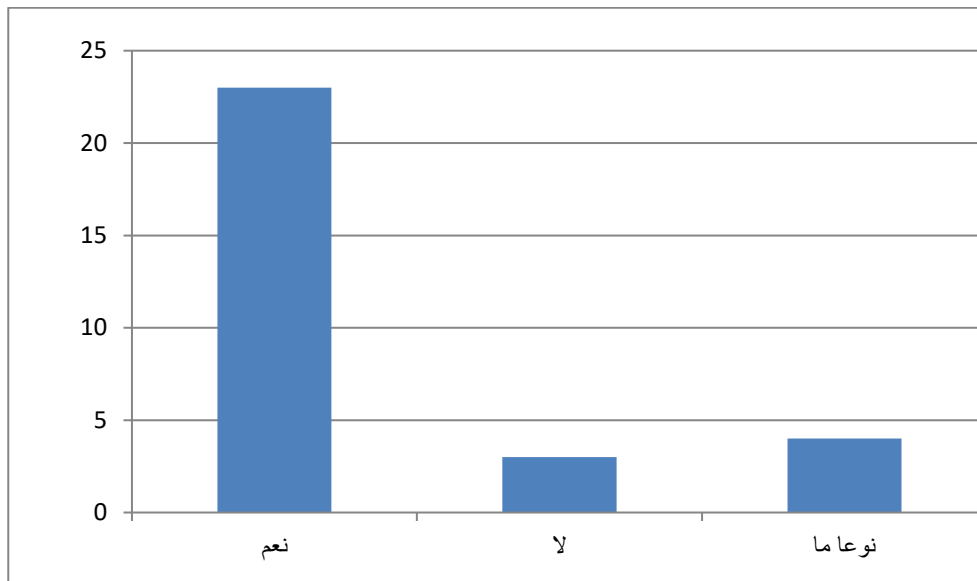
جدول (3-3): يبين اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين رأسمالها البشري.

البيانات	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	23	3	4	30
النسبة	%77	%10	%13	%100

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من تفرغ الاستبيان

من خلال الجدول والشكل الموالي، يتضح أن المؤسسة تهتم بتكوين وتدريب العمال بغرض رفع كفاءتهم وتطوير أدائهم بنسبة 77% وذلك وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة من أجل القضاء على النقص في الأداء.

الشكل رقم (3-4): تقييم مدى اهتمام المؤسسة بتدريب وتكوين المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبة

7- ما هو نوع التكوين الذي تعتمد عليه مؤسسة ميناء مستغانم؟

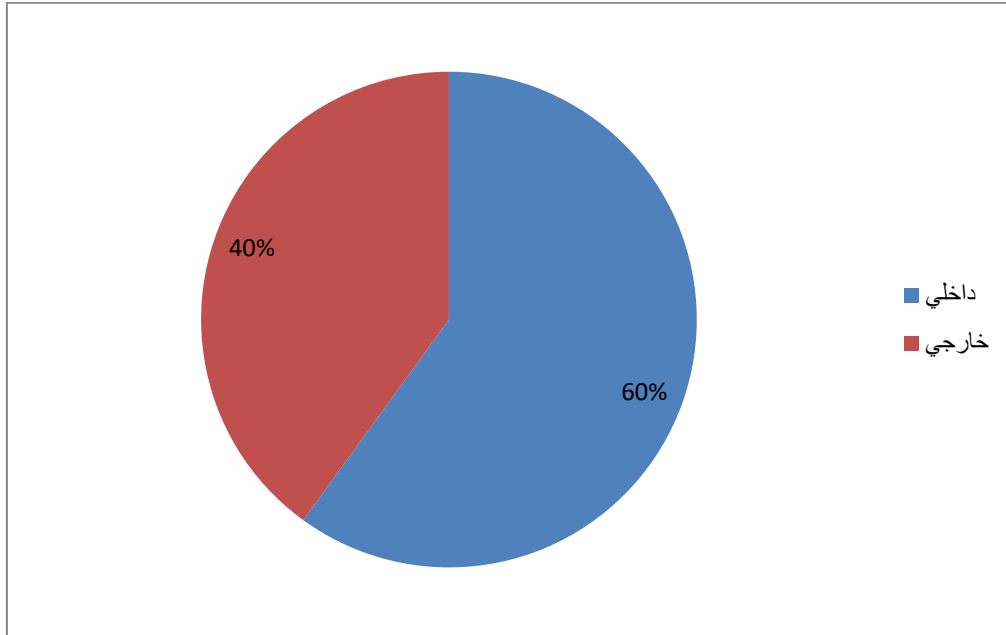
جدول (3-4): يبين نوع التكوين الذي تعتمد عليه مؤسسة ميناء مستغانم

البيانات	داخلي	خارجي	المجموع
التكرار	18	12	30
النسبة	%60	%40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

من خلال الجدول والشكل الموالي، نلاحظ أن المؤسسة تعتمد في تكوين عمالها على التكوين الداخلي بنسبة 60%، وعلى التكوين الخارجي بنسبة 40%، وهي لا تقل عن التكوين الداخلي بنسبة كبيرة هذا ما يدل على أن المؤسسة مهتمة بتكوين عمالها حتى وإن تطلب الأمر تكوين خارجي.

الشكل رقم (3-5): نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

8- هل تقوم المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية؟

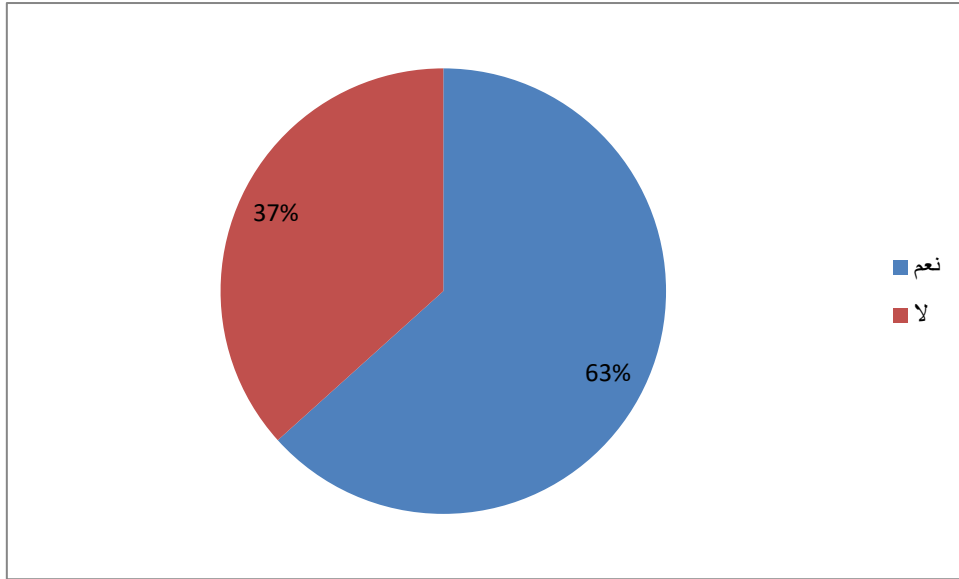
جدول (3-5): يبين مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية

البيانات	نعم	لا	المجموع
التكرار	19	11	30
النسبة	63%	37%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه والشكل الموالي، نلاحظ أن نسبة 63% من الموظفين يرون أن المؤسسة تقوم بتحفيز مواردها البشرية، وبالمقابل هناك نسبة 37% من الموظفين يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز مواردها البشرية.

الشكل رقم (3-6): مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

9- على أي أساس تتم مكافئة الموارد البشرية في المؤسسة؟

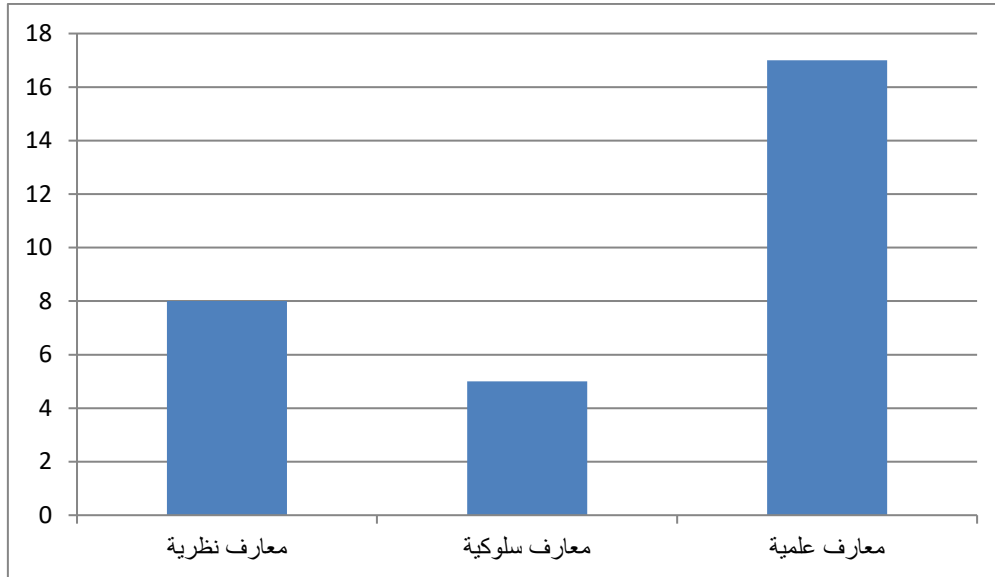
جدول (3-6): يبين الأسس التي يتم بها مكافأة الموارد البشرية

البيانات	معارف نظرية	معارف سلوكية	معارف علمية	المجموع
التكرار	8	5	17	30
النسبة	%27	%17	%56	%100

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول أعلاه والشكل الموالي، أن المؤسسة تقوم بمكافأة موردها البشري حسب إجابات الموظفين على أساس المعارف العلمية بنسبة 56%، وعلى أساس المعارف النظرية بنسبة 27%، وعلى أساس المعارف السلوكية بنسبة 17%، من خلال هذا يمكن القول أن مؤسسة ميناء مستغانم تقوم بكفاءة موردها البشرية على أساس المعارف العلمية والنظرية، ولا تهتم بشكل كبير على المعارف السلوكية.

الشكل رقم (3-7): الأسس التي يتم بها مكافأة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

10- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية رأسمالها البشري؟

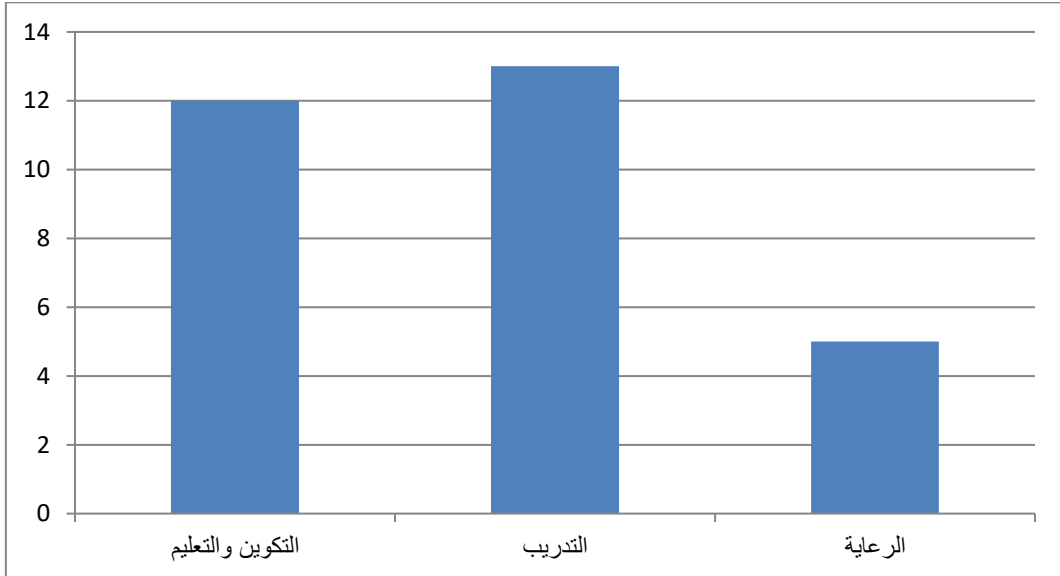
جدول (3-7): يبين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية رأسمالها البشري

المجموع	الرعاية	التدريب	التكوين والتعليم	على أساس
30	5	13	12	التكرار
%100	%17	%43	%40	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل الموالي، أن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية رأسمالها البشري حسب إجابات الموظفين هي التدريب بنسبة 43%، ثم يلها التكوين والتعليم بنسبة 40%، وفي الأخير الرعاية بنسبة 17%، هذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما بموردها البشري من خلال القيام بتنميته بمختلف الوسائل.

الشكل رقم (3-8): الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية رأسمالها البشري



المصدر: من إعداد الطالبة

الجزء الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم

14- هل هناك ميزة تنافسية في المؤسسة؟

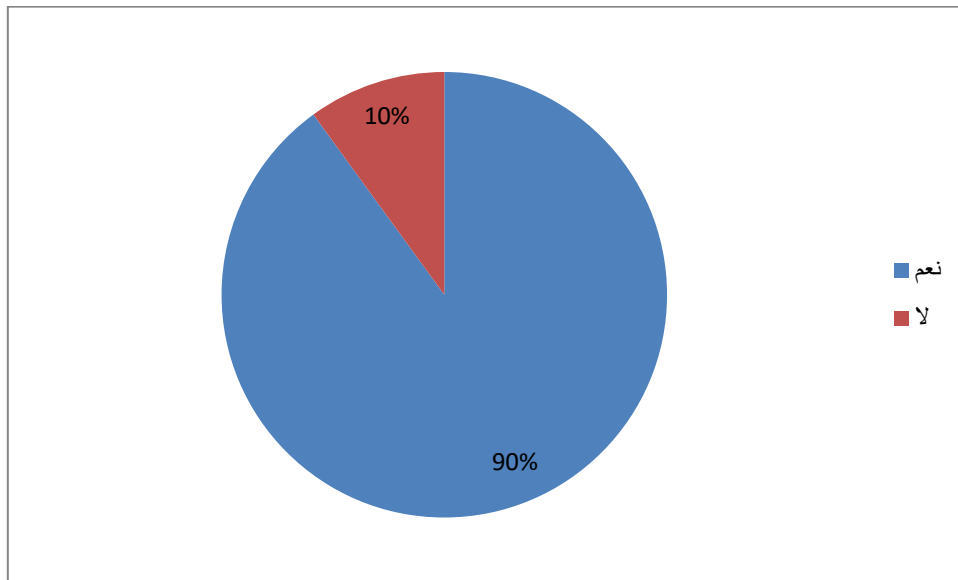
جدول (3-8): يبين نسبة امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية

البيانات	نعم	لا	المجموع
التكرار	27	3	30
النسبة	%90	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه والشكل الموالي، أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، حيث بلغت نسبة الإجماع بـ 90%، ومنهم من يعتبرون أنه لا توجد ميزة تنافسية وهذا بنسبة 10% باعتبار أن كل الموانئ تابعة للدولة، لكن رغم ذلك فإن الموظفين الذين أجمعوا على وجود ميزة تنافسية أكدوا على أنهم يتنافسون مع الموانئ الغربية وخاصة ميناء وهران، ولذلك تحتاج المؤسسة لميزة تنافسية تنافس بها المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

الشكل رقم (3-9): نسبة امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

15- ما هي عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة؟

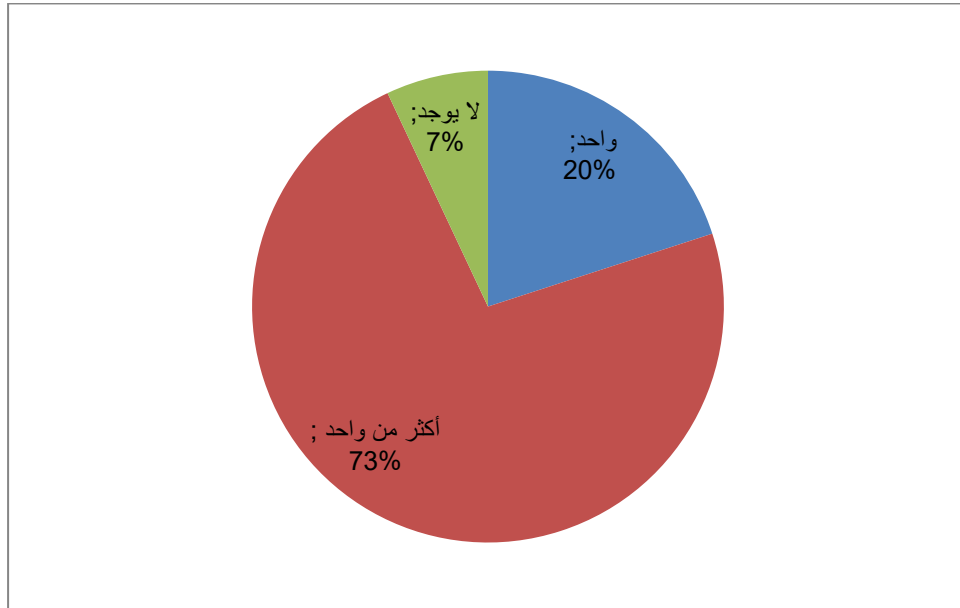
جدول رقم (9-3): يبين عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة

المجموع	لا يوجد	أكثر من واحد	واحد	على أساس التكرار
30	2	22	6	
%100	%7	%73	%20	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

يشير الجدول أعلاه والشكل الموالي، إلى أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة كانت تشير إلى أن المؤسسة تمتلك أكثر من مصدر للميزة التنافسية وهذا بنسبة 73%، ومنهم من اعتبر أن هناك مصدر واحد للميزة بنسبة 20%، وهذا دليل على أن المؤسسة تملك أكثر من مصدر يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين.

الشكل رقم (10-3): عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول السابق

16- هل تكوين وتدريب رأس المال البشري لديه دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

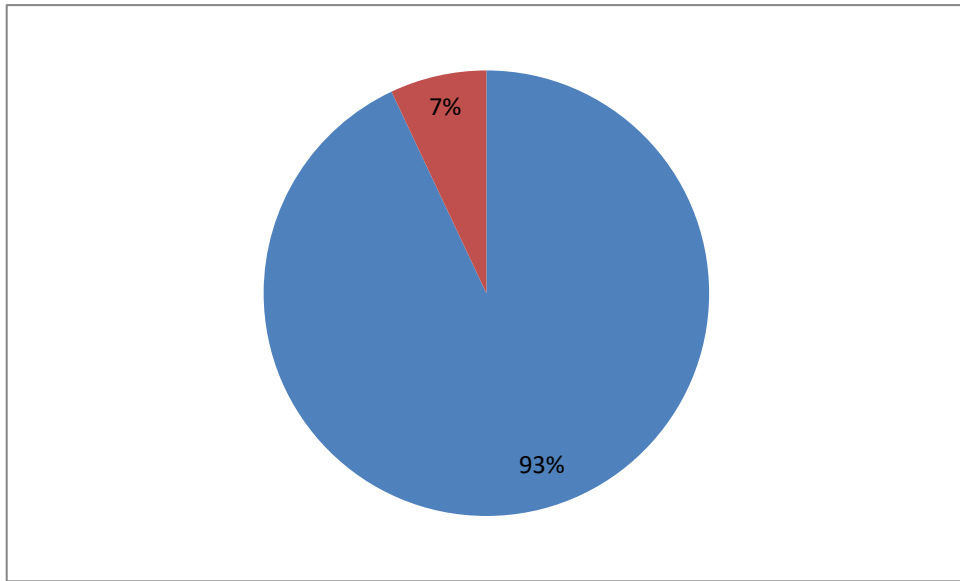
جدول (3-10): دور تكوين وتدريب رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المجموع	لا	نعم	البيانات
30	2	28	التكرار
%100	%7	%93	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه والشكل الموالي، يتضح لنا أن معظم أفراد العينة بنسبة 93% يُجمعون على أن الاستثمار في رأس المال البشري يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. بينما نسبة قليلة تقدر بـ 7% أدلت عكس ذلك، تدل هذه النسبة المرتفعة على أن المؤسسة تهتم برأسمالها البشري وتستثمر فيه من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (3-11): يبين دور تكوين وتدريب الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول السابق

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الجانب التطبيقي، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، حيث قمنا بدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم، وبدأنا هذه الدراسة بتقديم عام للمؤسسة، ثم تطرقنا إلى واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة (التكوين، التدريب، التحفيز...).

وكنتيجة للدراسة التي أجريناها، لاحظنا أن المؤسسة مهتمة برأس مالها البشري، ومدركة لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية ولبقائها في السوق، وذلك من خلال الاستثمار فيه لما له من أهمية، لوحظ ذلك من خلال سياسة التدريب والتكوين، حيث تعتمد المؤسسة على نوعين من التكوين، داخلي وخارجي، وهذا بغية تحسين قدرات الفئات العمالية والزيادة من معارفهم، وبالتالي رفع مردوديتهم، إضافة إلى ذلك عملية التحفيز التي تقوم بها المؤسسة من أجل إعطاء دافعية أكثر للعمال.

خاتمة

خاتمة:

نظرا للتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، زادت حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وهذا ما جعل كل مؤسسة تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على نظيراتها، وهذا ما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالعنصر البشري، لأنه يعتبر مورداً ثميناً بالنسبة لها وأصلاً من الأصول التي تمتلكها، لأنها استوعبت أهميته في تحقيق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد والتي تمكنها من تحقيق أهدافها.

وهذا ما جعل من العنصر البشري من أهم الموارد التي يجب أن تعتمد عليها أي منظمة لمواجهة منافسيها لأن التكنولوجيا والموارد المالية قد تكون متاحة لأي منظمة، ولكن توفر هذه الموارد لأي منظمة سواء كانت في القطاع الصناعي، أو التجاري، أو الخدماتي لا يعني بالضرورة أنها متفوقة عن بقية المنافسين لأن الفارق قد يصنعه المورد البشري، ومن هذا المنطلق اتجهت المؤسسات نحو الاستثمار في الرأسمال البشري باعتباره العنصر الذي يمثل أهم الركائز الأساسية لبناء واستمرارية المنظمات المعاصرة.

إن عملية الاستثمار في الرأس المال البشري تمكن من تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، إذ ما تمت هذه العملية بفعالية، كما تعتبر السبيل الأمثل في تحقيق الجودة وخلق الميزة التنافسية، وذلك من خلال المساهمة بإبداعاته وأفكاره المختلفة التي تكون قد طورت وصقلت انطلاقاً من عمليات التكوين والتدريب وغيرها، وأن هذه الأفكار إذا ما استغلت بصفة مثلى ستؤدي بالمنظمة إلى تبوء مكانة والوصول إلى الريادة في مجال نشاطها.

وبالتالي إن عملية الاستثمار في الرأس المال البشري من أجل زيادة قدرات ومهارات الأفراد أصبحت ضرورة حتمية على أي منظمة تريد الوصول إلى الريادة وتحقيق أهدافها لأن المنظمات الحديثة تسعى دائماً إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويمكن تحقيق ميزة تنافسية بأي طريقة ولكن الفرق بين الميزة التنافسية المحققة من رأس المال البشري والمحققة من موارد أخرى هو أن الميزة المحققة بفضل العنصر البشري هي ميزة تنافسية يمكن المحافظة عليها لوقت أطول وتكون صعبة التقليد، ولذلك يجب عن المنظمة أن تسعى دائماً للاستثمار في رأس مالها البشري أحسن استثمار.

وتوصلنا إلى صحة الفرضية الأولى التي تتبنى أن الاستثمار في الرأس المال البشري هو لزيادة مهارات وقدرات الأفراد الإبداعية، وكذا صحة الفرضية الثانية التي تعتبر أن العنصر البشري هو مصدر للميزة التنافسية بل هو في حد ذاته ميزة تنافسية، أما الفرضية الثالثة فبرهنا على صحتها من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم، حيث لاحظنا أن المؤسسة تهتم برأس مالها البشري والاستثمار فيه عن طريق مختلف السياسات التي تنتهجها من تدريب وتكوين وتحفيز...

نتائج الدراسة:

بعد دراسة هذا الموضوع توصلنا لمجموعة من النتائج أهمها:

- إن المورد البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمة بصفة خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة.
- الرأس المال البشري هو الأصل الوحيد من بين أصول المؤسسة القادر على امتلاك المعارف والمهارات التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة.
- الاستثمار في الرأس المال البشري من أهم العمليات التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرارية وذلك باكتساب ميزة مستدامة وغير قابلة للتقليد.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها داخل مؤسسة ميناء مستغانم، فإننا اكتشفنا أن هذه الأخيرة تولي أهمية لرأس مالها البشري، ومدركة للعائد الذي يحققه إذا ما استثمر فيه بطريقة فعالة، فهي تقوم بتكوينه وتدريبه وكذا تحفيزه لإدراكها لأهمية هذا العنصر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الاقتراحات:

- يجب على المنظمات الاهتمام أكثر برأس مالها البشري، والعمل على تنميته والاستثمار فيه.
- كما يجب على المنظمة أن تطور من آليات الاستثمار في رأس مالها البشري، أي عليها أن تطور طرق التدريب والتكوين لديها على حسب التغيرات التكنولوجية، حتى تحقق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على بقية المنافسين.
- ضرورة استمرارية ودورية برامج التدريب والتكوين وتنوعها، باعتبارها أهم الآليات للاستثمار في الرأس المال البشري، مع القيام بمتابعتها وتقييمها.

قائمة المراجع

المراجع

أ- الكتب:

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1990.
2. ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوردي العلمية، الأردن، 2008.
3. حاتم أبو الجدائل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
4. حسين معالي فهي، "نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. حسين وليد حسين عباس، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مدخل حديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الجامد للنشر.
6. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
7. خالد عبد الرحيم الليتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2005.
8. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
10. سعد عامد أبو شندي، "إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية"، دار أسامة، الأردن، 2011.
11. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، الأردن، 2007.
13. صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
14. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان الأردن.
15. طاهر محمد الكلالده، "الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية"، دار البداية، ط1، عمان، 2013.
16. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
17. عبد الستار العلي، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار السيرة، الطبعة الثالثة، عمان، 2012.
18. علي السلبي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001.
19. علي السلبي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995.
20. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، 2005.
21. فريد فهي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، دار اليازوردي للنشر، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2009.
22. محمد صالح تركي القريشي، علم اقتصاد التنمية، دار إثراء، ط1، الأردن، 2010.
23. مدحت القريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل، ط1، الأردن.

24. المصري منذر واصف، "اقتصاديات التعليم والتدريب المهني"، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003.
25. مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية: مدخل بتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
26. مؤيد الساعدي، "مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
27. مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
28. مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
29. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
30. هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31. هشام مصطفى الجمل، "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية" دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.

II- رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. حسيبة بن عمار، "تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009.
2. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك- أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008.
3. حمزة مرادسي، "دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي"، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2009-2010.
4. عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها"، رسالة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
5. محمد دهان، "الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
6. ميلود وعيل، "المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2013-2014.
7. يحضية سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

1. سلامي يحضية، "التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد6، الجزائر، 2004.

VI- المداخلات والملتقيات:

1. رضا إبراهيم الصالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
2. عادل حرحوش المبرجي، حمد علي صالح، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
3. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2006.
4. فرعون امحمد، محمد ايليقي، "الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. BlacK, S, E, Inch.L ,M(1996) ,Human capital investment and productivity, the American Economies review ,86(2).
2. Michel Porter,"L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Dunod, Paris, 1999.

الملخص:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة الشديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الرأسمال البشري.

وعليه تناول البحث أهم الأسس والآليات التي تعتمد عليها المنظمة للاستثمار في رأسمالها البشري، وكذلك أهمية هذا الأخير في كسب المنظمة لميزة تنافسية تجعلها في الصدارة وتحقق لها الاستمرارية والأهداف المسطرة، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الاستثمار في التدريب والتنمية والاستثمار في ممارسة التوظيف يرفعان من مردودية العنصر البشري ويزيدان من قدراته الإنتاجية، وهذا نظرا للاهتمام بتطويره ليتماشى مع حاجيات المنظمة المعاصرة، وإن الاستثمار في العنصر البشري أصبح مسألة حتمية وضرورية لأي منظمة تسعى للمنافسة في ظل عصر التكنولوجيا والمعرفة.

الكلمات المفتاحية: الرأسمال البشري، الميزة التنافسية، الاستثمار.

Résumé:

Les organisations contemporaines qui cherchent dans un environnement concurrentiel intense pour obtenir un avantage concurrentiel par rapport à d'autres opérant dans les mêmes organisations d'activité, et par la poursuite de l'excellence en exploitant le potentiel des différentes ressources, qui vient au premier plan du capital humain. La recherche a touché sur les principes les plus importants et les mécanismes qui reposent sur l'organisation d'investir dans le capital humain, ainsi que l'importance de ce dernier gagnant de l'organisation un avantage concurrentiel rendent en tête et à atteindre ses objectifs de développement durable règle. Lorsque nous sommes arrivés à la conclusion que l'investissement dans la formation et le développement et l'investissement dans la pratique de l'embauche invocation de l'élément de la rentabilité humaine et ses capacités augmentent la productivité, et cela est à cause de l'intérêt développé en conformité avec les besoins actuels de l'organisation, et d'investir dans l'élément humain est devenu un impératif et essentiel pour toute organisation cherchant à concurrencer dans l'ère de la technologie et de la connaissance.

Mots clés: capital humain, avantage concurrentiel, l'investissement.