



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



**الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة لتحسين
تنافسية المؤسسة
دراسة حالة: الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد
البتروولية نفضال - باتنة -**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إشراف:

- أ.د/ عمر شريف

إعداد الطالب:

- بلال بن عفون

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	باتنة 1 - الحاج لخضر	مشرفا ومقرا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



**الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة لتحسين
تنافسية المؤسسة
دراسة حالة: الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد
البتروولية نفضال - باتنة -**

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إشراف:

إعداد الطالب:

- أ.د/ عمر شريف

- بلال بن عقون

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	باتنة 1 - الحاج لخضر	مشرفا ومقررا

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فما كان لشيء

أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

لا يسعني وأنا أنهي هذه الأطروحة إلا أن أتقدم بالشكر

الجزيل مع فائق التقدير والاحترام

للأستاذ الدكتور عمر شريف لإشرافه على هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر المسبق إلى السادة الأساتذة أعضاء

اللجنة الموقرة.

اهداء

إلى من أوصى الله بطاعتهم...
والداري العزيزين ... نبع الحنان ...
ومصدر العطاء

إلى أخي العزيز فيصل

إلى زوجتي وولداي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من ساهم في اتمام هذه
الأطروحة ومد يد العون والمساعدة لي
وبالأخص زميلي (خالد وعبد المنعم)

فهرس المدنویان

شكر وعرهان

اهداء

I.....	فهرس المحتويات
IX	فهرس الأشكال
X	فهرس الجداول
XI	ملخص الدراسة
أ.....	مقدمة

الجزء الأول: الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري

الفصل الأول ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

12	تمهيد:
13	المبحث الأول: مفاهيم حول التنمية
13	المطلب الأول: مفهوم التنمية
13	المطلب الثاني: عناصر التنمية
13	الفرع الأول: الموارد الطبيعية:
14	الفرع الثاني: الموارد البشرية
14	الفرع الثالث: رأس المال المادي
14	المطلب الثالث: أهداف إدارة التنمية
15	المبحث الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية
15	المطلب الأول: ماهية إدارة الوارد البشرية
16	المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثالث: التنمية الإدارية للموارد البشرية

21	المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية
21	المطلب الثاني: أسس التنمية الإدارية
23	المطلب الثالث: طرق التنمية الإدارية وأهدافها
23	الفرع الأول: طرق التنمية الإدارية على رأس العمل
23	الفرع الثاني: طرق التنمية الإدارية خارج نطاق العمل
25	المبحث الرابع: ماهية رأس المال البشري
25	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
26	المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري
27	المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال البشري
27	الفرع الأول: خصائص رأس المال البشري:
28	الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري
30	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

32	تمهيد:
33	المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري
33	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري
35	المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري
35	الفرع الأول: مبادرات "شولتز Schultz"
36	الفرع الثاني: مبادرات بيكر "Becker"
37	الفرع الثالث: إسهامات مينسر (JACOB MINCER)
39	المطلب الثالث: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري
40	الفرع الأول: حساب العائد على الاستثمار
	الفرع الثاني: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري باستخدام سجل الأداء المتوازن لرأس
41	المال البشري

43	المطلب الرابع: قيود الاستثمار في رأس المال البشري
45	المبحث الثاني: الإطار النظري للكفاءة البشرية
45	المطلب الأول: ماهية الكفاءة البشرية
46	المطلب الثاني: أهمية الكفاءة البشرية
46	الفرع الأول: أهمية الكفاءة على المستوى الفردي
48	الفرع الثاني: أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي
49	الفرع الثالث: أهمية الكفاءة على مستوى المنظمة
49	المطلب الثالث: آليات تنمية الكفاءات البشرية
49	الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية
51	الفرع الثاني: مجالات تنمية الكفاءات البشرية
53	المبحث الثالث: الاستثمار الفكري للمؤسسة الاقتصادية
53	المطلب الأول: مفهوم ومكونات رأس المال الفكري
53	الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري
55	الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري
58	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
60	المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري
65	المطلب الرابع: رأس المال الفكري وعلاقته ببعض التحديات الإدارية المعاصرة
65	الفرع الأول: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
67	الفرع الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالعولمة
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقته باقتصاد المعرفة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: اقتصاد المعرفة واتجاهاته
72	المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

74	المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة
74	الفرع الأول: أهمية اقتصاد المعرفة.....
76	الفرع الثاني: متطلبات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة
77	المطلب الثالث: التعليم واقتصاد المعرفة
77	الفرع الأول: أهمية التعليم:
78	الفرع الثاني: أوليات التعليم في ظل اقتصاد المعرفة
83	المبحث الثاني: المؤشرات الاقتصادية للمعرفة
83	المطلب الأول: قياس دليل اقتصاد المعرفة.....
84	المطلب الثاني: صعوبات قياس إنتاجية العمل المعرفي.....
88	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة وعوامل تطورها:.....
88	الفرع الأول: أبعاد إدارة المعرفة
90	الفرع الثاني: عوامل تطور إدارة المعرفة:.....
92	المبحث الثالث: آليات بناء اقتصاد المعرفة
92	المطلب الأول: المورد البشري وأهميته في اقتصاد المعرفة.....
93	المطلب الثاني: القوى الدافعة في ظل اقتصاد المعرفة.....
96	المطلب الثالث: معوقات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة والتحديات الناجمة عنه
96	الفرع الأول: معوقات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة:.....
97	الفرع الثاني: التحديات الناجمة عن اقتصاد المعرفة.....
99	خلاصة الفصل:
100	خلاصة الجزء الأول

الجزء الثاني التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: الواقع والرهانات الاقتصادية وتحديات بقاء واستمرار المؤسسة

103	تمهيد
104	المبحث الأول: الاقتصاد الحديث وأهم مظاهره

104.....	المطلب الأول: العولمة واقتصاد المعرفة
104.....	الفرع الأول: مفهوم العولمة:
105.....	الفرع الثاني: العولمة واقتصاد المعرفة
105.....	المطلب الثاني: المعالم الأساسية للمعرفة في اقتصاد المعرفة
107.....	المطلب الثالث: تأثير العولمة على الموارد البشرية
110.....	المبحث الثاني: ماهية المنافسة
110.....	المطلب الأول: مفهوم المنافسة
111.....	المطلب الثاني: تحليل وأنواع المنافسة
111.....	الفرع الأول: تحليل المنافسة
113.....	الفرع الثاني: أنواع المنافسة
114.....	المطلب الثالث: استراتيجية التنافس
119.....	المبحث الثالث: الانتقال من مفهوم المنافسة إلى مفهوم التنافسية
119.....	المطلب الأول: أبعاد التنافس وتصنيفها:
119.....	الفرع الأول: أبعاد التنافس:
120.....	الفرع الثاني: تصنيف أبعاد التنافس
122.....	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية:
124.....	المطلب الثالث: اليقظة التنافسية
127.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم التنافسية.

129.....	تمهيد
130.....	المبحث الأول: ماهية التنافسية
130.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
133.....	المطلب الثاني: أهمية التنافسية ومراحلها
133.....	الفرع الأول: أهمية التنافسية

134.....	الفرع الثاني: مراحل التنافسية
137.....	المطلب الثالث أنواع التنافسية ودعائمها
137.....	الفرع الأول: أنواع التنافسية
141.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
141.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
142.....	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
142.....	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية:
144.....	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:
146.....	المطلب الثالث: الركائز الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية
153.....	المطلب الرابع مصادر وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية:
153.....	الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية
154.....	الفرع الثاني أبعاد الميزة التنافسية
156.....	المبحث الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة
156.....	المطلب الأول: استراتيجية التكاليف في بناء ميزة تنافسية
157.....	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز في بناء الميزة التنافسية:
159.....	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز في بناء ميزة تنافسية
161.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المورد البشري كميزة تنافسية دائمة صعبة التقليد

163.....	تمهيد
164.....	المبحث الأول: علاقة المورد البشري بالميزة التنافسية
164.....	المطلب الأول: التحليل الرباعي للمورد البشري
168.....	المطلب الثاني: مزايا تنافسية المورد البشري
170.....	المطلب الثالث: برامج تحسين تنافسية الموارد البشرية
172.....	المبحث الثاني: الاعتماد على المورد البشري لبناء كفاءة تنافسية دائمة

172.....	المطلب الأول: مفهوم المقدرات الجوهرية
175.....	المطلب الثاني: بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري وخصائصها
175.....	الفرع الأول: بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري
176.....	الفرع الثاني: خصائص المقدرات الجوهرية للمورد البشري
177.....	المطلب الثالث: علاقة المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالميزة التنافسية
180.....	المبحث الثالث: الأساليب الحديثة لبناء مورد بشري يحقق الميزة التنافسية
180.....	المطلب الأول: التكوين أحد المقومات الأساسية لبناء ميزة تنافسية
182.....	المطلب الثاني: إدارة الكفاءات
184.....	المطلب الثالث: الإدارة التقديرية للمورد البشرية
187.....	خلاصة الفصل
188.....	خلاصة الجزء الثاني

الجزء الثالث:

الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال-باتنة-

الفصل الأول: التعريف بمؤسسة نפטال

191.....	تمهيد
192.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "سوناطراك"
193.....	المطلب الأول نشأة مؤسسة نפטال CBR
195.....	المطلب الثاني: مهام مؤسسة نפטال
196.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
197.....	المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لمؤسسة نפטال
197.....	المطلب الأول: التعريف بوحدة نפטال (C.P.R):
197.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة C.P.R باتنة
201.....	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمركز تخزين وتوزيع الوقود CSD
203.....	المبحث الثالث: تحليل حصيلة البحث الميداني

203.....	المطلب الأول: الإطار العام للبحث
203.....	الفرع الأول: حدود البحث
203.....	الفرع الثاني: منهج الدراسة
204.....	الفرع الثالث: مجتمع البحث
204.....	الفرع الرابع: أدوات جمع البيانات

الفصل الثاني: تصميم ومنهجية الدراسة

207.....	المبحث الأول: منهجية الدراسة وعيناتها
207.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة
208.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
210.....	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات (الاستبانة):
216.....	المطلب الرابع: خصائص مبحوثي الدراسة:
220.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:
220.....	المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري:
226.....	المطلب الثاني: تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة:
232.....	المطلب الثالث: التنافسية:
234.....	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:
234.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
247.....	خلاصة الفصل
249.....	خاتمة عامة
252.....	توصيات
254.....	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
29	مكونات رأس المال البشري	01
42	سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري	02
50	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	03
54	رأس المال الفكري (المعرفي) من منظور نظمي	04
57	مكونات رأس المال الفكري	05
60	نموذج SKANDIA لقياس رأس المال الفكري	06
62	نموذج بطاقة الأوراق الموزونة لقياس رأس مال الفكري	07
63	نموذج SVEIBY لقياس رأس المال الفكري	08
68	منظومة تطوير رأس المال الفكري	09
90	أبعاد إدارة المعرفة	10
109	تحديات وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة	11
114	مكونات استراتيجية التنافس	12
124	عجلة الاستراتيجية التنافسية	13
136	مراحل التنافسية القبلية والبعديّة	14
144	محددات الميزة التنافسية	15
150	سلسلة القيمة	16
151	العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة	17
158	استراتيجيات التميز الأربعة	18
165	التحليل البيئي	19
166	التحليل الرباعي لسياسات الموارد البشرية	20
169	مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	21
173	المقدرات الجوهرية للمنظمة	22
176	دورة حياة المقدرات الجوهرية في المنظمة	23
179	العلاقة بين المقدرات البشرية والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية	24
193	هيكل مؤسسات سوناطراك	25
217	خصائص مبحوثي الدراسة	26
217	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب العمر	27
218	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي	28

218	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة	29
219	خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب مجال الوظيفة	30

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	وظائف الموارد البشرية	01
55	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	02
64	مقارنة بين نماذج SKANDIA ،BSC ،SVEIBY	03
74	من عنصر الصناعة إلى عنصر المعرفة	04
98	العمل المعرفي وأشكال العائد في المعرفة	05
118	الأنواع المختلفة لهيكل التنافسية	06
120	أبعاد المنافسة	07
160	الاستراتيجيات التنافسية	08
172	تعريف المقدرات الجوهرية	09
174	تعريف المقدرات الجوهرية للمورد البشري	10
209	ترميزات سلم ليكرت الخماسي	11
209	درجات سليم ليكرت الخماسي	12
211	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة	13
212	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري	14
213	معامل الارتباط بيرسون لعبارات تطوير الكفاءات البشرية	15
214	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور التنافسية	16
215	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	17
216	خصائص مبحوثي الدراسة	18
220	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده رأس مالي	19
222	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده قياس رأس المال البشري	20
224	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده الخبرة العملية	21
226	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده تسيير الكفاءات	22

228	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعدها المهارات والقدرات	23
230	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعدها إدارة المعرفة	24
232	المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعدها التنافسية	25
234	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	26
235	اختبار الإشارة لمحور الدراسة	27
237	معامل الارتباط سبيرمان بين الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نفضال	28
237	معامل الارتباط سبيرمان بين أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نفضال	29
238	معامل الارتباط سبيرمان بين قياس رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نفضال	30
239	معامل الارتباط سبيرمان بين الخبرة العملية والتنافسية في مؤسسة نفضال	31
239	معامل الارتباط سبيرمان بين الكفاءات البشرية والتنافسية في مؤسسة نفضال	32
240	معامل الارتباط سبيرمان بين تسيير الكفاءات البشرية والتنافسية في مؤسسة نفضال	33
241	معامل الارتباط سبيرمان بين تطوير المهارات والقدرات والتنافسية في مؤسسة نفضال	34
242	معامل الارتباط سبيرمان بين إدارة المعرفة والتنافسية في مؤسسة نفضال	35
243	اختبار مان ويتني بين أفراد العينة حسب متغير الجنس	36
243	اختبار كروسكال-والاس- بين آراء العينة حسب متغير الجنس	37
244	اختبار كروسكال-والاس- بين آراء أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	38
245	اختبار كروسكال-والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية	39
245	اختبار كروسكال-والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	40

ملخص الدراسة

ملخص

تسعى منظمات اليوم وفير ظل ما تشهده بيئة أعمالها من متغيرات متسارعة على جميع الأصعدة الاقتصادية، التكنولوجية والقانونية إضافة إلى حدة المنافسة مما يهدد بقائها واستمرارها.

وأمام هذه المستجدات والتحولات أصبحت المنظمة تسعى إلى اكتساب قوى عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية، من خلال العمل على تطوير المورد البشري وتنميته والاستثمار فيه وجعله أصل حقيقي من أصول المنظمة وهذا ما يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة مختلف التهديدات والتحديات.

فهذه الدراسة تهدف إلى توضيح المفهوم العام لرأس المال البشري وما يلعبه هذا العنصر من دور كبير في زيادة المنظمة على المنافسة والنمو والتطور وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال. إضافة لذلك جاءت هذه الدراسة لتبين ضرورة اهتمام المؤسسة الجزائرية بالمورد البشري وتجسيد ذلك في الواقع العملي.

اشتملت الدراسة على ثمانين مفردة تم توزيع الاستبيان عليهم باستخدام أسلوب الحشر الشامل وذلك لقلّة عدد الموظفين إضافة إلى رفض البعض الآخر مساعدتنا، وتم استرداد 68 استبانة وبعد فحصها تم استبعاد واحدة منها وذلك لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة للإجابة عليها وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 67 استبانة أي ما نسبته 83,75%.

ومن أن المعالجة العلمية للإستبيان فقد تم تفرّغ بياناته وتحليلها باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموع من النتائج أهمها أنّ المنظمة محل الدراسة تهتم بالمورد البشري وتسعى إلى الاستثمار فيه من أجل كسب الكفاءات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ما يضمن لها البقاء والاستمرار.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، الميزة التنافسية، المورد البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، مؤسسة نفطال.

Résumé :

Les organisations d'aujourd'hui s'efforcent de voir l'évolution rapide de leur environnement commercial à tous les niveaux économiques, technologiques et juridiques, ainsi que l'intensité de la concurrence, qui menace leur survie et leur continuité.

À la lumière de ces développements et de ces changements, l'organisation cherche à acquérir une main-d'œuvre hautement qualifiée en développant et investissant dans les ressources humaines, ce qui en fait un véritable atout pour l'entreprise, ce qui en fait un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à diverses menaces.

Cette étude vise à clarifier la notion générale de capital humain et le rôle joué par cet élément dans l'amélioration de l'organisation sur le plan respiratoire, la croissance et le développement et ainsi assurer la survie et la continuité de l'environnement commercial.

En outre, cette étude est venue montrer l'importance de l'institution algérienne pour les ressources humaines et la refléter dans la pratique.

L'étude comprenait 80 sujets. Le questionnaire a été distribué selon une méthode insecticide complète. Le nombre d'employés était faible, certains autres ont refusé de nous aider. Auparavant, 68 questionnaires ont été récupérés et, après examen, un a été exclu car ils ne remplissaient pas les conditions requises pour y répondre. Ainsi, le nombre de questionnaires à l'étude était de 67, soit 83,75%.

Le traitement scientifique du questionnaire a été déchargé et analysé à l'aide du programme statistique pour les sciences sociales SPSS.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est que l'organisation en question s'intéresse aux ressources humaines et cherche à y investir pour acquérir les compétences nécessaires pour obtenir l'avantage concurrentiel et atteindre ainsi les objectifs de survie et de continuité.

Mots-clés: Compétitivité, Avantage Concurrentiel, Ressources Humaines, Investissement dans les Ressources Humaines, NAFTAL.

Abstract:

Today's organizations are striving to see the rapid changes in their business environment at all economic, technological and legal levels, as well as the intensity of competition, which threatens their survival and continuity.

In light of these developments and changes, the organization is seeking to acquire a highly skilled and skilled workforce by working to develop and invest in the human resource and to make it a genuine asset of the organization. This makes it a competitive advantage that enables it to face various threats and challenges.

This study aims at clarifying the general concept of human capital and the role played by this element in increasing the organization on the respiratory, growth and development and thus achieving survival and continuity in the business environment.

In addition, this study came to show the importance of the Algerian institution to the human resource and to reflect it in practice.

The study included 80 subjects. The questionnaire was distributed using a comprehensive insecticide method. The number of employees was low. Some others refused to help us. 68 questionnaires were retrieved and after examination, one of them was excluded because they did not meet the required conditions to answer them. Thus, the number of questionnaires studied was 67, or 83.75%.

The scientific treatment of the questionnaire has been unloaded and analyzed using the social science statistical program SPSS.

The study concluded with a number of results, the most important of which is that the organization in question is interested in human resource and seeks to invest in them in order to gain the necessary competencies to achieve the competitive advantage and thus achieve the objectives that ensure survival and continuity.

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantage, Human Resource, Investment in Human Resources, NAFTAL Company.

مقدمة

مقدمة

نظرا لما يشهده العالم من تطورات وتحولات كبيرة في شتى المجالات كالجوانب السياسية والاجتماعية والتي لم تصبح كما كانت في السابق، إضافة إلى المجالات الاقتصادية التي انقلبت فيها الموازين وتجددت فيها المفاهيم؛ ففي جوانب المنشأة والتسيير أصبحت المؤسسات تنشط في بيئة عالمية مفتوحة يميزها العمق والسرعة، إضافة إلى شراسة المحيط المتسم بندرة الفرص وكثرة المخاطر ما أصبح يهدد بقاء المنظمة واستمرارها.

وإذا كانت العوامل السابقة عوامل مفروضة على المنظمة مثل الظروف الاجتماعية، سياسية ومستجدات قانونية وتشريعية فإننا نجد في المقابل أن العديد من العوامل البالغة الأهمية لم تكن حتمية على المنشأة بل هي من ساهم في إيجادها وتطورها بهذه الوتيرة كنتصورها للمنافسة والسلوكيات التسييرية أو تعاملها مع بعض المفاهيم كالاستثمار، التكاليف والأداء.

وأمام كل هذه المستجدات والتحولات أصبحت المؤسسة تسعى إلى اكتساب قوى عاملة ذات كفاءة ومهارة عالية وذلك في مختلف المستويات، ما سيكسبها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة مختلف التحديات والتهديدات؛ إضافة إلى ذلك فإنها ستتمكن من إيجاد البدائل واغتنام الفرص المتاحة في بيئتها.

ومع إدراك المنظمات لهذا الواقع عملت ه الأخيرة على تطوير المورد البشري وتنميته والاستثمار فيه وجعله أصل حقيقي من أصول المنظمة، يستوجب عليها الإنفاق عليه من أجل تطوير قدراته ومهاراته ومواهبه الإنسانية على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته؛ فالاستثمار في المورد البشري يعد من القضايا التي أصبحت المنظمات تعتني بها نظرا للأهمية المتزايدة للموارد البشرية بالمؤسسة، نوعيتها وميزتها وخصائصها، فالعصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية.

كما يعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد الجوانب المهمة في خلق ميزة تنافسية؛ فعلى المستوى الاقتصادي أصبح المورد البشري أهم ثروة تمتلكها كل دولة، فمن خلاله يمكن تحقيق التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يعد أيضا رأس المال البشري أحد أهم الأصول في المؤسسة والذي من خلاله يمكن لها أن تحافظ على بقائها وتحقيق التميز في ظل اشتداد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق على بعضها.

ففي هذا العصر لم يعد من الممكن اعتماد النظرة التقليدية التي تعتبر كل الموارد تكلفة يتعين تخفيضها والتحكم فيها بغية تحقيق ميزة تنافسية سريعة، فقد أصبح حاليا من الصعب العمل على تعظيم

الأرباح من خلال تقليص التكاليف إلى أدنى المستويات حتى وإن كان هذا المنهج قد يحقق نتائج على المدى القصير فإنه حتماً يؤثر على صلابة المنظمة وتماسكها في الأجل الطويل والاستراتيجي وهذا ما قد يحدث عندما يتعلق الأمر بالموارد البشري، هذا المورد الذي يكرس جهده العضلي وخاصة الفكري في خدمة ولصالح المنظمة؛ فقد أصبحت معظم الأدبيات التسييرية الحديثة تنظر إلى العنصر البشري كأصل من الأصول الاستثمارية للمنظمة، فهو أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية الدائمة والصعبة التقليد، كما أنه العامل الرئيسي والمسؤول الأول عن مستويات الأداء في المنظمة.

إشكالية الدراسة

في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المنظمة، ومع تغير النظرة نحو العنصر البشري وظهور اتجاهات فكرية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وفي ظل الأهمية البالغة للمورد البشري في العملية التنموية وذلك باعتباره استثماراً استراتيجياً يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وخلق ميزة تنافسية دائمة وصعبة التقليد يدفعنا إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن للاستثمار في رأس المال البشري أن يؤدي إلى تحسين تنافسية المؤسسة؟
- ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي نستخلص مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ التي نوردتها كما يلي:
- ما هي التطورات والمستجدات التنافسية التي تفرض تغيير السلوكيات التسييرية؟
- ما هو المقصود بالاستثمار في رأس المال البشري؟
- ما موقع المؤسسة الجزائرية من هذه المفاهيم والسلوكيات التسييرية الحديثة التي تعتبر المورد البشري أصلاً استثمارياً يجب الاعتماد عليه في تحقيق ميزة تنافسية دائمة؟

فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة نفطال وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة نفطال وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ومن هذه الفرضية الرئيسية يتفرع لدينا الفرضيات الفرعية التالية

1-1- الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة العملية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة العملية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha=0.05$.

1-5- الفرضية الفرعية الخامسة:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha=0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha=0.05$.

1-6- الفرضية الفرعية السادسة:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والقدرات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والقدرات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

1-7- الفرضية الفرعية السابعة:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية،...).

من الفرضية الرئيسية الثانية يتفرع لدينا الفرضيات التالية:

2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للعمر.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي.

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للخبرة الوظيفية.

أهمية الدراسة

لقد أدت التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة أعمال المنظمة إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها من الأصول المهمة في المنظمة إلى الاستثمار في رأس المال البشري، والذي يعد من العناصر التي تلعب دوراً حيوياً في تحديد احتياجات المنظمة من الطاقات البشرية اللازمة لمختلف نشاطاتها وعلى جميع مستوياتها، والعمل على تنميتها وتطويرها من أجل أن تصبح المنظمة ذات إنتاجية عالية.

كما تكمن أهمية الدراسة في كون الاستثمار في رأس المال البشري يعد من اللبنة الأساسية التي تعمل على تحسين مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها وزيادة في قدراتها التنافسية، إضافة لذلك يعد المورد

البشري من المقاييس التي تقاس بها ثروة الأمم باعتباره من الأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول.

الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أعلى قيم الاستثمار التي تقوم بها المنظمة؛ طريق الإنسان وتقدم الأمم والاقتصاد في حد ذاته لا يعتبر إلا قيمة محدودة ما لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة يتحقق بها التقدم المنشود.

أهداف الدراسة

يتمحور الغرض من هذه الدراسة في:

- المساهمة في توضيح مفهوم التنافسية بمعناها الحديث من خلال تبيين التطورات التنافسية ومختلف الحثيات المؤدية لها وانعكاساتها على المؤسسة الاقتصادية.
- الفهم التام والشامل لمختلف أبعاد وجوانب وظيفة الموارد البشرية وتفعيلها ضمن استراتيجية شاملة تساعد على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- المساهمة في توضيح الإطار العام للاستثمار في رأس المال البشري وما يلعبه هذا العنصر من دور كبير في زيادة قدرات المنظمة على المنافسة والنمو والتطور، وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال.
- كما تهدف الدراسة أيضا إلى تبيين مكانة العنصر البشري في المنظمة، فهذا العنصر ليس أحد عناصر الإنتاج فقط بل يعتبر أيضا مؤثر رئيسي في جميع مكونات التنمية خصوصا مع ما يشهده العالم اليوم من تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التي تحدث بفعل الإنسان والتي تنعكس عليه في ذات الوقت.
- البحث في الأساليب والوسائل المساعدة على رفع فعالية أداء العمال لخلق ميزة تنافسية مستمرة تضمن للمؤسسة الاقتصادية البقاء والاستمرار.
- الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسة الجزائرية بالموارد البشري وتجسيد ذلك في الواقع العملي.

منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس مبدأ جمع البيانات، تحليلها ومحاولة تفسيرها؛ ولتحقيق ذلك نستخدم عدة أدوات منها:

- المسح المكتبي من خلال الاطلاع على عدة مراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية جزائرية الهدف منها هو إسقاط المفاهيم النظرية ومقارنتها مع الواقع الاقتصادي في الجزائر.
- الاستمارة وتحليل الاستبيان.
- المقابلات والتقارير.

خطة الدراسة

لإنجاز موضوع الدراسة "الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة" قمنا بتقسيم العمل إلى ثلاثة فصول رئيسية؛ بحيث:

- الفصل الأول يتناول التنافسية ومختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذا الموضوع المتشعب؛ وذلك من خلال تقديم الإطار التقليدي للتنافسية وأنواعها ومن ثم التطرق لأسباب ودوافع التحول إلى مفاهيم ومصطلحات جديدة فرضت على المؤسسة التكيف وتغيير أنماطها التسييرية.
- الفصل الثاني ومن خلاله سنقدم الإطار المفاهيمي للموارد البشرية بتناول نظرة مختلف الأدبيات والاتجاهات التسييرية والاقتصادية لهذا المورد بالغ الأهمية؛ مع التركيز على دور المورد البشري ومهمته في المنظمة كأحد أهم عوامل النجاح واكتساب الميزة التنافسية.
- الفصل الثالث ومن خلاله سنتطرق إلى نظرة حول الاستثمار في رأس المال البشري وذلك بتناولنا المفاهيم المرتبطة به إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه
- الفصل الرابع الذي يمثل دراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الجزائرية؛ نهدف من خلاله إلى إسقاط المفاهيم النظرية للاستثمار في المورد البشري كوسيلة لرفع تنافسية المؤسسة على منشأة وطنية ومقارنة مدى تطابقها مع المواقع؛ ومن ثم الإجابة على الإشكالية وقبول أو رفض فرضيات الدراسة مع الوصول إلى نتيجة موضوعية وعلمية تمكننا من تقديم بعض المقترحات والتوجيهات في الموضوع محل الدراسة.

الدراسات السابقة

- الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات. هذه الدراسة قدمت من طرف بن ثامر كلثوم وتناولت فيها الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة جعلته عنصر انتاجي مهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية شريطة أن يكون له مؤهلات وكفاءات عالية.
- كما اعتبرت هذه الدراسة أن الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الادارية الحديثة التي تركز على رفع انتاجية الموظف والعمل على تطوير كفاءاته عن طريق التدريب والتعليم.
- أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، اعداد محمد حسين سيد. وقد تناولت هذه الدراسة ادارة العنصر البشري حيث اعتبرته موردا مهم في غالبية المنظمات، يسير من طرف ادارة الموارد البشرية هذه الاخيرة تسعى إلى تعزيز القدرات التنظيمية للفرد من خلال استقطابها وتأهيلها للكفاءات الازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجهها المنظمات.
- ومن أجل ذلك كان لابد على المنظمات تفعيل دور العنصر البشري عن طريق زيادة مواهبه وقدراته المكتسبة والعمل على تنميتها، كما اعتبرت الدراسة أن العنصر البشري أهم عنصر في المنظمة يجب استغلاله واعتباره استثمارا مهما
- الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية، اعداد فرعون أمحمد. ركزت هذه الدراسة على الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في المنظمة واعتباره عنصر مهم من عناصر الانتاج يجب تنميته في اطار الاقتصاد والمعرفة وذلك لخلق ميزة تنافسية معاصرة مبنية على العقول البشرية المفكرة والمبدعة بالمنظمة.
- كما رأيت هذه الدراسة أن العنصر البشري اذا تم استغلاله على أكمل وجه وذلك بتوجيهه وتعليمه والاستثمار فيه، سيؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في اطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور.
- مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-

مقدمة من طرف ربيعة قوادرية، جاءت هذه الدراسة لتبين مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما تواجهه في محيط تتميز بالمنافسة الشديدة.

وخلصت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المؤسسة بالتدريب داخل المؤسسة وخارجها، والعمل على معالجة كافة الصعوبات التي تحول دون وصول المعرفة للفرد وإعطاء العاملين الحرية في استخدام معارفهم الشخصية.

- دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة". مقدمة من طرف عبد الصمد سميرة.

جاءت هذه الدراسة لتوضح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات، كما سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية المورد البشري كونه المصدر الأساسي لكل الموجودات غير الملموسة بالمنظمات.

الجزء الأول:
الإطار النظري للاستثمار في رأس
المال البشري

الفصل الأول

ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد:

نظرا لما يشهده العالم من تطورات وفي شتى المجالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبح المورد البشري العنصر الأساسي والمورد الاستراتيجي الذي بواسطته تستطيع المنظمة مواجهة مختلف التحديات التي تحول دون تحقيق أهدافها وبرامجها المسطرة.

ومع اتساع نطاق مفهوم رأس المال؛ والذي أصبح يشمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية للمنظمة، تحتم على هذه الأخيرة استخدام العنصر البشري كمورد يجب الاستثمار فيه.

كما أن نجاح وتطور المنظمة في بيئة أعمالها أصبح مقرونا ومرتبطة بقيمة مواردها البشرية وما يملكه هذا المورد من معارف ومهارات وخبرات من شأنها تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، فعملت هذه الأخيرة على تنمية هذا المورد كونه يعتبر حجر الأساس الرقي بالمنظمة.

وبناء على ذلك سنتطرق خلال هذا الفصل إلى مفاهيم متعلقة بالتنمية وأهدافها، ثم نتطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية ووظائفها وتحدياتها بالإضافة إلى التطرق إلى ماهية المورد البشري مكوناته وخصائصه، وهذا كل يتم وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول التنمية

المبحث الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: التنمية الإدارية للموارد البشرية

المبحث الرابع: ماهية رأس المال البشري

المبحث الأول: مفاهيم حول التنمية

تعد التنمية وأبعادها محاور متداخلة ومتفاعلة، وكننتيجة لذلك تعددت المحاولات لوضع تعريف يوضح مفهوم التنمية. فهناك من يربطها بالبعد الاقتصادي وآخر بالاجتماعي.

المطلب الأول: مفهوم التنمية

تعرف التنمية على أنها " مجموعة من الروابط أو نسيج من العوامل السياسية والإدارية والثقافية والاجتماعية¹."

كما تعرف على أنها " جهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية، المتاحة قصد تحقيق مستويات أعلى للدخل القومي، ودخل المنظمة"².

كما تعرف على أنها " عملية تطويرية تشمل جميع جوانب حياة المنظمة، كما أنها عملية بمقتضاها يجري الانتقال من حالة التخلف على التقدم"³.

وانطلاقاً من التعريف السابقة يمكن القول أن التنمية تشمل جانب القدرات البشرية الفكرية ومحاولة تعزيزها، حتى يتمكن الفرد من ممارسة مهامه والعمل الموكل إليه بصورة جيدة تعود بالمنفعة على المنظمة. كما يمكن القول عملية التنمية ظاهرة شاملة تتكامل فيها جوانب الحياة من ثقافية واجتماعية، فهي تعد وسيلة بناء مورد بشري يمكن من المنظمة من تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: عناصر التنمية

إن عملية التنمية تتطلب موارد مختلفة منها ما هو موارد طبيعية، بشرية وأخرى مادية، وذلك كما يلي:⁴

الفرع الأول: الموارد الطبيعية:

وتتمثل في كل العناصر الأصلية التي تؤلف أو تكون الأرض، وهذه الموارد موجودة على الكرة الأرضية وتشمل أيضاً الموارد المتوفرة في أعماق البحر والتي يستغلها الإنسان لمنفعته.

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، ط2، 2002، ص24

² مرجع نفسه، ص25

³ مدحت القريشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر، 2007، ص121

⁴ محمد صالح تركي القريشي، عالم اقتصاد التنمية، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص ص 54-55

كما تشمل هذه الموارد الصخور التي تحتوي على خامات المعادن ومصادر الطاقة كالنفط والفحم والغاز.

الفرع الثاني: الموارد البشرية

إن هذه الموارد تشمل كل انواع الجهود البشرية أو المداخلات البشرية التي تدخل في الإنتاج، وهذه الموارد تتألف من عدد العمال الذين من المفترض أنهم قادرون على العمل في أعمال لا تتطلب المهارة والنوعية؛ كذلك العمال الذين يقومون بالعمل التنظيمي لوضع عرض العمل في مجال العمل (المدرء، المنظمون).

الفرع الثالث: رأس المال المادي

ويشمل هذا النوع المباني والمعدات والمخزونات، وهذا النوع من رأس المال ينبغي أن يميز عن رأس المال البشري والذي هو أيضا يساعد في عملية الإنتاج ولكنه متجسد في البشر؛ كما يجب أن يميز هذا النوع من رأس المال عن رأس المال المالي والذي يتألف من أرصدة سائلة يمكن تبادلها مع السلع.

المطلب الثالث: أهداف إدارة التنمية

إن عملية التنمية يترتب عليها القيام بمجموعة من الوظائف، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنموية ومن أجل تحقيق ذلك يتوجب على إدارة التنمية القيام بما يلي:¹

- القيام بالتخطيط التنموي بكافة أنواعه ومستوياته وذلك من خلال تحديد الأهداف الكلية والجزئية.
- متابعة ومراقبة تنفيذ الخطط التنموية.
- إجراء التنسيق والتعاون مع مختلف الجهات من أجل تحقيق الأهداف.
- بناء نظام متكامل للمعلومات.
- التركيز على التطوير الإداري والتنظيمي من خلال انتهاج سياسيات إدارية علمية.
- التركيز على سياسة تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص33

المبحث الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة والتي تركز على العنصر البشري والذي يعد أثن من مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثير في العملية الإنتاجية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الوارد البشرية

إن النظر إلى النشاط المتعلق بإدارة العنصر البشري في المنظمة يختلف من شخص إلى آخر، فالبعض يستعمل مصطلح إدارة الأفراد ويقصد بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة والبعض الآخر يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية قاصد بذلك العمليات المتعلقة بإدارة المورد البشري في المنظمة.

ويذهب البعض الآخر إلى الاعتماد في مقارنته المتعلقة بفهم إدارة المورد البشري إلى الاعتماد على النشاط المحاسبي، حيث يعتبر المورد البشري حسب هذا الاتجاه أصل من الأصول التي تسعى المنظمة إلى اكتسابها وتميئتها.

وبغض النظر عن المصطلح المستخدم للإشارة إلى العنصر البشري في المنظمة فإنه يعتبر من الموارد المهمة والتي بواسطتها تحقق المؤسسة أهدافها، والسعي للاهتمام به وتحقيق رغباته.¹ نظرا للدور المتنامي الذي يلعبه العامل البشري في خلق الميزة وبلوغ مستويات مرتفعة من التنافسية، أضحي الاهتمام بالعنصر البشري وإدارته في المنظمة في تزايد مستمر، حيث أصبح هذا الأخير أحد أهم العوامل في بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها ولما لا توسعها.

ونعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم والتي تتمثل في العموم في تخطيط القوى العاملة، التدريب، تعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية".²

لقد ركز هذا التعريف على الجانب الإداري، الوظائف والاجتماعي لإدارة الموارد البشرية والدور الذي يؤديه تفاعل هذه العناصر لرفع من حجم مخرجات المنظمة مقارنة بمدخلاتها.

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص19

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص16

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " عملية الاهتمام بكل ما يرتبط بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لبلوغ أهدافها".¹

لقد أشار هذا المفهوم إلى أن المورد البشري يعد عنصر مهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " الإدارة المسؤولة عن زيارة فاعلية المورد البشري في المنظمة لتحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة ومن ثم المجتمع".²

وبالرجوع إلى التعاريف السابقة نجد أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور مهم في المنظمات الحديثة، كونها تهتم بالعنصر البشري واستخدامه بكفاءة داخل المنظمة.

المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية

نتيجة لحدوث العديد من المتغيرات والمستجدات في مجالات العمل، والتي أدت إلى ظهور الكثير من التحديات؛ مما اجبر الكثير من مديري الموارد البشرية على مواجهة هذه التحديات والتي من بينها:

1- التحديات البيئية:

تتمثل هذه التحديات في جميع المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمة، والتي تشمل المتغيرات الاقتصادية والقانونية، والتنوع في قوة العمل والمهارات بالإضافة إلى الاتجاه نحو العولمة. ونتيجة لصعوبة التحكم في هذه التحديات من قبل المنظمة وجب عليها التحسب والاحتياط المسبق لها، وذلك من خلال التحليل البيئي والذي يتضمن تحليل الفرص والتهديدات، كما أنها يجب على المنظمة وضع برامج مناسبة تمكنها من الاستجابة لهذه المتغيرات البيئية والتقليل منها.

كما تسعى المنظمة إلى خفض تكاليف الموارد البشرية والتي تعتبر من المخاطر التي تواجهها وذلك بإتباع سياسة التشغيل الوقتي أو الآني، حيث تقوم بإعداد قائمة بالكفاءات المتقدمة للعمل لديها والاتصال بهم عند الحاجة.³

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص24

² خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص31

³ سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص31

2- التحديات التكنولوجية

مع كل ما نعرفه اليوم من تغيرات وتطورات سريعة في كافة المجالات خاصة التكنولوجية منها، بالإضافة إلى العولمة، المعلوماتية وثورة الاتصالات وجدت المنظمات نفسها مجبرة على ضرورة تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة، تغيير يكفل لها التكيف مع متطلبات العصر ومواكبة تقلباته وتسارعاته خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية والقوى العاملة والمهارات والكفاءات التكنولوجية سواء تلك التي يمتلكونها أو التي ينبغي عليهم إدراكها وتحصيلها مستقبلاً.¹

3- التحديات التنظيمية

وتمثل هذه التحديات المتغيرات الداخلية للمنظمة، ويسهل التحكم والسيطرة على هذه التحديات كونها مرتبطة مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة. وتعتبر مشكلة حفظ القوى العاملة ووضع ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة من التحديات التي يجب على المنظمة مواجهتها في الوقت المناسب.²

4- التحديات الفردية:

وتمثل هذه التحديات في جميع الجوانب الخاصة بالعاملين والقرارات المتعلقة بهم، ومن بينها التوافق بين الفرد والمنظمة وكذلك التهديدات التي يواجهها العاملون جراء الخوف من فقدان مناصبهم بسبب تخفيض قوة العمل وإدارة هيكلية المنظمة.³

لقد ساهمت هذه التحديات في تطوير إدارة الموارد البشرية، كما أنها ساهمت ولا تزال تساهم في سعي هذه الإدارة إلى خلق وتصميم برامج وسياسات مناسبة ومتوافقة مع التحديات البيئية والتنظيمية والفردية من جهة؛ والعمل على خلق ثقافة تنظيمية تتلاءم وتتناسب مع البيئتين الداخلية والخارجية وذلك بواسطة تبني قيم واتجاهات تتناسب مع الفرد وخصائصه.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت مختلف التحديات التي تعرضت لها إدارة الموارد البشرية في تطوير الوظائف التي تمارسها في شتى المجالات سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات التي أضيفت للتطبيقات التقليدية

¹ خضيرة كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2007، ص 25

² سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 33

³ سهيلة عباس، المرجع نفسه، ص 33

السابقة، وتعتبر الأفكار التي جاءت بها المدرسة العلمية بقيادة تايلور النواة الأولى لهاته الوظائف، وتلتها في هذا المجال عدة مساهمات نذكر منها مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" التي أضافت وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية تمثلت في:¹

- علاقات العاملين الاجتماعية، والتي تتمثل في علاقة العمال والإدارة، والعاملين والنقابات.
- الحث على سلامة وأمن كافة العاملين جسدياً ونفسياً، في ظل ظروف العمل التي تحتوي على مجموعة من المخاطر.
- ونظراً للتوجهات السلوكية في الإدارة ظهور دوافع وحدات العاملين، ومدى تأثير البيئة على سلوك العمال؛ برزت الحاجة إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية وذلك من خلال الوظائف التالية:²
- العمل على تصميم وظائف بهدف رفع دافعية العاملين.
- إدارة التوتر في العمل.

ومما سبق يمكن إيجاز الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم 01: وظائف الموارد البشرية

البيان	الوظيفة
نعني به محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العمالة اللازمة كما ونوعاً. ³	تخطيط الموارد البشرية
يقصد بذلك مجموعة الإجراءات التي تسمح بتجميع المعلومات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، المهارات والمعارف المطلوبة من الفرد لكي يستطيع القيام بعمله ⁴	تحليل وتوصيف الوظائف
وتتمثل هذه الوظيفة في الحصول على الموارد البشرية من خلال عملية الاختيار لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ⁵	اختيار الموارد البشرية

¹ سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 43

² مرجع نفسه.

³ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص 69

⁴ Dvid Alis etautres, GRH: une approche internationale, ed. DE BOECK , 2011 , P107.

⁵ سهيلة عباس، مرجع سابق، ص 48

تقوم هذه الوظيفة بقياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، إذ يجب على المنظمة معرفة مدى فعالية وكفاءة الأفراد العاملين بها بهدف معرفة نقاط القوة ودعمها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها ¹	إدارة الأداء وتقويمه
تتضمن هذه الوظيفة تشخيص اتجاهات وحاجات العاملين بهدف رفع الدوافع الايجابية نحو العمل في المنظمة. ²	دوافع العمل ورضا العاملين
لا يجب أن تكفي المنظمة باختيار العاملين وتعيينهم، بل ينبغي عليها تنمية وتطوير مهاراتهم وذلك ما تحققه وظيفة التدريب، كما تقوم هذه الوظيفة على معالجة انحرافات الأداء وتصحيحها. ³	تدريب وتطوير العاملين
تقوم هذه الوظيفة بوضع الضوابط المتعلقة بالخدمات الاجتماعية والثقافية، وكذلك كل التسهيلات التي تساهم في تحسين العلاقات السائدة بالعمل. ⁴	تقديم الخدمات للعاملين
هو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد إلى رفع مستوى أدائه في العمل، بمعنى يتجاوز المعدلات القياسية المحددة في قبل المنظمة ⁵	أنظمة الحوافز
تقوم هذه الوظيفة بتحديد قيمة العمل الذي يقوم به العامل في كل مستوى من مستويات المنظمة مع مراعاة العدل في وضع هذه الأجور ⁶	أنظمة الأجور والرواتب

المصدر: من إعداد الطالب اقتباساً من المراجع المشار إليها بالهوامش الملحقة بالجدول.

ومن خلال الجدول رقم (01) نستخلص أن التطور الذي عرفته إدارة الموارد البشرية أدى إلى تنوع وتوسع وظائفها على الصعيدين الأفقي والعمودي (من حيث المحتوى والتعدد)، إذ لا يمكن حصرها بأي حالاً من الأحوال في عدد محدد من الوظائف فهي تختلف وتتعدد باختلاف وتنوع المنظمة والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، فما الوظائف السابقة الذكر إلا مثال عن أهم الوظائف التي يمكن أن نجدها في مؤسسة ما.

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة دار الفاروق للنشر، ط2، القاهرة، 2006، ص89

² سهيلة عباس، مرجع سابق، ص48

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007، ص159

⁴ خضيرة كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، مرجع سابق، ص32

⁵ ابراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار فكر العربي للنشر، ط1، 2013، ص57

⁶ خضيرة كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة، مرجع نفسه، ص31

المطلب الرابع: أهمية إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر مداخلات العمل، فاستخدام هذا العنصر ما هو إلا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات؛ وبالتالي المساهمة في عملية تنمية الجانب الاقتصادي للمنظمة كما تكمن أهمية المورد البشري في المساهمة والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة ما يسمح لها بالازدهار وضمن الاستمرار في سوق العمل¹.

كما أن أهمية المورد البشري تزداد يوماً بعد يوم كون المنظمة تعيش في بيئة تنافسية ومحيط خارجي متغير ومتطوراً، وتكمن أهمية المورد البشري النقاط التالية:²

- العقول المبتكرة تخفض في فاتورة استرداد التكنولوجيا.
- المورد البشري يعتبر أداة تنافسية فعالة.
- يعد المورد البشري أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الإدارة الفاعلة للمورد البشري يعزز الأمن القومي.
- يساهم المورد البشري في تعظيم القيمة المضافة.

كما يمارس المورد البشري المتميز مجموعة من الأنشطة التي تحدد مستوى تقدم الإنتاج، واستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطأت للابتكار والإبداع، فهذا المورد يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات إذا استخدم مهاراته ومعرفته بصورة جيدة.

وعليه يمكن القول مما سبق أن أداة الموارد البشرية يجب عليها أن تتعامل مع هذا بصورة استراتيجية كون هذا العنصر يعتبر المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة.³

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي للنشر، عمان، 2017، ص41

² مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، مجموعة النبيل العربية، مصر، 2007، ص32

³ بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان، 2012، ص77

المبحث الثالث: التنمية الإدارية للموارد البشرية

إن عملية تنمية المورد البشري نشاط مخطط ومستمر، يعمل على تطوير السلوك الإداري ويعزز قدرات المديرين على إدارة العنصر البشري.

المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية

إن التنمية الإدارية تشكل عنصراً أساسياً في عملية التنمية ويمكن تعريفها على أنها "مجموعة من النشاطات المتعلقة بزيادة قدرات العاملين من أجل إدارة المنظمة بكفاءة عالية وضمان استمرار نموها".¹ لقد ركز هذا التعريف على العمل من أجل تطوير قدرات الموظفين وتحسين مستوياتهم وذلك عن طريق التدريب.

كما تعرف التنمية الإدارية على أنها "عملية تسعى من خلالها إحداث تغييرات في اتجاهات وأنماط سلوك الإداريين وقوة دوافعهم وعلاقات العمل بين الأجهزة والوحدات الإدارية التي يعملون فيها".² يبين لنا هذا المفهوم أهمية التنمية الإدارية على إحداث وإعطاء صورة جديدة للموظفين من خلال تطوير قدراتهم من أجل ضمان استمرار المنظمة.

كما يمكن تعريفها على أنها "مصطلح يشمل عدة جوانب منها الاقتصادية، السياسية، اجتماعية وثقافية، وذلك من أجل مواجهة مختلف مشاكل التي تواجه التنظيم والعمل على إيجاد حلول ملائمة".³ من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التنمية الإدارية عبارة عن أنشطة تسعى إلى اكتساب مهارات وقدرات وتساعد الفرد العامل بالمنظمة على أداء مهامه بصورة جيدة، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي ضمان استمرارها في سوق العمل.

المطلب الثاني: أسس التنمية الإدارية

تعتمد التنمية الإدارية على مجموعة من الأسس والمقومات التي تتطلب علمية التنمية تواجدها كونها ضرورية وتمثل هذه الأسس في:⁴

¹ إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 125

² جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، ط1، دار شروق للنشر، عمان، 2009، ص 182

³ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، 2000، ص 44

⁴ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، مرجع سابق، ص 64

1- تطوير المنظمات الإدارية

حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي وأهميته وأبعاده، كون عملية التنمية تصعب دون البحث في الأنشطة الإدارية والهيكل التنظيمي هذا الأخير الذي يجمع كل الأنشطة الإدارية وكل المدخلات. فالإدارة الناجحة تحتاج إلى هيكل تنظيمي واضح يبين فيه المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمهام والواجبات وكذلك الموارد البشرية، وهذا يعتبر من الأسس التي تعتمد عليها كل الأنشطة الإدارية بما فيها القرارات والاتصالات الإدارية.

2- تطوير الإجراءات والأساليب

نعني بذلك الإجراءات الإدارية الواجب اتخاذها من أجل عملية التنمية الإدارية، والتي من بينها اجراء مسح للواقع التنظيمي قبل ظهور مؤشرات تدل عن وجود عيوب أو مشاكل، فدراسة الواقع التنظيمي يسمح بتحديد أوجه الضعف والقصور في المنظمة.

فالتنمية الادارية تعنى ضرورة التركيز على توافر أنظمة فعالة في الاختيار والتعيين والتدريب وذلك من أجل تنمية وتطوير المنظمة، كما أن التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره والعمل على تنميته يتطلب ضرورة استخدام أنظمة وأساليب ذات درجة عالية من المرونة في الهياكل التنظيمية والأنشطة الإدارية وكذلك توزيع للموارد البشرية من جهة وضرورة توفير المناخ التنظيمي السليم وتحقيق الرضا الوظيفي، يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

3- تنمية الموارد البشرية

يعد المورد البشري من العناصر الرئيسية في العملية الانتاجية، بل هو العنصر الأكثر أهمية في عملية تطوير المنظمة، لذلك تسعى المنظمات إلى عملية الاستثمار فيه وذلك من خلال التدريب مع التركيز على السياسات التعليمية الجيدة وربطها بالاحتياجات السوقية.

فالعنصر البشري له دور أساسي في كل الجوانب الانتاجية من اقتصادية واجتماعية وسياسية، فمستوى التنمية يعتمد على نوعيه وتركيبه الموارد البشرية، فكما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها¹.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص65

المطلب الثالث: طرق التنمية الإدارية وأهدافها

هناك مدخلين لتنمية الكفاءات الادارية وهما:

الفرع الأول: طرق التنمية الإدارية على رأس العمل

يتم التدريب هنا داخل المنظمة، من خلال الممارسة الفعلية وبإشراف الرؤساء المباشرين ويتم ذلك بواسطة مجموعة من الطرق الأساليب داخل المنظمة منها ما يلي:¹

- القيام بواجبات المشرف في حالة غيابه، فالفرد أحياناً يقوم بدور المشرف في حال غيابه المؤقت يعتبر نوعاً من التدريب ويساعد في تنمية مهاراته.
- الملاحظة عن طريق المشرف حيث يتم إسناد عمل دائم ومحدد إلى المرشح على أن يقوم مشرفه بملاحظته أثناء عمله، مما يسمح باكتشاف أخطاء أدائه ومساعدته على التغلب عليها.
- تعيين المرشح في وظيفة مساعد فالفرد الذي يتم إعداده لشغل منصب إداري يمكن تعيينه في وظيفة مساعد المدير الحالي، حيث يقوم بتدريبه على مهام الوظيفة، وتحقق هذه الطريقة ميزة الاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب وتعويد الفرد على المواجهة الفعلية لمشاكل العمل.
- التناوب الوظيفي وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل الرؤساء الحاليين لشغل مناصب إشرافية بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، ويهدف ذلك إلى توسيع معارف المدير وإمامه بكافة أوجه النشاط.
- التنمية الذاتية ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر فعالية، حيث تتبع الرغبة من نفس المدير أو من ذاته فيقوم على تنظيم برنامج للدراسة والإطالة مما يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام.²

الفرع الثاني: طرق التنمية الإدارية خارج نطاق العمل

ينقسم أساليب التدريب وفقاً لهذه الطريقة إلى ثلاثة أنواع:³

- أساليب العرض وهي من الطرق الشائعة في عملية التدريب والتي من خلالها يتم نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، كما تعتبر وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب.

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 172

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر 2003، ص 234

³ عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 174 ص 187

- أساليب المشاركة يضمن هذا الأسلوب مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب.
- أساليب خارج القاعة التدريبية وتكون هذه الطريقة بعدة أساليب كالتكليفات وبأخذ الأشكال متعددة (القراءة، الكتابة، التمارين). المشروع ويضم كل فوائد التي تحققها التكليفات، إضافة إلى ذلك تأخذ شكل الرحلات والجولات.
- كما أنه توجد هناك طرق أخرى وتتمثل في البريد الوارد، التعليم المبرمج، تعليم بالممارسة¹.
- كما تسعى عملية التنمية الإدارية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها ما يلي²:
- تحديد الاحتياجات اللازمة من القيادات الإدارية كما ونوعا لمواجهة الاحتياجات المتجددة والمتزايدة والناجمة عن عملية التوسع في أنشطة المنظمة.
- تنمية مهارات وصقل قدرات القيادات الإدارية الحالية وتهيئتها لتولي مهام ومناصب عليا في المستقبل.
- رفع روح المعنوية للقادة والمديرين وتنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح الغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2007،

ص172

² عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص171

المبحث الرابع: ماهية رأس المال البشري

إن رأس المال البشري يعتبر من أهم موارد المنظمة فهو يمثل المعارف والمهارات المتواجدة بها، ذلك كونه يساهم ويعتبر الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

لقد تطرق العديد من المفكرين إلى مفهوم رأس المال البشري، ويمكن أن نقدم بعض المفاهيم كما يلي:

يعرف الرأس المال البشري على أنه "جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة والقادرة على شغل الوظائف، والتي لديها القدرة الإبداعية والابتكارية التي تشمل معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم التقنية والفنية".¹

لقد ركز هذا المفهوم على الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الفرد داخل المنظمة والتي على أساسها يمكن أن تبين لنا مدى قدرة هذا الفرد على ممارسة مهامه داخل المنظمة.

كما يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "ذلك رأس المال الذي يجمع المعارف النظرية والمؤهلات وكذلك الحالة الصحية لهذا الفرد في المنظمة".²

يبين لنا هذا التعريف أنه الفرد الذي يعمل في المنظمة إلى جانب كونه يمتلك قدرات ومهارات تمكنه من تأدية مهامه على أكمل وجه، فإنه يجب عليه أن يتمتع بصحة جيدة.

كما يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "المورد الاستراتيجي في العملية الانتاجية أي ذلك المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى".³

ركز هذا المفهوم على المكانة والأهمية التي يتمتع بها المورد البشري في المنظمة.

كما يعرف رأس المال البشري على أنه "مجموعة المهارات والخبرات العاملين بالمنظمة، ويتضمن قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها".⁴

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري، في منظمات الأعمال، دار البازوردي للنشر، الأردن، 2009،

ص231

² Bernard Bernier, Yvessimon, Initiation à la macro économie, 8^e édition, Dunod, Paris, 2001, p529

³ هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008، ص50

⁴ L-Edvinssin, M.Malone, Intellectual capital, Harper Colins, NewYork, 1997, p34

كما يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه "مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والخبرات المدرجة في فكر الأفراد".¹

يبين لنا المفهومين السابقين أن المورد البشري يهتم كذلك بالمهارات وثقافة المؤسسة وفلسفتها من جهة وكذلك المعارف والقدرات والكفاءات التي يكتسبها الفرد خلال عمله في المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المورد البشري هو عبارة عن إمكانيات من المعارف والمهارات المكتسبة التي يمتلكها الفرد خلال التعليم ومختلف التدريبات التي يحصلون عليها، كما يعد رأس المال البشري أهم مورد تمتلكه المنظمة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المحددة.

كما يمكن القول أن رأس المال البشري هو جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المنظمة دون استثناء.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري

إن المورد البشري يعد عنصر مهم في أدب منظمة، وتبرز هذه الأهمية كونه يمثل المصدر الأساسي للربحية وعنصر مهم يدعم تنافسية المنظمة. وتبرز أيضا أهمية المورد البشري في كونه أحد مؤشرات النمو الاقتصادي والاجتماعي كون رأس المال المادي والعمل وحدهما غير كافيين لزيادة الانتاجية والنمو، وقد أشار إلى ذلك الاقتصادي الأمريكي "شولتر" حين قال أن عناصر الانتاج التي تساهم في تحسين رفاه الناس ليست المكان أو الطاقة أو الأرض، بل هي تحسين نوعية الناس والتطور والتقدم والمعرفة². إضافة لذلك فإن المورد البشري له دور كبير في عملية التنمية وتطور المنظمة نظرا لكون التنمية الاقتصادية عملية عميقة وشاملة تهدف إلى تطوير النظم القائمة والاتجاهات الاجتماعية السائدة بما يتلاءم واستخدام الأساليب العلمية عن طريق الاستثمار في المورد البشري من خلال عملية التعليم والتدريب، فالاستثمار في هذا المورد البشري من خلال عملية التعليم والتدريب، فالاستثمار في هذا المورد يتميز بعوائد متزايدة عكس الاستثمارات المادية والمالية الأخرى³. وعليه وبناءً على ما سبق فإن تكوين رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الكلي بات ضروريا وحتمي فرضته متطلبات العصر.

¹ David Begg, Stanley Fisher, Rudiger Darbusech: Macro économie, Ed Dunod, Paris, 2002; p249

² محمد صالح تركي الفريشي، علم اقتصاد التنمية، مرجع سابق، ص376

³ Stiven Pakine, la nouvelle économie politique internationale, Dunod, Paris, 2008 ; p56

- وتكمن أهمية هذا العنصر على مستوى المنظمات والمجتمعات في:¹
- إن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة من شأنه أن يرفع الأداء ويخلق التفاهم بين العاملين؛ ويرفع مستويات الثقة بينهم.
 - إن رأس المال البشري للمنظمة أصبح رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكن أن يستثمرونه ويديرونه بأحسن الطرق ولذلك من أجل زيادة قيمته الانتاجية.
 - كما أن الخبرات والمهارات التي يمتلكها المورد البشري تمكنه من انتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابيا على المنظمة ومنتجاتها.
 - إن الدول المتقدمة وما حققته من تطور يعود بالأساس إلى نوعية رأس المال البشري وما يمتلكه من تعليم.
 - يضمن رأس المال البشري تطور تقنيات في مختلف المجالات ويتضمنها الاقتصاد المعرفي والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال.
 - إن رأس المال البشري هو أطول من دورة حياة المنتج أو التكنولوجيا، ويعود ذلك كون المعرفة والخبرة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل المنظمة.²

المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال البشري

الفرع الأول: خصائص رأس المال البشري:

- إن المورد البشري يتمتع بمجموعة من الخصائص منها ما يلي:³
- الاستعداد الدائم لقبول التغيير وذلك من خلال قبول المخاطر المرتبطة بالتعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة.
 - توافر القدرات الابداعية وابتكارية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات لحل المشكلات وتطوير أساليب العمل.

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص84.

² عادل حرحوش المفرحي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003، ص12.

³ هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، ط1، دار السحاب للنشر، القاهرة 2008، ص27.

- مواجهة التحديات والتعامل معها، كونها فرصة لإثبات الذات وإبراز القدرات المعرفية.
- كون أن الأفراد هم يمثلون رأس المال البشري وجب علينا التطرق إلى مميزات هؤلاء الأفراد:
- رأس المال البشري أصل غير ملموس (معنوي)
- صعوبة قياسه
- يعتبر رأس المال البشري أحد أهم عوامل الانتاج، والتي من خلالها تدعم المنظمة قدراتها التنافسية.
- كما يمكن للمورد البشري أن يساهم في خلق ميزة تنافسية عندما تتوافر فيه هذه الخصائص:¹
- موردا ثمينا (ذات قيمة): من خلال امتلاك المنظمة لأفراد ذوي معارف ومهارات عالية، يجعل رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا؛
- الندرة: كي يكون المورد البشري قادرا على خلق ميزة تنافسية يجب أن يكون نادرا؛
- صعوبة تقليده: حتى يستطيع المورد خلق ميزة تنافسية يجب عليه أن يمتلك معارف ضمنية يصعب تقليدها؛
- صعوبة إحلال بديل محله: ومن بين الخصائص التي يجب أن يتصف بها المورد البشري حتى يكون مصدر لخلق ميزة تنافسية هي صعوبة إحلال بديلا له على مستوى المنظمة.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال البشري

إن المورد البشري يتكون من العناصر التالية:²

- قدرات العاملين:
- ويشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، جودة العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين في اتخاذ القرارات.
- اتجاه العاملين:
- ويشمل مدى رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط خدمة العاملين بالمنظمة، مدى توافق اتجاه العاملين مع قيم المنظمة.

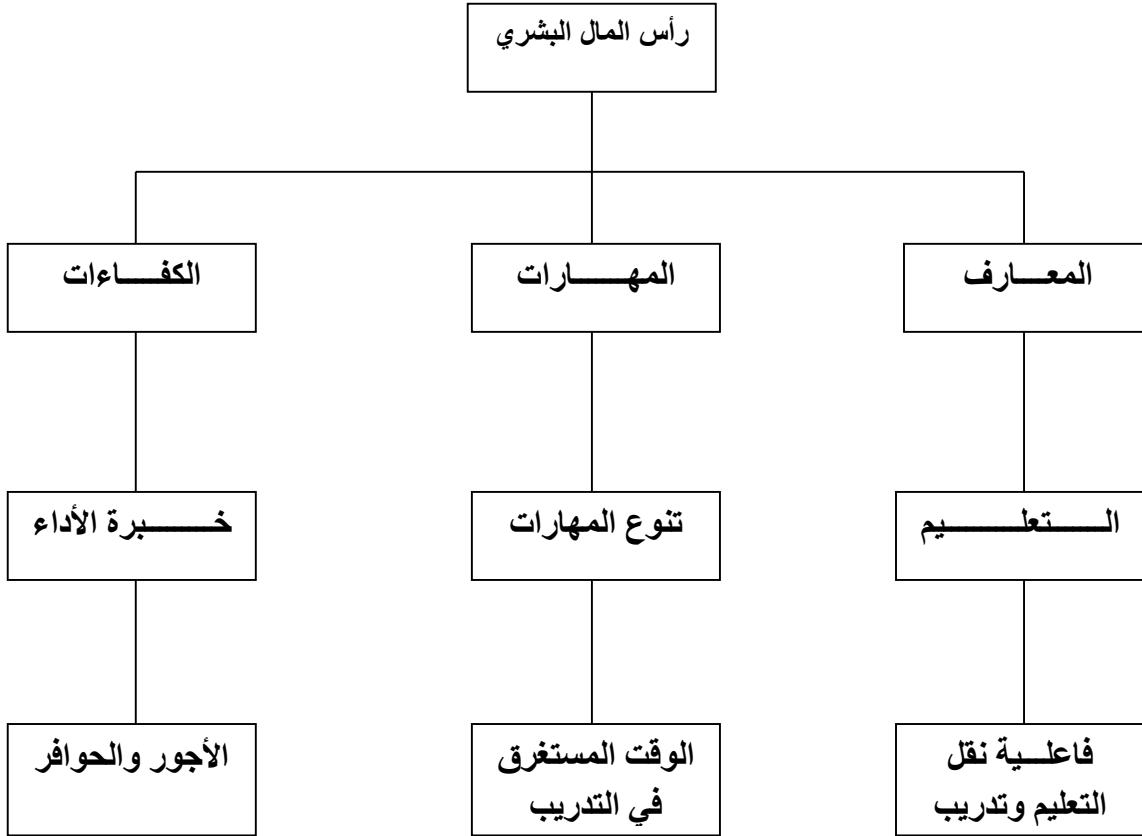
¹ هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 29.

² محمد فلاق، جنات بوقجاني، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمة الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال يومي 13، 14 نوفمبر 2011، جامعة الشلف.

- ابداع العاملين:

وتشمل قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين. إضافة لهذه المكونات توجد كذلك المكونات التالية¹:
المعارف، الكفاءات، المهارات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مكونات رأس المال البشري



المصدر: هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص35

يوضح لنا هذا الشكل مكونات رأس المال البشري.

¹ هاني محمد سعيد، مرجع سابق، ص36

خلاصة الفصل:

تزداد أهمية المورد البشري في المنظمة من يوم لآخر، نظرا لما يلعبه هذا المورد من دور أساسي في تحقيق وبلوغ مختلف الغاية والأهداف التي سطرته المنظمة، ومع التطور الذي يشهده الاقتصاد عامة وظهور اقتصاد المعرفة والمنظمات خاصة عرفت إدارة الموارد البشرية تطور ملحوظا كونها العنصر الأهم في وضع وتحديد الأهداف بالإضافة إلى تسطير وتصميم السياسات الرامية تحقيق هذه الأهداف.

فاكتساب المنظمة لمورد بشري ذات كفاءة ومهارة عالية سيشكل حتما ميزة تنافسية تمكن من مواجهة أغلب التحديات والتهديدات المتواجدة ببيئة المنظمة، مما يسمح لها بإيجاد البدائل واغتنام الفرص المتاحة مما يحقق لها البقاء والنمو والاستمرار، ومع إدراك المنظمات لهذا الواقع عملت هذه الأخيرة على تطوير المورد البشري وتنميته، وذلك من خلال تنمية الوظيفة التي تهتم به، إذ تم توسيعها وتكثيف إطار تدخلها، فظهرت مقاربات جديدة للوظيفة، مقاربات تنتظر للعامل البشري كاستثمار وأصل حقيقي من أصول المؤسسة ينبغي عليه أن يحقق الأرباح والعوائد للمنظمة.

الفصل الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

تمهيد:

إن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من القضايا التي تهتم بها المنظمات باختلاف مستوياتها، حيث يعتبر المورد البشري ليس فقط عنصر من عناصر الإنتاج بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية، ومن ثم أخذت قضية الاستثمار في المورد البشري أفضل السبل وأكثرها جدوى للنهوض بالمنظمة نحو النمو والتطور.

ونتيجة لما يشهده العالم يوما بعد يوم من تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات على جميع الأصعدة وسيادة اقتصاد المعرفة، ألزم المنظمة الاهتمام بهذا المورد من خلال إنشاء الأجهزة التي تهتم بتنمية المورد البشري والسعي لمواكبة هذه التغيرات، مما سيسمح حتما للمنظمة من الحصول كفاءات بشرية تستطيع المنظمة الاعتماد عليها مستقبلا.

وسوف نتناول في هذا في هذا الفصل مجموعة من النقاط كماهية الاستثمار في رأس المال البشري والقيود التي تعيق تطبيقه، كذلك سوف نتطرق إلى الكفاءات البشرية وأهميتها، كل ذلك من خلال:

المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثاني: الإطار النظري للكفاءة البشرية.

المبحث الثالث: الاستثمار الفكري للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

إن عملية الاستثمار في رأس المال تهدف المنظمة من خلالها إلى الحصول على مداخيل أكبر من التكاليف، ويقوم بذلك الفرد أما عن طريق التكوين خارج الوظيفة أو الخبرات، أو تقوم به المنظمة من خلال التكوين المستمر.

وقبل التطرق إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري ارتأينا أن نشير أولاً عن معنى الاستثمار والذي يستمد موضوعه من علم الاقتصاد، ويعني من الناحية اللغوية: "طلب الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به".¹ أما من الناحية الاقتصادية فهو "توظيف الأموال لفترة زمنية محددة بهدف الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوض القيمة الحالية للأموال ومخاطر التضخم والتدفقات".²

كما يمثل الاستثمار قيام منظمة ما بتخصيص مبلغ مالي وتوظيفه في مشروع معين للحصول عوائد خلال فترة معينة، كما يمكن القول أن المبلغ الذي تستثمره المؤسسة هو الفائض عن الاستهلاك الذي يمكن أن تذخره بهدف استثماره مستقبلاً.³

ومع التطورات والتحولات المتسارعة التي يشهدها محيط المنظمة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، تطور معها المفاهيم المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري مما أجبر المنظمة على مواكبة هذه المفاهيم بغية رفع وتحسين مواردها البشري بهدف تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاستثمار في رأس المال البشري يعد وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة من أجل الرقي بها إلى الأفضل، وإضافة إلى ذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري يزيد من إيرادات المنظمة، ولقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري نذكر منها:

¹ علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية، مجلة يناير، العدد 26، 2008، ص116

الموقع: hrdiScussign.cgm التصفح بتاريخ: 2017/04/30

² دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري للنشر، 2009، ص18

³ مولاي لخضر عبد الرزاق، اشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال، جامعة البليدة، 13-14 ماي 2008، ص09

إن الاستثمار في رأس المال البشري هو "الانفاق على تطوير قدرات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".¹

ويبين لنا هذا التعريف أن الاستثمار في رأس المال البشري يركز على تطوير مواهب المورد البشري بهدف تحسين قدراته الانتاجية بالمنظمة.

كما يمكن تعريفه على أنه "الانفاق على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي وكذلك الهجرة للعمل".²

ركز هذا المفهوم على الجوانب التي من شأنها أن تساهم في قدرات المورد البشري (صحة وتدريب، تعلم).

كما يعرف الاستثمار في رأس المال البشري أنه "مجموع المفاهيم والمعارف من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والقيم التي يحصل عليها الفرد عن طريق نظم التعليم والتي تساهم في تحسين إنتاجيته، مما يؤدي إلى زيادة المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".³

يعد هذا المفهوم شامل للاستثمار في المورد البشري، حيث بين لنا مختلف الجوانب على المنظمة الاستثمار فيها (المعارف، الخبرات، المهارات، وسلوكيات الفرد) عن طريق التدريب والتعليم؛ مما ينتج عن هذه العملية من فوائد للمنظمة والفرد نفسه.

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري "هو 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".⁴

يبين لنا هذا التعريف أن الاستثمار في المورد البشري من طرف المنظمة من شأنه أن يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

¹ عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1998، ص157

² هاشم مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية، في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص194

³ المصري منذر واصف، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2003، ص04

⁴ مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر، عمان، 2011،

- مما سبق يمكن القول أن الاستثمار في رأس المال البشري يشمل مجموعة من العناصر منها:¹
- الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الانتاجية لدى الأفراد؛
 - تتحقق أهداف الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الانفاق على مجالات التعليم، الصحة، التدريب؛
 - يترتب عن الاستثمار في رأس المال البشري أهدافها منها ما هو اقتصادي كالزيادة الانتاجية وغير اقتصادي كالزيادة في معارف ومهارات الأفراد.

المطلب الثاني: نظرية الاستثمار في رأس المال البشري

لم يكن للعنصر البشري أهمية قبل ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، ولكن مع ظهور هذه النظرية تغيرت النظرة لهذا المورد واعتباره أصلاً من أصول المنظمة.

ولقد تبلورت هذه النظرية إلا بأبحاث "شولتز" في ستينات القرن الماضي وتلتها بعدها بعض النظريات المكملة لهذه النظرية.

الفرع الأول: مبادرات "شولتز" Schultz

يعتبر "شولتز" من رواد نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يرى أن حقيقة التنمية بصفة كبيرة عن طريق الاستثمار في المورد البشري، حيث يرى أن مهارات الأفراد ومعارفهم والتي تعد من خصائص رأس المال البشري هي التي يمكن أن نستثمر فيها، كون هذه الجوانب هي التي تحقق معدلات أسرع للنمو؛ فتمو رأس المال حسب "شولتز" يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي. ولقد وضع شولتز مجموعة من المجالات للاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال الانفاق على التعليم باعتباره استثمار لازم لتنمية المورد البشري وبأنه شكل من أشكال رأس المال، والذي بواسطته يتزود العاملين بالمهارات والمعارف التي تساعدهم على مواجهة مختلف تحديات المحيط الخاص بالمنظمة²

وما يمكن في الأخير القول أن الإسهامات الثقافية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس المال يتم تحديده وتقديره.

¹ هاشم مصطفى الجمل، مرجع سابق، ص 195

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص 66-67

ويرتكز شولتز في عملية التعليم على نوعين من الموارد التي تدخل في هذه العملية:¹

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكن أن يحصلها؛
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

الفرع الثاني: مبادرات بيكر "Becker"

يعد "Becker" من المساهمين البارزين في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وقد ركز أبحاثه في هذا المجال على التدريب إضافة التعليم، كما أضاف لهما الاستثمار في الصحة.

وقد اهتم بوجه الخصوص على التدريب؛ وذلك باعتباره نوعا وسيلة لتعلم مهارات جديدة واتقان المهارات القديمة ولقد ميز نوعين من التدريب هما:

- التدريب، وأي منظمة أخرى قد يعمل بها أي أن هذا التدريب تقوم به كافة المؤسسات وليس حكرا على مؤسسة معينة.

- التدريب الخاص: إن هذا النوع من التدريب يزيد من الانتاجية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب، فالموارد التي تنفقها المنظمة لتدريب العامل بعمله وتقديمه للمنظمة يمثل نوعا من الاتفاق على التدريب المتخصص مما ينتج عن هذا التدريب بروز الفرد ما يسمح للمنظمة أن تقدم له أجرا عاليا ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه منظمة أخرى.

ومن ناحية أخرى فالفرد المتدرب تدريبا متخصص يكون لديه دافع البقاء للعمل في المنظمة ويزيد ولائه لها كون ذلك يعود إلى الفرد الذي يصعب عليه أن يجد مؤسسة أخرى يوظف بها مهاراته المتخصصة والمكتسبة، إلا في حالة وجود أجر عاليا وكذلك توفر ظروف عمل جديدة.²

ومن خلال ما سبق يتضح لنا قيمة إسهامات بيكر في تطوير مفاهيم الاستثمار في المورد البشري، عكس ما بينه شولتز فإسهاماته أحدثت انقلابا في المفاهيم الاقتصادية وذلك من خلال كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في المورد البشري.

¹ رواية حسن، مرجع سابق، ص 67.

² مرجع نفسه، ص 73.

الفرع الثالث إسهامات مينسر (JACOB MINCER)

يعد مينسر كذلك من الباحثين الذين طوروا نظرية الاستثمار في رأس المال البشري واعتمد في ذلك على تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات والذي يفترض أن الاختبار الرشيد للوظيفة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الوقت الذي قام فيه الاختيار.

ويرجع مينسر الاختلافات بين الوظائف إلى الاختلافات في الفترة التدريبية إضافة إلى الاختلاف في توزيع الدخل بين الوظائف المختلفة، أما الاختلاف الذي يكون داخل الوظيفة الواحدة يرجع إلى نمو وتحسين الخبرة الإنتاجية يتقدم عمر الفرد ويرتبط كذلك بمستويات التدريب التي يتلقاها الفرد.¹

ولقد وضع مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من عملية الاستثمار رأس المال البشري، وتتمثل في:²

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

أما فيما يخص التدريب، فقد حاول مينسر توسيع مفهومه ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضا التعلم بالخبرة، وقد برر ذلك بزيادة وتحسين مهارات وإنتاجية الأفراد.

وقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين:

- التكلفة مباشرة والتي تمثل تكلفة العتاد والآلات والمواد المستخدمة في التدريب وأجور المتدربين؛
- التكلفة غير مباشرة فهي التكلفة غير ملموسة والتي تتمثل في تكلفة الفرص الضائعة؛
- كما أشار إلى صعوبة قياس التكلفة والعائد على التدريب بسبب؛
- نقص البيانات الخاصة بالتكلفة؛
- صعوبة حساب الخسارة في الانتاج الناتجة عن ضياع وقت العامل القديم في تدريب العامل الجديد؛

¹ راوية حسن، مرجع نفسه، ص75.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص200.

- صعوبة حساب إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب.¹
- وقد توصل مينسر إلى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:²
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب مما ينتج عنه زيادة في أجره؛
- كلما زاد معدل دورات العمل ومعدل البطالة زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص؛ زادت احتمالات بقاء الفرد بالمنظمة واستقرار العمالة.

* النقد الموجه للنظرية:

- بالرغم من الأهمية الكبيرة لهذه النظرية، إلا أنه توجد بعض القصور والنقائص والتي أهملت النظرية أهمها:
- أهملت النظرية العوامل التي من شأنها أن ترفع الانتاجية كظروف العمل وبيئة، وكذلك الحوافز ورضا الأفراد؛
 - كما أن هذه النظرية تربط دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه، ما حط من قيمة التعليم المعنوية؛
 - صعوبة تقييم وقياس المنفعة الناتجة من الاستثمار في رأس المال البشري بسبب احتوائها على عوامل غير مادية؛
 - نقص البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق هذه النظرية بسبب صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو صعوبة تحديد أثر التدريب على الأجر وإيرادات الأفراد؛
 - بالإضافة إلى صعوبة تحديد نسبة التكلفة المحددة لكل من الاستثمار والاستهلاك، فإنفاق الفرد على حاجاته لازم للاستثمار البشري كما أنه لازم لاستمرار حياته؛

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 204

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 78

- إن هذه النظرية أهملت العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع نتيجة زيادة تعليم أفراد.¹
ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، هو ما يتعلق بسوق العمل وعلاقته بتكوين رأس المال البشري، حيث يجب على سوق العمل أن تعمل في حرية كاملة وفي إطار يتوفر على معلومات كاملة عن السوق لدى الأفراد بشكل جيد، إضافة إلى عوامل أخرى غير اقتصادية لها علاقة باكتساب المعارف مثل قضاء وقت في الدراسة ليس لغرض الاستثمار.²

وعلى الرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية إلا أنها ساهمت بشكل كبير في تغيير النظر إلى العنصر البشري على أنه مجرد آلة إلى اعتباره أصلاً من أصول المنظمة وأن قيمته تفوق قيمة رأس المال المادي، مما ألزم الاستثمار فيه من خلال التدريب والتعليم، حتى يتسنى للمنظمة مواجهة مختلف التحديات والتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة.

المطلب الثالث: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري

على الرغم من أهمية قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، فإن الدراسات التي تناولت هذه المسألة لم تصل إلى حد اليقين وهذا راجع إلى صعوبة في الحصول على بيانات إحصائية التي تهتم برأس المال البشري المراد قياسه، ما ينتج عنه صعوبة قياس تكاليف الاستثمار وأيضاً العوائد المحققة منه.

ولقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت إيجاد مقياس لعائد في رأس المال البشري منها:³

- نظرية الاستثمار بالاعتماد على التعلم الذي يرفع الإنتاجية؛

- نظرية الإنتاجية الحديثة حيث يعظم صاحب العمل ربحه ف تحديد الطلب العمل؛

- نظرية العمل حيث يعظم العامل كسبه من استثماره في رأس المال البشري.

ويعتبر نموذج ميسر من أبرز النماذج لقياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، ويقوم

هذا النموذج على الفرضيات التالية:⁴

¹ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص173

² ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2003، ص131

³ محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري في العائد الاقتصادي، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010، ص 09.

⁴ علي عبد القادر علي، أسس العلاقات بين التعلم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001، ص 05.

- أن أطول فترة التدريب والتعليم هي المصدر الأساسي في الفروقات الموجودة بين دخول العمال، حيث تسمح عملية التدريب برفع إنتاجية العامل مستقبلاً؛
- تقتصر تكلفة التدريب على التكلفة البديلة أي أن الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بعملية التدريب؛
- يفترض ألا يقوم الأفراد باتخاذ قرار للتدريب بعد انقضاء الفترة الأولى للتدريب، ويظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية الفترة ثابتاً خلال الفترة العملية؛
- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في جسم التدفقات المستقبلية.

الفرع الأول: حساب العائد على الاستثمار

يتم حساب العائد على الاستثمار باستخدام معدل التكلفة إلى العائد، ولا بد من استخدام التقييم السنوي لتحديد العائد على الاستثمار البشري. أما بالنسبة للبرامج طويلة الأجل فلا تتناسب معها التقييم السنوي، ولا بد من استخدام مداخل أخرى لفترات طويلة، ويتم ذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل التكلفة إلى العائد} = \frac{\text{مزايا وفوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}}$$
$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}} \times 100x$$

ويتم حساب العائدات الغير ملموسة من خلال تحويل البيانات إلى قيم مالية ومقارنتها مع تكاليف برامج الموارد البشرية، ويتم جمع هذه البيانات أثناء تطبيق برنامج الموارد البشرية وتتعلق هذه البيانات بردود الفعل والرضا والتعليم وبعدها يتم جمع البيانات ومقارنتها مع ما تم جمعه سابقاً للتعرف على الانحرافات والتوقعات المستقبلية ثم تحويلها إلى قيم مالية.¹

وتتمثل طريقة تحويل البيانات إلى قيم مالية في:²

- تحويل بيانات المخرجات إلى أرباح أو تكاليف حيث يتم عرضها كقيمة معيارية؛

¹ ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 75

² مرجع نفسه، ص 75.

- حساب تكلفة مقياس الجودة مثل عدد الحوادث ويتم عرضها كقيمة معيارية؛
- يتم تحويل الوقت الذي يوفره العاملون إلى أجور ومزايا؛
- قيام خبراء من الخارج والداخل بتقدير هذه القيم؛
- تتضمن قواعد البيانات الخارجية قيما تقريبية؛
- قيام المشاركين بتقدير التكلفة أو القيمة؛
- يقوم العاملون في الموارد البشرية بتقدير قيمة بنود البيانات؛
- يتم ربط المقياس بالمقاييس الأخرى حيث يتم تحديد التكاليف بسهولة.

مما سبق يمكن القول أن قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري من أصعب المقاييس التي تواجهها المنظمة نظرا لوجود عائدات غير ملموسة يصعب قياسها، فيتم تحويلها إلى قيم مالية حتى يتم معرفة ما إذا حققت المنظمة عوائد إيجابية جداء هذا الاستثمار.

الفرع الثاني: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري باستخدام سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري.

يعد هذا النموذج نسخة معدلة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي أنشأ لكي يتعامل مع عناصر التي تتجاهلها المعايير المالية كون المعايير المحاسبية غير كافية لتوفير البيانات الضرورية لإدارة المنظمات الكبيرة.

أما نموذج سجل الاداء المتوازن فهو نموذج مقسم إلى أربعة مربعات كل منها يمثل أحد أنشطة الاستثمار في رأس المال البشري، ولا تتضمن نشاط التخطيط لأنه يوجه إلى المستقبل وليس إلى الأحداث الحالية.¹

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، اترك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004، ص 231.

الشكل رقم 02: سجل الاداء المتوازن لرأس المال البشري.

الانفاق	الاكتساب
<ul style="list-style-type: none"> - اجمالي تكلفة العمالة - متوسط الاجر للعامل - تكلفة المزايا المادية كنسبة من كشوف المرتبات - متوسط مستوى الاداء بالمقارنة بالعائد/الفرد 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة تعيين الفرد - وقت شغل الوظيفة - عدد المعينين الجدد - عدد الاحلال - جودة المعينين الجدد
التطوير	الاحتفاظ
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكلفة التدريب كنسبة من اجمالي الأجور - عدد ساعات التدريب - متوسط ساعات التدريب/ عامل - ساعات التدريب الوظيفي - ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية - العائد على الاستثمار في التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> - المعدل الاجمالي لدوران العمالة - نسبة الترك الاختياري - نسبة الترك من العمالة عالية الاداء - تكلفة دوران العمل
الرضا الوظيفي	معنويات العاملين

المصدر: اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، مرجع نفسه ص 230.

حيث يمثل كل مربع قياسات للتكلفة والوقت والكمية والجودة بخلاف قياس رد الفعل الوارد في أسفل المربعات.¹

الإكتساب: إن النشاط الأول بعد التخطيط هو اكتساب رأس المال البشري للعمل في المنظمة وذلك من خلال أساليب التعيين، العمالة العارضة-التطوير.

- **الإنفاق:** يعني دفع المرتبات وتوفير المميزات للعاملين، ويتم توجيه الإنفاق من خلال مجموعة من نسب التكلفة.

- **التطوير:** تعتبر عملية مراقبة وتطوير رأس المال البشري أحد المشاكل المعقدة وذلك بسبب عدم التوصل لتعريف ما هو التدريب وهل يتضمن تعليمات وتوجيهات المشرفين، إضافة إلى متى يبدأ التدريب ومتى ينتهي.

وذلك يجب أن نضع بعض أنواع المقاييس لكل الموارد التي تعتبر جزءا من التطوير والتدريب.

¹ اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، مرجع نفسه، ص 232.

- الاحتفاظ: يعد الاحتفاظ بالعاملين المهرة أحد الأنشطة الهامة لنجاح المنظمة حتى في ظل الظروف الحرجة التي قد تمر بها في حالة الاندماج مع منظمة أخرى فإن الإبقاء على ذوي المهارات يعتبر من الأوليات.

مما سبق يمكن القول أن عملية القياس تعد أمراً مهماً في المنظمات، وهذا ليس فقط من ناحية الحصول على بيانات ومعلومات حول كفاءة الموارد البشرية من أجل الاستثمار فيها، بل يتحدى ذلك إلى المساهمة في اتخاذ القرارات المستقبلية حول رأس مالها البشري.

المطلب الرابع: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

على الرغم من أهمية الاستثمار في رأس المال البشري إلا أنه توجد بعض القيود أو المخاطر تحول دون القيام بهذه العملية؛ ولذلك يجب على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار ومن بين هذه القيود هو عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بصفة شخصية، حيث لا يمكن بيع هذا الاستثمار عكس رأس المال المادي الذي يمكن بيعه (كبيع آلة مثلاً ليست المؤسسة بحاجة إليها) فالاستثمار مرتبط بالفرد في حد ذاته.

ومن بين الصعوبات التي تواجه المؤسسة فعملية الاستثمار هي أن الفرد معرض للموت مما يجعلها عرضة للخسارة عند استثمارها ف هذا الفرد إضافة لذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري يأخذ فترة طويلة مقارنة بالاستثمار في رأس المال المادي، ما ينتج عنه تحمل المنظمة خطورة هذا الاستثمار.

ومن بين القيود التي تواجهها المنظمة عند استثمارها في رأس المال البشري هي نقص البيانات والأساليب اللازمة لتطبيق نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، كذلك صعوبة الحصول على البيانات التي تخص التكاليف التي تنفقها المنظمة على رأس المال البشري، كما توجد صعوبة تحديد ما إذا كان التدريب له آثار على العوائد والأجور مع عدم وجود تطبيق في الواقع العملي الذي نستطيع من خلاله معرفة المجالات الأخرى والاستثمار في رأس المال البشري والتي تؤثر على الأجور والإيرادات. ومن بين كذلك القيود والصعوبات التي تواجهها المنظمة في عملية الاستثمار في رأس المال البشري صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة للاستهلاك والاستثمار، فيما ينفق على الفرد من أكل ولباس والرعاية الصحية تعتبر نفقات ضرورية لحياة الفرد؛ كما تعتبر كذلك نفقات استثمارية ومن هنا يصعب تحديد التكلفة المخصصة للاستثمار والاستهلاك.¹

وعليه يجب على المنظمة عند قيامها بعملية الاستثمار رأس المال البشري تأخذ بعين الاعتبار

النقاط التالية:

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 82-83.

1- قيم الإدارة:

تتعرض القيم الأساسية لإدارة المنظمة على الكثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالمبادرات الاستراتيجية، فعندما تقوم الإدارة بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات فإن ذلك سينعكس على الموارد البشرية من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية فمثلا عندما ترغب الإدارة العليا الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة؛ فإنها تميل إلى معالجة الضغوط لأحداث الاستراتيجية وهذا من خلال التعامل من الشائعات الرائجة في المنظمة وتوفير المعلومات الصحيحة، حتى لا يكون سوء فهم أو الحصول على معلومة غير صحيحة قد تؤثر على الفرد.

2- المخاطر والعائد على الاستثمار:

على الرغم من وجود منافع هامة ناتجة من الاستثمار في المورد البشري، إلا أن هذا النوع من الاستثمار يحمل في طياته مخاطر أكبر من الاستثمار في رأس المال المادي، ويرجع ذلك إلى كون المنظمة لا تملك هذا المورد، ما جعل الفرد قادر على ترك العمل في أي لحظة فلكي يمثل الاستثمار في المورد البشري قوة جذب يجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.

3- الرشد الاقتصادي عند الاستثمار في التدريب:

كما أشرنا سابقا في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وحسب بيكر فإن تدريب نوعان خاص وعام. فالمؤسسة التي اختارت الاستثمار في التدريب الخاص فإنه يصعب على الفرد نقل المهارات التي تحصل عليها إلى مؤسسة أخرى ما يجعل مؤسسة ستتراجع استثمارها، أما إذا اختارت الاستثمار في التدريب العام فإنها لن تحصل على إيرادات نتيجة هذا الاستثمار، فالفرد هنا يسهل عليه نقل مهارته ومعارفه إلى مؤسسة أخرى.

ومن ثم فإن المؤسسة تعمل على تعيين الفرد الذي لديه مهارات عامة متراكمة، وإذا لم تجد المنظمة مثل هذا الفرد فإنها ستضطر إلى الاستثمار في التدريب العام دون أي ضمان لها بأن الفرد المدرب سوف يواصل العمل بالمؤسسة لمدة تكفي لاسترجاع استثماره.¹

وعليه يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه القيود ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعاليتها.

¹ راوية حسن، مرجع نفسه، ص ص 204-209.

المبحث الثاني: الإطار النظري للكفاءة البشرية

نتيجة لما تعيشه المنظمات من تحولات وتطورات عميقة وفي ظل سيادة اقتصاد المعرفة، وجب عليها بالعنصر البشري ذات الكفاءة العالية باعتباره العنصر الحساس بالمنظمة وذلك يتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات هذا العنصر بصورة صحيحة.

المطلب الأول: ماهية الكفاءة البشرية

إن مفهوم الكفاءة البشرية يشوبه الكثير من الغموض كونه يستعمل في الكثير من المجالات

(الإدارة، علم الاجتماع، العلوم النفسية...) ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

الكفاءة البشرية هي "مزج بين الخصائص الذاتية-المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات- وخصائص متعلقة بالمحيط كالمعلومات التي يتعامل معها الأفراد".¹

كما تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على التنسيق بين المعرفة والقدرة، وتتخلص في الممارسات والإدارة التي تنتج عنها المعارف السلوكية أو الاستعداد".²

ويمكن القول بناء على ما سبق واقع الكفاءة يمكن تحليله من خلال الممارسات اليومية للفرد لتحقيق نشاط ما وفي وقت معين أي يمكن ملاحظة ذلك من خلال سلوك الفرد.

كما يمكن تعريف الكفاءة البشرية على أنها "معارف وسلوكات ومهارات متحركة قابلة للتحرك بهدف القيام بهمة محددة".³

كما يمكن القول أن الكفاءات عبارة عن "معارف وخبرات الفرد المكتسبة في مجال معين والتي يسعى من خلالها الفرد التوصل إلى الاداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".⁴

كما تعرف الكفاءة على أنها "مجموع الأصول الملموسة والغير الملموسة المرتبطة بأنشطة المؤسسة من خلال فترة زمنية معينة، والتي تسمح بتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من تعزيز كفاءتها وفعاليتها".⁵

¹ G.Leboterf, construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'organisation, Paris, 2000, P411.

² J. Aubert, P gilbert, Les notions des compétences dans les différentes disciplines, www.e-rn.org

³ J.M.Pretti, Dictionnaire des ressources humaines, Editions Vuibert, Paris, 1999, P58.

⁴ C.Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 2001, P967.

⁵ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 37.

ركز هذا المفهوم على الإمكانيات التي تتوفر عليها المنظمة التي من خلالها تسعى لتحقيق أهدافها والعمل على تعزيز قدراتها التنافسية.

كما يمكن القول أن للكفاءة أربعة مفاهيم:¹

- الكفاءة كسلوك وتعني عمل أشياء محدودة قابلة للقياس؛
 - الكفاءة هي التمكن من المعلومات اي فهم المعلومات؛
 - الكفاءة كدرجة المقدر، بمعنى الوصول إلى درجة معينة من القدرة حتى يتسنى عمل شيء في ظروف معينة؛
 - الكفاءة على أساس نوعية الفرد، ويرتبط هذا المفهوم بالخصائص التي تميز الفرد.
- مما سبق يمكن القول أن معظم التعاريف تركز على المعارف النظرية والعلمية (ممارسات) والسلوكية، كما يمكن أن نقول أن الكفاءة تنتج عن طريق الممارسات اليومية ما تجعل الفرد يترجم قدراته المعرفية الغير ملاحظة إلى سلوك ملاحظ.

وعليه نقول أن الكفاءة هي عبارة عن مجموعة من الأصول المعرفية والخبرات والسلوكيات، والقدرة على تسييرها بشكل يمنح للمورد البشري التميز المستمر داخل وخارج المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءة البشرية

إن أهمية الكفاءة البشرية تعتبر مهمة داخل المنظمة كونها تعتبر حلقة وصل بين الاستراتيجية المتبعة والعامل البشري، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية الكفاءة على المستوى الفردي

نتيجة للتحويلات في إدارة المنظمات والشركات اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرتة إلى الفرد من كونه مجرد يد عاملة ينحصر دورها في تنفيذ التعليمات الصادرة من قيادة المؤسسة، إلى فاعل ذو قدرات وامكانيات تتجاوز القدرات العضلية إلى القدرة الذهنية والفكرية.²

¹ زين الدين محمد محمود، كفايات التعلم الإلكتروني، خوارزم للنشر، جدة، 2006، ص 52.

² الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2011، ص 154.

ونظر لكون إدارة الموارد البشرية الحديثة تقوم على استراتيجية البناء في تسيير رأس المال البشري وخفض الاعباء والوظائف التي لا تحقق إضافة، أصبح لزاما عليها الاهتمام بمواردها البشرية حتى تتفادى المشاكل التي قد تصادفها أثناء تأدية المهام.¹

كما أنه وجب الخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر وساد على علاقات العمل إلى وقت قريب واستبداله بمنطق الكفاءات، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية والمؤهلات الفكرية للعامل والتي تحدد قيمته كعامل في إطار وظيفة أو منصب، فالكفاءة تشكل أهمية كبيرة للفرد خاصة في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، مما ألزم وجعل الفرد يهتم باكتساب أكبر قدر ممكن. من المهارات والسلوكيات التي من شأنها تنمي كفاءته ما يلي:²

- زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
 - تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد؛
 - ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغييرات البيئية والتنظيمية؛
 - لا يمكن للفرد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم عنصر التأهيل وهذا لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبيرة؛
 - رغم امتلاك بعض الأفراد لشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم نحو تطوير كفاءتهم للحصول على المكانة المطلوبة.
- وفي الأخير يمكن القول أن الكفاءة عندما تتوفر في الفرد فإن ذلك يعود بالفائدة سواء للمنظمة (الرقى بها في سوق العمل) ولل فرد نفسه (زيادة للمنافسة بين الأفراد العاملين ما يسمح كل فرد بتقديم أفضل ما لديه).

¹ Khelassir2da, Management ressourcés humaines, Ed Houma, Alger, 2010, P15.

² Gy Leboterf, L'ingénierie des compétences, Les éditions d'organisation, 3émé édition, Paris, 2001, P25.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي

أصبح التركيز داخل المنظمات المعاصرة على توفير الوسائل الضرورية لخدمة فرق العمل، حتى يتسنى للأفراد تأدية الوظائف بشكل متميز يجعل المنظمة في موقع قوة داخل السوق بفضل التفاعل الذي يخلق خاصية تنافسية في المنظمة. وتتجلى أهمية الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:¹

- إن العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتكاتف بين الأفراد، كون الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد بل هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها نتائج أحسن من تلك النتائج التي يحققها الفرد لوحده؛

- تساهم الكفاءات الجماعية في حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء للمدراء، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل لتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة؛

- نتيجة للتطور السريع في المفاهيم ومقتضيات الاقتصاد الجديد، ظهرت الحاجة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛

- إن القيمة الحقيقية للكفاءات الجماعية تتجلى بشكل مثالي عندما تتجاوز كفاءة المنظمة حصيلة الكفاءات الفردية لجميع أعضائها.

وهذا ما يسمى بالكفاءات التراكمية للجماعة والذي يخلق الثروة ويضيف القيمة التي تحافظ على

موقع المنظمة في السوق، وتتميز الكفاءات التراكمية بما يلي:²

- القدرة على التعلم الجماعي بغية استخلاص الدروس من الإخفاقات السابقة.

- القدرة على مسايرة التطورات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

- إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر البيئة.

¹ Gy. Le Boterf, opcit, P145.

² Jéram Caby, Gétard Hitigoyen, Le création de valeur et gouvernance de l'entreprise, 3^{ème} édition, Paris, 2005, P200.

وعلى هذا الأساس تبرز أهمية قدرات الجماعة باعتبار أن الكفاءة هي التي تضيع التفوق دائما والكفاءة الجماعية تخلق تنافسية للمنظمة بشكل يتماشى ومتطلبات المناخ التنظيمي.

الفرع الثالث: أهمية الكفاءة على مستوى المنظمة

إن الكفاءات في هذا المستوى من الأوليات الاستراتيجية للمنظمة حيث تعتبر في بعض الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية للمنظمة، وتتجلى أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة في:¹

- إن الكفاءات في تعتبر عنصر أساس في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة؛

- إن المنظمات أصبحت تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة؛

- إن الأفراد العاملين يتوفرون على موارد شخصية، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية استغلال هذه الموارد (معارف ومهارات) مما ينتج عنه ضياع هذه الموارد، لذلك من الضروري أن تقوم المنظمة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولياتها حتى يتسنى لها استغلال موارد عمالها على أكمل وجه حتى تعم الفائدة عليها.

المطلب الثالث: آليات تنمية الكفاءات البشرية

إن الكثير من الاقتصاديين يرون أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة هو الجزء الغير منظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، ولذلك يتعين على المنظمة العمل على تنمية كفاءاتها حتى يتسنى لها التقدم الازدهار.

الفرع الأول: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية.

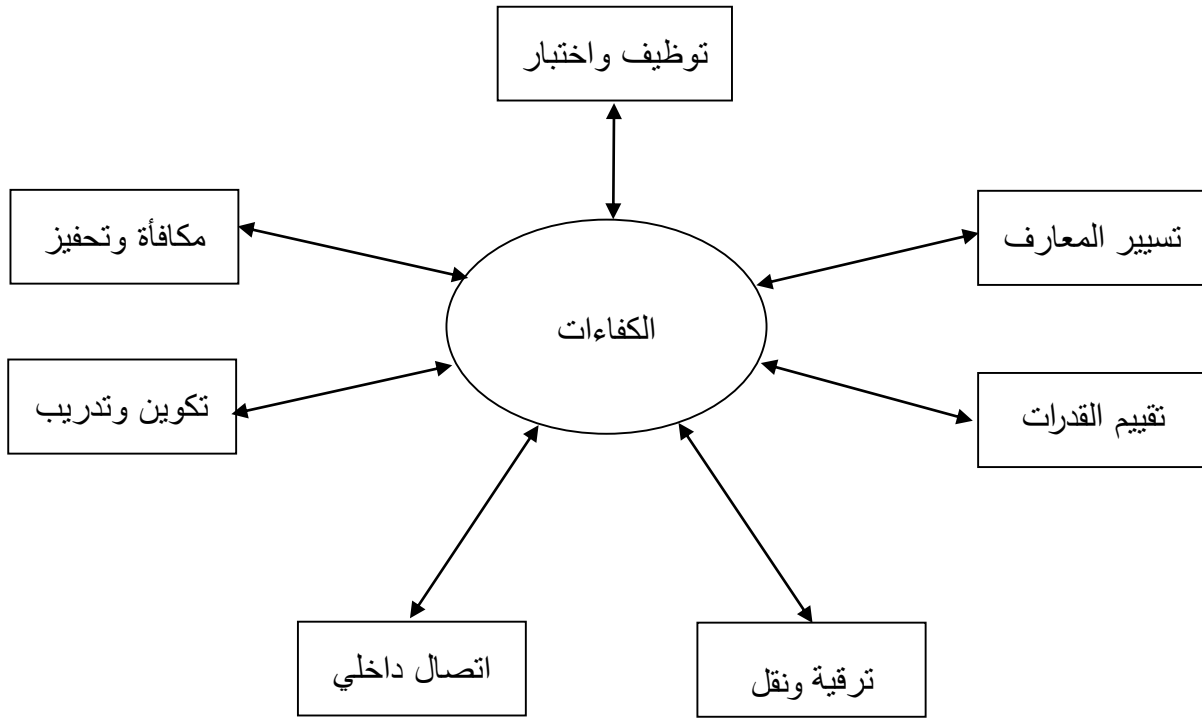
تعرف تنمية الكفاءات البشرية على أنها "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المنظمة".²

¹ Gy Leboterf, bid, P140.

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي التاسع حول "الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطور"، جامعة الشلف يومي 03-04 ديسمبر 2012.

ويمكن القول أن تنمية الكفاءات ليست كتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة لزيادة كفاءاتها (الأفراد) واكتشاف إمكانيات نموها، وتظهر هذه العملية من خلال وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. ولكي تتحقق التنمية الناجحة للكفاءات يجب على المنظمة تطبيق تكامل أفقي وعمودي؛ حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة أما التكامل الأفقي فيسمح بتكثيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها حيث تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.¹ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 03: الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات " الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة جوان 2010، ص 55.

من خلال هذا يتبين لنا مدى ترابط وتناسق عناصر تسيير الموارد البشرية بعنصر الكفاءة داخل المنظمة.

¹ كمال منصور، سماح صولح، المرجع نفسه، ص 64.

الفرع الثاني: مجالات تنمية الكفاءات البشرية.

تعتبر الكفاءات أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، مما ألزم المنظمة على العمل ومتابعة المورد البشري من خلال التقييمات الدورية وذلك من أجل تعميق وتقوية معارفه وصل مهاراته، وذلك من أجل تنمية كفاءاته وتطويرها.

ومن بين هذه المجالات ما يلي:¹

1- إعداد مواصفات الكفاءات:

حيث تقوم المنظمة هنا بتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل خلال الملاحظة في الميدان، المقابلات سواء فردية أو جماعية، بطاقات الكفاءة،... الخ.

2- تقييم الكفاءات:

تعد هذه المرحلة مهمة في عملية تسيير الكفاءات لأنه من خلال هذه المرحلة يمكن معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمنظمة، ومن بين الوسائل التي تستخدم منها المنظمة في هذا الشأن المرافقة الميدانية.

3- تطوير الكفاءات:

يجب على المنظمة العمل على تطوير كفاءاتها من أجل مواكبة التحولات الحاصلة في بيئة عملها سواء في الداخل أوفي الخارج، خاصة وأن هذه التغيرات تتسم بالسرعة وبذلك يستوجب على المنظمة تطوير وتنمية مواردها البشرية وكفاءتها ومن بين الأساليب المستخدمة في هذا الميدان التكوين الذي يركز على الكفاءات.

4- تحفيز الكفاءات:

إن من بين الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفاعلية* لجهودها في تنمية الكفاءة لدى العاملين، هي العمل على استيعاب نوعية الاحتياجات الغير مشبعة لدى العاملين وذلك عن طريق التعويضات والكافات لدى إدارة الموارد البشرية؛ فهذه الطريقة تشكل وبامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المنظمة والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 64.

* الفاعلية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، فإذا حققتها توصف بأنها إدارة فعالة، وإذا لم تحققها فإنها أقل فاعلية.

إن المنظمة من خلال عملية تنمية الكفاءات تمتلكها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:¹

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- وسيلة لزيادة تنافسية المنظمة؛
- اكتشاف الكفاءات الخفية والغير ظاهرة ومحاولة استغلالها؛
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولى مناصب مستقبلية؛ وتقادي الاصطدام بالمتغيرات البيئية المتسارعة خاصة المعلوماتية والتكنولوجيا.

إن المنظمة التي تملك تنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد، فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع عن طريق ايجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.²

وفي الأخير وقبل التطرق إلى النقطة الموالية ارتأيت توضيح الفرق بين الكفاءة والفعالية وذلك وفق ما يلي:

- الفعالية هي سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها والعمل على التكيف مع محيطها، مما يسمح لها بالتطور والاستمرار؛
- الكفاءة مرتبطة بمدى قدرة المنظمة على استغلال واستعمال الموارد المتاحة لها (سواء موارد بشرية أو مادية)، استعمالا رشيدا واقتصاديا.

ويمكن أن يعبر عن الكفاءة بالعلاقة التالية

$$\frac{\text{مخرجات المنظمة}}{\text{مدخلات المنظمة}}$$

ويتضح لنا مما سبق أن الفعالية ترتبط بالأهداف بينما الكفاءة ترتبط بالوسائل.³

¹ مصنوعة أحمد، مرجع سابق.

² Allin Meignant, Déployet la stratégie, édition liaisons, Paris, 2000, P170.

³ نور الدين بشير، تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث للنشر، أربد، الأردن، 2009، ص 199.

المبحث الثالث: الاستثمار الفكري للمؤسسة الاقتصادية

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في تسعينات القرن الماضي، حيث ينظر إليه مصدر حقيقي لقدرة المنظمة لتحقيق النجاح بعد أن كانت الثروة الطبيعية المصدر لذلك.

المطلب الأول: مفهوم ومكونات رأس المال الفكري

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري أحد أوجه اقتصاد المعرفة حيث حل محل الثروات الطبيعية فهو يعتبر من المصادر المهمة والاساسية لثروة المنظمة.

يعرف رأس المال الفكري على أنه " يتمثل في المعرفة والخبرة التطبيقية، التكنولوجيا التنظيمية، العلاقات والمهارات المهنية التي تساهم في اكتساب المؤسسة تنافسية في السوق ".¹
ركز هذا المفهوم على أهم العناصر التي تحتوي عليها رأس المال الفكري والتي تعتبر مصدرهم للتنافسية المنظمة.

كما يعرف رأس المال الفكري على أنه " يتمثل في امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، هذه النخبة لديها القدرة على التعامل المرن مع نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة التركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة ".²

يبين لنا هذا المفهوم مدى أهمية المورد البشري الذي يمتلك قدرات وإمكانيات على مختلف المستويات في مواجهة مختلف العوائق التي تواجهها المنظمة.

ويعرف كذلك رأس المال الفكري أنه " مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات عناصرها (مهارة، معرفة، خبرة) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء المنظمة وتطوير إبداعاتها ".³

كما يمكن القول أن رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عن عمليات متتابعة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فبعض المهارات الفكرية يتم استقطابها من سوق العمل (البيئة الخارجية)

¹ Jay CHATZKEL, Intellectuel capital, capstone publishing, Oxford, United Kingdom, 2002, P07

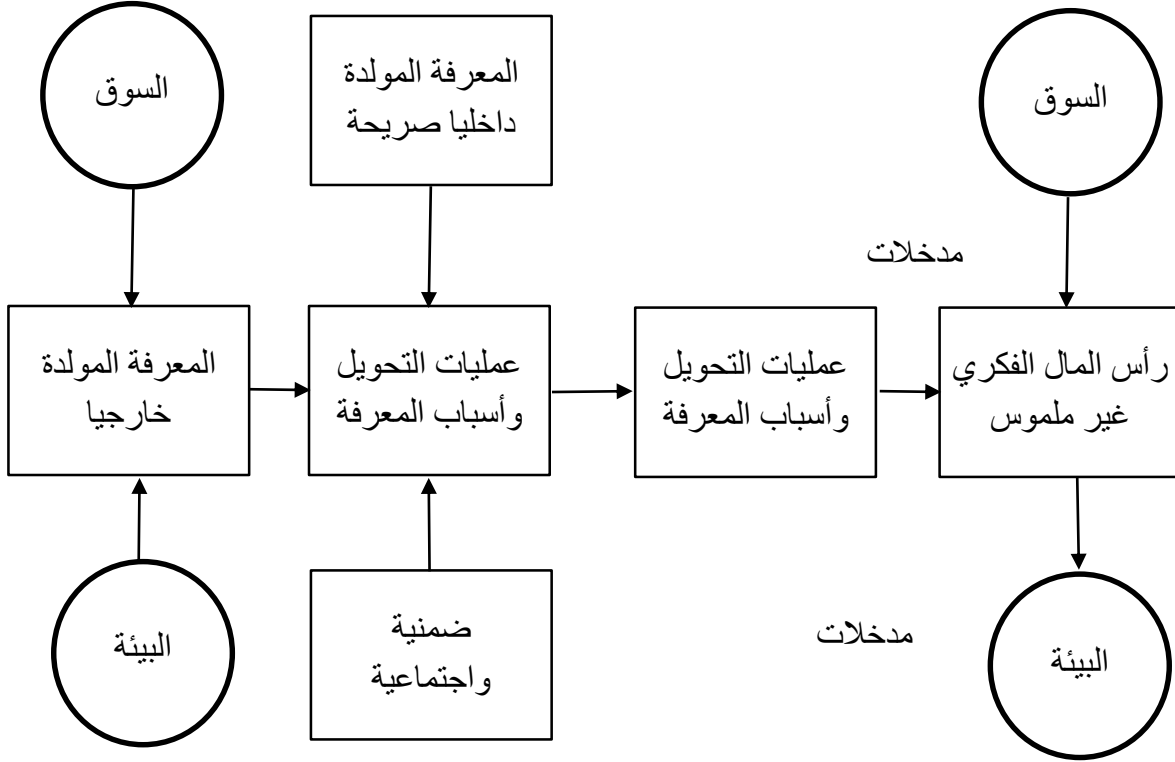
² طاهر محسن، نعمة الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص 210.

³ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 280.

ومن ثم تقوم المنظمة بتحويل هذه المعارف وترتيبها حتى تصبح معارف فردية ومنظمة تساعد في خلق التراكم المعرفي كقدرات إنسانية ذات أهمية كبيرة في تكوين جانب مهم من رأس المال غير الملموس.¹

ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04: رأس المال الفكري (المعرفي) من منظر نظمي.



المصدر: طاهر محسن، مرجع سابق ص 212.

يبين لنا الشكل مختلف المراحل التي تمر عليها المهارات التي تستقطبها المنظمة من خارج بيئتها، و ثم إعادة تنظيمها وترتيبها واستغلالها على أكمل وجه.

ويعرف كذلك رأس المال الفكري بأنه " مجموعة من المواد المعلوماتية للأشخاص المتكونة من معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على خبرات شخصية والتي تستخدم في تطوير المنظمة".²

¹ طاهر محسن، نعمة الخفاجي، مرجع سابق، ص 211.

² عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مرجع سابق، ص 17.

مما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري يتميز بقدرات منفردة تسعى المنظمة من خلالها إلى إنتاج أفكار جديدة وأساليب متطورة تميزها عن غيرها من المنظمات.

أن رأس المال الفكري جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية.

ورأس المال الفكري يستخدم بتسميات عديدة كما هو الحال في رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس، هذه التسميات تعبر عما يقابل رأس المال المادي وبنفس الطريقة وأن الأصول الفكرية تقابل الأصول المادية في المنظمة.¹

والجدول التالي يبين الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي:

الجدول رقم 02: المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي ملموس	أثيري غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة داخلية للمنظمة	في رؤوس الأفراد العاملين بالمنظمة
النموذج الممثل	آلات، معدات، مباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
العوائد	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	باستخدام الموارد	الانتباه والتركيز
المستخدمون له	العمل عضلي	العمل معرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع نفسه ص 289.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري

إن مكونات رأس المال الفكري تختلف حسب وجهات نظر الباحثين، فمنهم من يرى أنه يتكون من:²

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

² Xeta A Framwork to audit intellectual capital, Journal of knowledye management practice, August ; 2001, PP 1-5.

1- رأس المال الداخلي:

ويشمل براءة الاختراع، العلامات التجارية، الأصول المحولة، فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة، نظم المعلومات، العلاقات المالية والعمليات التكنولوجية.

2- رأس المال الخارجي:

ويتضمن التعويضات، حصة السوق، رضا العميل، قنوات التوزيع، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة.

3- رأس المال البشري:

ويتضمن المعرفة، المؤهلات، إشراك في لجان اجتماعية، التطور الوظيفي، وروح المبادرة، القدرة على مواجهة التغيرات، برامج تدريبية، قضايا الملكية والإعانة، نشاط الوحدة، ومتوسط خبرة العاملين.

إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من:¹

(1) الأصول البشرية (رأس المال البشري):

وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتضمن المهارات، الإبداعات إضافة لذلك الخبرات المكتسبة خلال ممارسة العمل.

(2) الأصول الفكرية:

وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، وهي مجموعة المعلومات والتقنيات المستخدمة من طرف العمال للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

(3) رأس المال الهيكلي:

يعتبر هذا النوع من رأس المال القيمة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هيكل المنظمة فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري ويبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويشمل رأس المال الهيكلي رأس المال الابتكاري مثل براءات الاختراع، تراخيص الإنتاج، ورأس مال العمليات مثل نظم المعلومات وقواعد البيانات وشبكات التوزيع.

¹ امية أبو الفتوح محمد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة الصناعة والتجارة القاهرة، 2010، ص5.

(4) رأس مال العملاء:

ويتمثل في مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المنظمة من خلال الهياكل التنظيمية والشبكات.

(5) الملكية الفكرية:

وتتضمن العناصر التي تسمح للمنظمة ما يمكن حمايته ببراءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر.

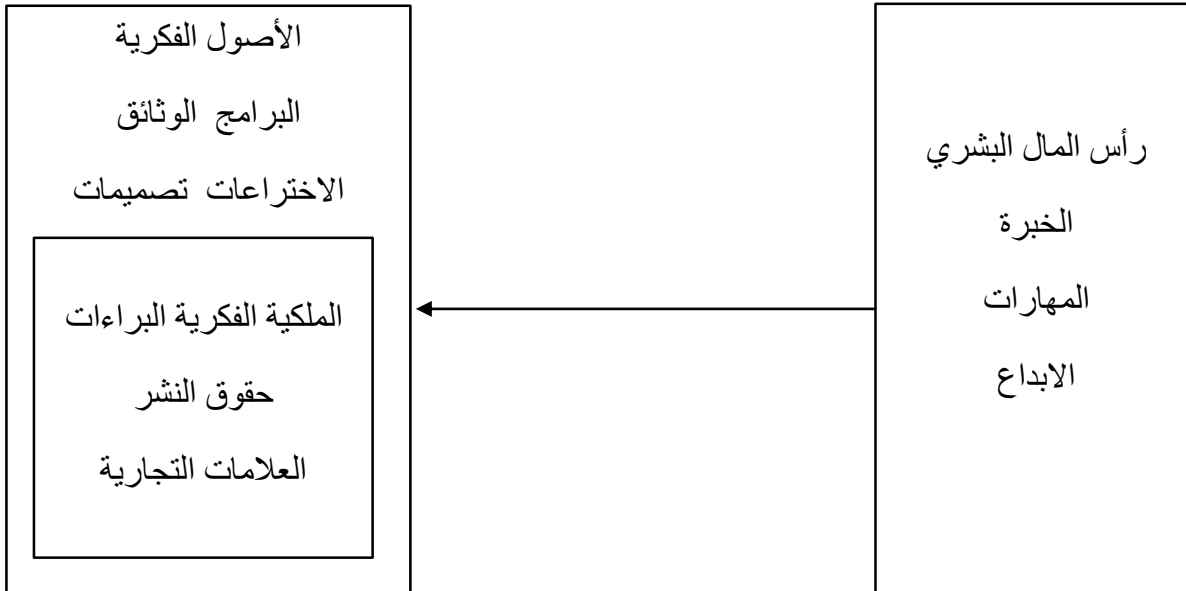
كما تسعى المنظمة إلى امتلاك الملكية الفكرية كونها تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق.

(6) رأس مال العلاقات:

يعكس هذا النوع طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحتى منافسيها.

والشكل الآتي يمثل هذه المكونات:

الشكل رقم 05: مكونات رأس المال الفكري:



المصدر: راوية حسين، مدخل لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص 367.

يوضح لنا هذا الشكل أهم مكونات رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري:

إن أهمية رأس المال الفكري تبرز فيما يلي:

كون المنظمات اليوم يمكن لها أن تستفيد من رأس مالها الفكري وتحويله إلى قيم يمكن أن تأخذ شكل من الأشكال التالية:¹

- تحقيق الأرباح؛

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛

- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين؛

- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛

- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي؛

- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية،

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة، كونه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات فضلا عن ابتكارهم.

كما تتضح أهمية رأس المال الفكري من خلال أهمية نظم قياسه والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس الفكري الإداري، فنظام قياس رأس المال الفكري تعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية خاصة في ظل العولمة والمعلوماتية والاتصالات.

ولهذا فقد سارعت المنظمات إلى الاهتمام بهذا النوع من رأس المال وضرورة الاستثمار فيه، وتبني ممارسات غير تقليدية في هذا المجال من أبرزها:

- إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم.

¹ رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 08.

- دعم تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنظمة.
- تنمية الذكاء العاطفي والذي يعني القدرة على فهم انفعالات ومشاعر الفرد ذاته، وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين والقدرة على التواصل معهم.¹ فهذه المشاعر تعتبر جزء مهم من الطاقات البشرية التي لا يجب إهمالها.
- كما تسعى المنظمات من خلال رأس مالها الفكري إلى:²
 - حماية المنتجات وابتكارات المنظمة من المنافسين؛
 - خلق حواجز وعوائق أمام المنافسين الجدد.
- وهذا ما جعل الاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية حتمية فرضتها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر.
- كما أن المنظمة قد تتعرض إلى مشكلات إذا لم تضع استراتيجية مناسبة للحفاظ على رأس مالها الفكري:³
 - قد يهاجر رأس المال الفكري لمنظمات أخرى، مما يشكل ذلك خطراً نتيجة لما يملكه هؤلاء العاملين من معلومات عن منظماتهم السابقة؛
 - قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعيق تقدمها، في حالة ما إذا أخفقت المنظمة في معرفة رغباتهم وحاجاتهم؛
 - قد يتأثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيئاً، مما يؤدي إلى تخفيض القيمة والحصة السوقية للمنظمة.
- إن إهمال رأس المال الفكري في المنظمة قد يؤدي إلى خسائر أهمها تخصيص غير كفي للموارد مما ينعكس سلباً على المنظمة من حيث إدارة نشاطها وهدر لطاقاتها الإنتاجية.

¹ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 21-22.

² طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في أحداث التطوير التنظيمي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 8.

³ محمود الروسان، محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 48.

المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

لقد برزت جهود كبيرة من أجل تقييم وقياس رأس المال الفكري وذلك من أجل تطوير مقاييس يمكن الاعتماد عليها، إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم إنفاق بين الانظمة المالية والمحاسبية فيما يتعلق بهذه المقاييس، وبين نماذج القياس نجد:

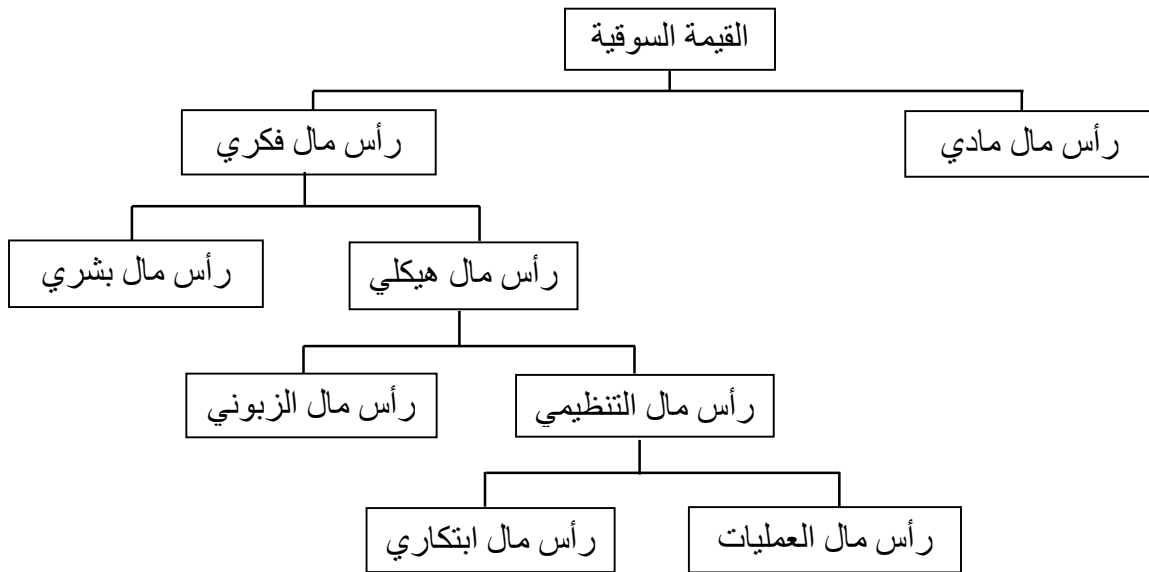
1- نموذج: Skandia Navigator

إن هذا النموذج يرتبط بشركة التأمين السويدية (Skandia)، حيث تعتبر المنظمة الأولى التي وضعت تقريراً لتحليل رأس المال الفكري، حيث عينت من أجل هذا الغرض مدير لرأس المال الفكري وقد قام مع مجموعة من زملائه بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي.

حيث يرى هذا النموذج أن رأس المال الفكري يعني مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، والمهارات المهنية الضروري للمناقشة في السوق ولذلك فإن رأس المال الفكري وفقاً لهذا النموذج يتكون من رأس مال بشري ويتضمن المعرفة التنظيمية، المعرفة بالتقنية، المهارات والخبرات العاملين؛ رأس مال هيكلي ويتضمن رأس المال التنظيمي ورأس المال الزبوني.¹

والشكل التالي يوضح لنا هذا النموذج:

الشكل رقم 06: نموذج skandia لقياس رأس المال الفكري.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع نفسه ص 78

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، النظم والتقنيات، دار مناهج للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 225.

إن هذا النموذج وكما يوضحه الشكل اعتمد على مؤشرات المالية والغير مالية لتحديد القيمة السوقية للمنظمة.

كما يعتمد على تحليل، القدرات التنافسية للمنظمة في السوق، وذلك بمقارنة الأداء التنظيمي في الماضي والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي.

2- نموذج: (BSC) Balannced scor card: بطاقة الأوراق الموزونة

إن هذا النموذج يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير ملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري، ويضيف هذا النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم، تحسين نشاط الأعمال، تكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية.

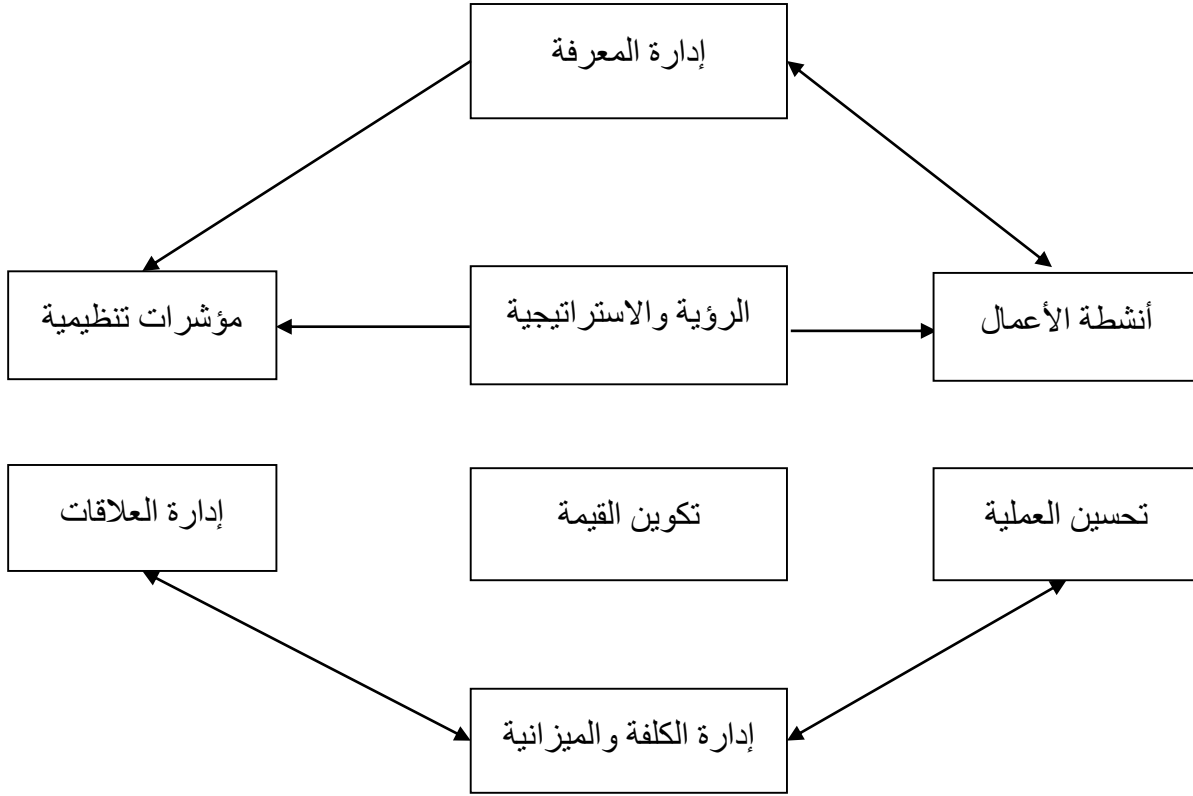
وما يميز هذا النموذج عن غيره من النماذج هو أنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى إنجازهم فقط. كما أن هذا النموذج يحاول أن يربط عملية تقييم رأس المال الفكري برسالة المنظمة واستراتيجيتها، وذلك من خلال ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى خدمة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء.¹

كما يركز النموذج على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل؛ أي أن النموذج يحاول تحقيق التوازن بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة والمرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ سعد علي العنزري، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 172

الشكل رقم 07: نموذج بطاقة الأوراق الموزونة لقياس رأس المال الفكري.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق ص 08

إن هذا النموذج يفيد في تقييم وقياس رأس المال الفكري على مستوى المنظمة كما أن هذا النموذج يقوم على مؤشرات متكاملة مرتبطة بالمسار الاستراتيجي للمنظمة

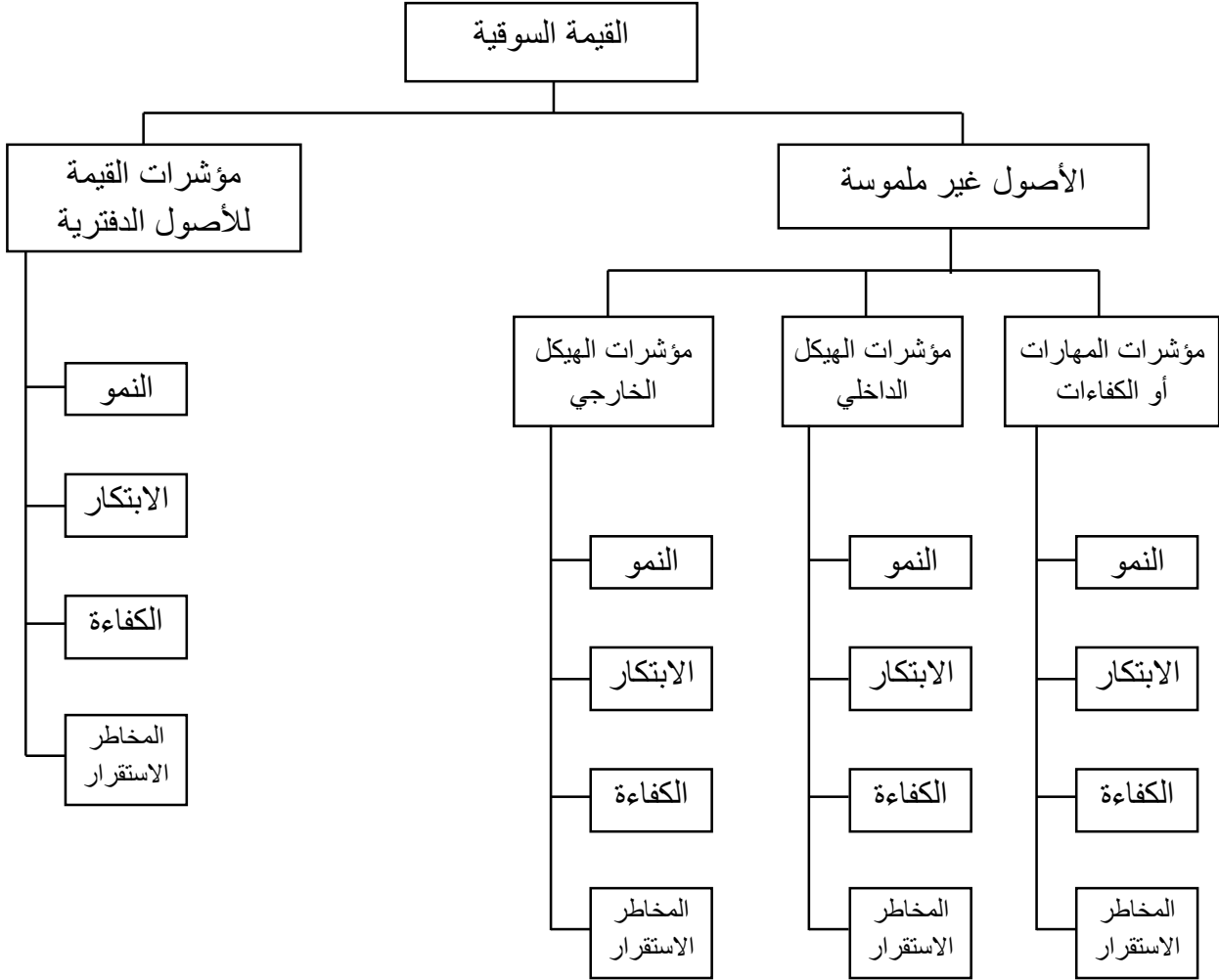
يمكن القول يحد هذا النموذج الأكثر ملائمة لتقييم وقياس رأس المال الفكري، كونه نظاما متعدد الأبعاد يعمل كدليل لصانع الإستراتيجيات والسياسيات لإدارة واستثمار رأس المال الفكري.

3-نموذج sveiby أو مراقب الأصول غير ملموسة.

يعتبر هذا النموذج والذي قدمه (karl erik sveiby) من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري، حيث يرى sveiby أن هذا النموذج له هدف عملي أكثر منه نظري. وذلك من أجل المباشرة باختيار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير ملموسة في المنظمة، وبالتالي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير ملموسة في المنظمة في أربعة معايير أساسية هي النمو، الابتكار، الكفاءة الاستقرار.

ويقوم هذا النموذج على مقبلة الأصول الملموسة بالأصول الغير ملموسة من أجل استخراج القيمة السوقية¹، والشكل التالي يوضح هذا:

الشكل رقم 08: نموذج sveiby لقياس رأس المال الفكري.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع نفسه ص232.

ويتضح لنا من هذا النموذج والمبين في الشكل رقم 08، أن المهارات والكفاءات المحورية للأفراد تمثل أصل من الأصول وهي تعتبر المورد الإستراتيجي المؤثر في تشكيل الأخرى وفي إنتاج قيمتها.

أما الهيكل الداخلي فيتكون من نطاق واسع من المفاهيم، النماذج والنظم الإدارية الحاسوبية التي بتكوينها وإدارتها العاملين ولكنها مع غيرها من مكونات الهيكل الداخلي عناصر تعتبر ملكا للمنظمة أي تبقى موجودة حتى مع مغادرة العاملين للمنظمة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 231.

كما يقع ضمن الهيكل الداخلي عناصر مثل التنظيم غير الرسمي، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وهو مكونات أساسية تشكل مع الأفراد العاملين والإدارة ما يمكن تسميته بالمنظمة.

في حين أن الهيكل الخارجي في هذا النموذج، فيتضمن كل عمليات المنظمة مع الزبائن الموردين وشركاء الأعمال، كما يشمل عناصر على عناصر رمزية مثل الاسم التجاري، العلامة الجارية والشهرة. ويمكن القول كذلك أن الهيكل الخارجي في هذا النموذج يحتوي على إدارة التوريد وعلاقات الزبائن، وكل جهد تقوم به المنظمة من أجل تقديم توليفة فريدة استثنائية من القيمة المضافة للزبائن المستفيدين.¹

ويمكن التعبير عن هذا النموذج بالعلاقة التالية:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول ملموسة + قيمة الأصول غير ملموسة

قيمة الأصول غير ملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي

ويمكن أن نقارن بين هذه النماذج وفق التالي:

الجدول رقم 03: مقارنة بين نماذج skandia.BSC.sveiby:

Sveiby	BSC	Skandia
الهيكل الداخلي	منظور العمليات الداخلية	رأس المال التنظيمي
الهيكل الخارجي	منظور الزبائن	رأس مال الزبون
الكفاءة الفردية	منظور التعلم والنمو	رأس مال الإنساني

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع نفسه، ص234.

يوضح هذا الجدول كيف أن جوهر المفاهيم للنماذج الثلاثة متقاربة، فرأس المال التنظيمي في نموذج sveiby والعمليات الداخلية في نموذج بطاقة الأوراق الموزونة، أما على مستوى المكونات الخارجية فإن نموذج skandia يقترح رأس المال الزبون ويمثله في هذا المفهوم نموذج BSC، أما نموذج Sveiby يتميز بتركيزه على مكونات الهيكل الخارجي التي تتضمن علاقات المنظمة مع الزبائن، الموردين وعناصر رمزية أخرى.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 233.

أما على مستوى المكونات الداخلية للأصول غير الملموسة فإن نموذج Skandia يستند على مفهوم رأس المال البشري بينما نموذج BSC يبدو غامضاً حيث اقتصر على تقديم مفهوم النمو والتعلم، في حين يرى نموذج Sveiby أن المقدرات الجوهرية الفردية هي المكون الأساسي لرأس المال البشري (الإنساني)، لكنه أغفل حقيقة كون رأس المال الإنساني ليس فردياً فقط فقد تكون قيمته في جماعته أي رأس المال العقل الجماعي للمنظمة، والذي لا يمكن أن نعتبره المنبع الأصلي للقيمة ولعمليات تكوينها وابتكارها.¹

المطلب الرابع: رأس المال الفكري وعلاقته ببعض التحديات الإدارية المعاصرة

نتيجة لما يشهده محيط المنظمة من تغيرات وتطورات متسارعة، ارتأينا أن نشير إلى بعض هذه التحديات ومدى علاقتها برأس المال الفكري

الفرع الأول: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

قبل أن نشير إلى هذه العلاقة، نقدم أولاً مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

1- مفهوم إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الاهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينات. وتعرف إدارة المعرفة على أنها «عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة و تخزينها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق المنظمة».²

2- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة؛

¹ سعد غالب ياسين، مرجع نفسه، ص 235.

² عادل حرشوش المفرحي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 58.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار ماله الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة؛
- توفر الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.¹

3- علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

إن هذه العلاقة تعتبر علاقة وطيدة، باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، تلك القوة التي لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والمساعدة.

وعلى هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.² ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوراة عن طريق إجراء لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي، وغلق الأبواب بوجه المنافسين باستثمار هذه المعطيات. كما تقوم إدارة المعرفة بتنظيم العمليات البيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وهذا ما يساعد المنظمات على تحقيق أرباحا كبيرة من جراء ذلك.³

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، الأردن، ط2، 2012، ص ص 132-133.

² عادل حرشوش المفرحي، مرجع سابق، ص 59

³ مرجع نفسه، ص 60.

الفرع الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالعولمة.

يمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة بما يأتي:¹

إن سوق العمل وفي ظل العولمة ستشهد اتجاهها متزايد للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تدريب عال تتناغم مع الوظائف في ظل العولمة. وبالتالي فإن الفرص ستكون قليلة أمام قوة العمل الغير ماهرة وتأكيدا على هذا فإن معايير (ISO 9001 9002 9003) ركزت على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية للتعامل مع متطلبات المعايير الموجودة ومن خلال عناصر الايزو الثلاثة.

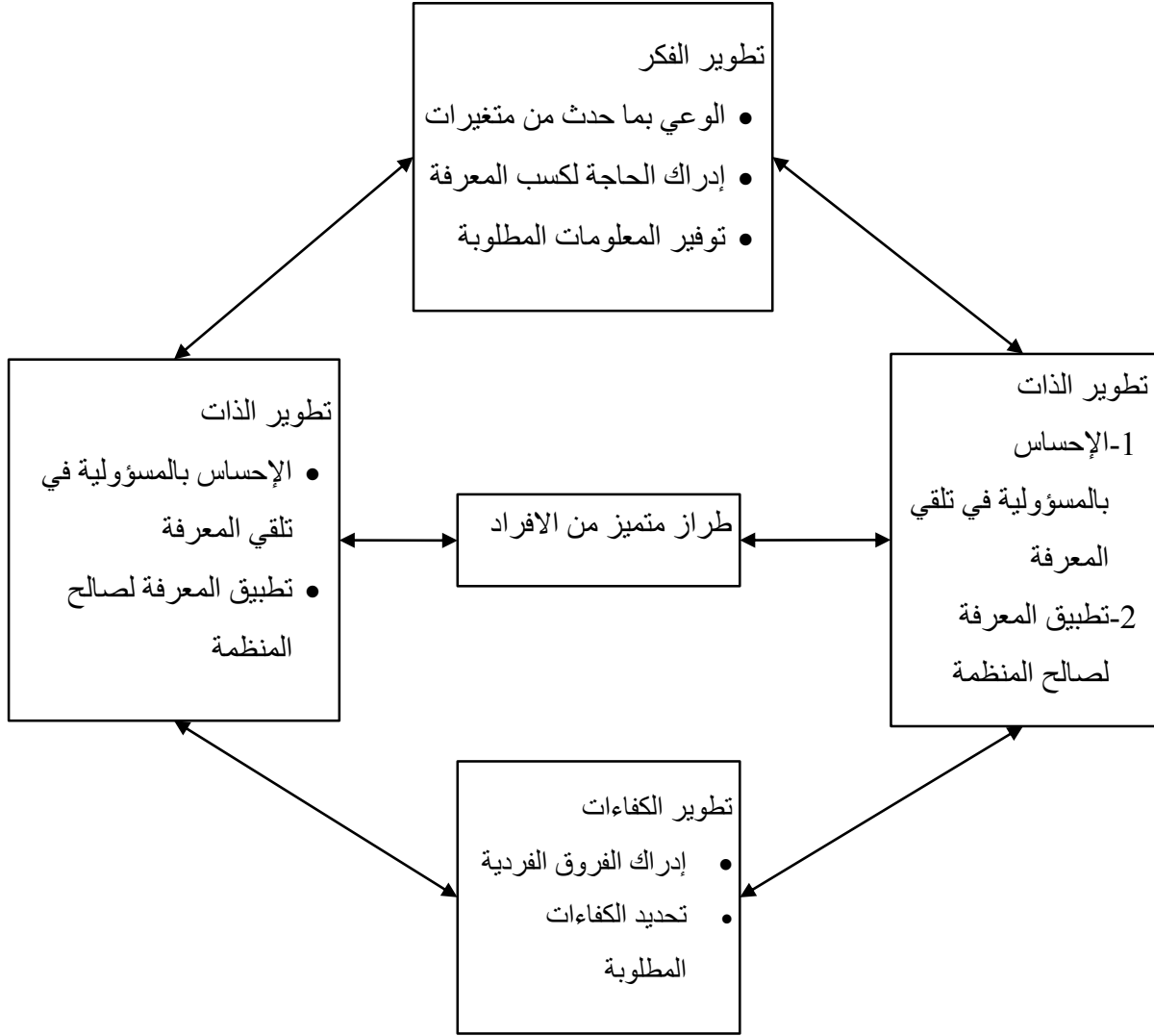
وعليه يتضح أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة بتنوع المهارات والخبرات وامتلاكهم القدرة المتفردة، وعليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المنظمات يعد أمرا في غاية الأهمية لكونه إحدى وسائل مواجهة ظاهرة العولمة.

ومن هذا المنطلق ركزت المنظمات على تحسين إنتاجها بالاستثمار في الموارد البشرية، حيث نجد أن وسيلة جني إيجابيات العولمة هي من مسؤولية رأس المال الفكري لأنه يمثل الطراز المختلف عن بقية الموارد البشرية نظرا لما يتمتع به من قدرات معرفية وتنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع وإضافة اللمسات الجديدة.

وعليه يجب التأكيد على ضرورة التطوير المستمر لهذا الطراز من الموارد البشرية، وأن يأخذ هذا التطوير شكل المنظومة التكاملية التي عناصرها الأساسية (تطوير الفكر، تطوير الذات، تطوير الكفاءة وتطوير الطرق والوسائل)، والشكل التالي يبين لنا ذلك:

¹ مرجع نفسه، ص 72.

الشكل رقم 09: منظومة تطوير رأس المال الفكري



المصدر: عادل حرحوش المبرجي، مرجع نفسه ص 75.

بعد عرض علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات المعاصرة يمكن القول:

- إن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحاً أساسياً للتعامل مع التحديات التي تواجهها المنظمة، ومن ثم جنى فوائدها وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من خلال تطوير قدراتها وإمكاناتها الابتكارية والإبداعية؛
- إن تفاعل التحديات (كمتغيرات مستقلة) مع رأس المال الفكري (متغير وسيط) سيساهم في زيادة قدرة المنظمة في جوانب عديدة تضمن لها التفوق التنافسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن والعاملين، مما يساعدها على البقاء في عالم المنافسة.

خلاصة الفصل

إن رأس المال البشري يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري حيث يعد محرك للإبداع والابتكار، والموارد الحاسمة للقيمة الغير ملموسة في عصر المعرفة.

وقد أصبح رأس المال البشري الذي يتميز بمهاراته وكفاءاته حجر الأساس والوسيلة المهمة لاستثمار المنظمات الناجحة والتي تهدف لاستخدام باقي أصولها أفضل استخدام، ونتيجة لذلك ظهرت نظرية رأس المال البشري والتي اعتبرت أن الاهتمام بالموارد البشري هو المحفز والوسيلة الرئيسية لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها المنظمة حيث قامت هذه النظرية ورأت أن العمليات المتعلقة بالتدريب والتعليم وتنمية الكفاءات البشرية قرارات استثمارية وليست مجرد نفقات تتحملها المنظمة.

كما أن الكفاءات البشرية تعد من الأصول المهمة في المنظمة، حيث تتمثل في مزيجاً من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تتطلبها الوظيفة والتي تساعد الفرد العامل لأداء وظيفته بالشكل المطلوب، وهذا ما يجعل المنظمة تهتم بهذه الكفاءات والعمل على تحسينها وتحديثها بشكل مستمر بالاعتماد على مختلف الطرق بدءاً بالتدريب والتحفيز وتطوير فرق العمل.

كما يلعب رأس المال الفكري دور كبير في خلق ميزة تنافسية لمنظمات اليوم، وهذا لما يحوزه من قوى ذهنية تحقق له التفوق والثروة، ومن هذا المنطلق وباعتباره أحد مكونات رأس المال الفكري يحتل رأس المال البشري.

كما بينا مكانة مهمة في تكوين تنافسية المؤسسة، فهو يمثل المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل من الفرد العامل في المنظمة على أداء واجباته ومسؤولياته بكل فعالية واقتدار.

الفصل الثالث:
الاستثمار في رأس المال البشري
وعلاقته باقتصاد المعرفة

تمهيد

نتيجة للتطور الذي عرفه الاقتصاد وزيادة الدور الذي تلعبه المعرفة، وتحولها إلى المنتج الرئيسي الأكثر قيمة وتداول، برزت أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد ونشاطاته.

وفي هذا الإطار توجد أدبيات اقتصادية تعزز هذا الطرح وذلك من خلال ما يسمى باقتصاديات الابتكار التي تعتبر في نظر العديد من الاقتصاديين بنظرية القرن الواحد والعشرين، كونها تؤسس لتوجه جديد في الاقتصاد القائم على التنظيم، الإبداع والاختراع، والتي تؤدي نحو ما يسمى اقتصاد المعرفة.

وفي هذا الفصل سنتناول النقاط التالية:

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة واتجاهاته

المبحث الثاني: المؤشرات الاقتصادية للمعرفة

المبحث الثالث: آليات بناء اقتصاد المعرفة

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة واتجاهاته

إن للاقتصاد دور كبير في رقي الحضارات، وتسخير قدراتها المتاحة لخدمة الإنسان والنهوض به، وقد تفرع عنه اقتصاد المعرفة الذي أخذ يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع وأخذ يجتذب مبادئه في مواجهة الاقتصاد التقليدي.

المطلب الأول: ماهية اقتصاد المعرفة

أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي اتسم بها اقتصاد المعلومات وصناعة المعرفة إلى خلق طفرة غير مسبوقة في الفكر الاقتصادي، وما نتج عنه من تغييرات في أدوات ووسائل الإنتاج والتسويق، بالاعتماد والتوجه إلى الاقتصاد المعرفي والذي يمتلك القدرة على الابتكار وإيجاد منتجات فكرية معرفية لم تكن تعرفها الأسواق.

فهذا الاقتصاد لا توجد لديه فواصل زمنية أو عقبات مكانية أمام من يرغب في التعامل معه، فالمعرفة أكثر الأمور أهمية وحيوية للمشروعات والمنظمات بل ولكافة البشر. وقد نشأ مع هذا الاقتصاد، قوى اقتصادية جديدة تدفع إلى الابتكار والإبداع من خلال إيجاد منتجات جديدة، نظم إنتاج وتسويق ابتكاري جديد، وعليه يمكن القول أن على المنظمات التوجه إلى اقتصاد المعرفة والعمل على اكتساب المعرفة فمن يمتلكها يصبح هو المتقدم، بل أصبحت هي المقياس الرئيسي للتفرقة بين التقدم والتخلف.¹

ويعرف اقتصاد المعرفة على أنه " دراسة وفهم تراكم المعرفة وتحفيز الأفراد لاكتشاف، والتعلم والحصول على ما يعرفه الآخرون".²

يبين لنا هذا التعريف أن اقتصاد المعرفة يعتمد على الابتكار ودوره في زيادة إنتاجية الفرد من خلال ما يكتسبه هذا الأخير من خبرات.

كما يمكن القول أن مفهوم اقتصاد المعرفة يرتبط بالتغيرات الهيكلية الحاصلة فيه مثل اختلال التوازن في معدل التشغيل أو الارتفاع الكبير في النمو الاقتصادي.³

¹ جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 15-16.

² محمد السيد أبو السعود، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، المتلقى الدولي الأول للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، الرياض، مارس 2009، ص 06.

³ Ian Brinkley, The knowledge Economy: How knowledge in reshaping the Economic life of nations; the work foundation, London, 2008, P15.

إن المعرفة عموماً أصبحت مورداً أساسياً للأفكار والاقتصاد، غير أن العوامل التقليدية للإنتاج (الأرض، رأس المال والعمل) فلن تختفي لكن ستصبح من الأمور الثانوية وسيكون الحصول عليها سهلاً وميسوراً إن توفرت المعرفة التخصصية.¹

ويعتبر تطور النظام الرأسمالي أحد مصادر نشأة اقتصاد المعرفة وذلك:²

- الرأسمالية بطبيعتها تفرض التحديد المستمر للمنتجات وتقنيات الإنتاج؛
- هذا التحديد يقتضي وجود معلومات جديدة يكون مصدرها البحث العلمي وعليه يمكن القول أن اقتصاد المعرفة يقوم على أسس تختلف أن اقتصاد الصناعة.
- من حيث طبيعة الموارد الاقتصادية.
- إن الاقتصاد الصناعي يتعامل مع الموارد كآلات ومنتجات مادية، بينما يتعامل اقتصاد المعرفة مع الموارد اللامادية بيانات، معلومات وبرامجيات.
- من حيث طبيعة العوائد والكلفة.
- يركز اقتصاد الصناعة على عناصر العائد والكلفة المحسوسة، بينما اقتصاد المعرفة إضافة لذلك يتعامل مع العناصر غير محسوسة مثل عائد الاستثمار في مال التربية، تنمية العنصر البشري.
- من حيث طبيعة الإنتاج
- الاقتصاد الصناعي يقوم على مبدأ الإنتاج من الصفر، بينما الإنتاج المعرفي يقوم على طور إعادة الإنتاج أو تكراره بالنسخ.
- من حيث الاستهلاك:
- بينما تنصب الموارد المادية مع زيادة استهلاكها، تنمو الموارد المعرفية مع زيادة استهلاكها.
- من حيث علاقة العرض والطلب:
- يتسم سوق الاقتصاد الصناعي بكونه سوقاً تنمو بدفع العرض، على عكس سوق اقتصاد المعرفة الذي ينمو بدفع الطلب.

¹ بيتر دركر، فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي المبداني، دار العبيكان، الرياض، 2004، ص 220.

² بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 13.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة:

عصر المعرفة	العصر الصناعي
اللاملموسات	الملموسات
مجموعة الأداء المتوازنة	التركيز العالي
القيمة	التكلفة
الوصول الفوري والدائم	التقرير الدوري
إحصاءات الإبداع	إحصاءات الإنتاج
المعرفة متقاسمة	المعرفة مبعثرة
الابتكار دائم	الابتكار عند الضرورة
إدارة على أساس التغيير	إدارة على أساس الكفاءة
الفرق تدير المشروعات	الفرق تطلق المشروعات

المصدر: بلقوم فريد، مرجع سابق ص 14.

من هذا الجدول يتضح لنا أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الكبير من القيمة المضافة أي أن المعرفة تشكل وتعتبر مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة

الفرع الأول: أهمية اقتصاد المعرفة

إن هذه الأهمية تبرز من خلال الدور الذي تؤديه مضامين اقتصاد المعرفة، وما تفرزه من تقنيات متقدمة في شتى المجالات، وبما ينجم عنه من إسهامات أساسية وهامة في عمل الاقتصاد وفي أداء نشاطاته والوسائل والأساليب التي يتم استخدامها فيها.

إن هذه الإسهامات الأساسية لمضامين اقتصاد المعرفة وتقنياته التي تقوم على استخدام الكثيف

للمعرفة والعلم، والتي يتمثل بعضها فيما يلي:¹

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 22.

- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وما يتاح في إطاره من معرفة علمية وعملية يساندها قدرا واسع من المعلومات والتي تساعد في توفير الاتصالات وبالشكل الذي يساعد على حسن إدارة المشروعات التي تؤدي النشاطات الاقتصادية؛
- إسهام مضامين اقتصاد المعرفة وتقنياته المتقدمة في زيادة الدخل القومي، وإنتاج المشروعات والعوائد التي تحققها، كما تساهم في زيادة وتوليد دخول الأفراد التي ترتبط نشاطاتهم بها وبالذات في المجالات الصناعية كأجهزة ومعدات الالكترونيات الدقيقة، معدات تصنيع أجهزة الحاسوب وبرمجياته؛
- تساعد في خلق فرص عمل خاصة في المجالات التي يتم استخدام فيها التقنيات المتقدمة والتي يتضمنها اقتصاد المعرفة، وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة؛
- يساعد اقتصاد المعرفة في إحداث التجديد والتحديث للنشاطات الاقتصادية، مما يساهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة، وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطوير الاقتصاد ونموه؛
- إسهام مضامين اقتصاد المعرفة في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار في المعرفة، وذلك من أجل تكوين رأسمال معرفي يساهم في تشكيل إنتاج معرفي يساعد على زيادة في الإنتاج الذي يستخدم التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة؛
- يساعد اقتصاد المعرفة في تحقيق تغيرات هيكلية في الاقتصاد. حيث تتمثل هذه التغيرات في:
 - 1- زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة، مما يخلق رأس مال معرفي وهو استثمار وتكوين لرأس مال غير ملموس وغير مادي.
 - 2- زيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة والمرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة، وزيادة الأهمية النسبية للعاملين من ذوي المهارات والقدرات المتخصصة عالية المستوى في المهن والإهمال التي تتطلب ذلك.
 - 3- زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية، وبالذات الصادرات غير ملموسة وبدرجة مهمة ومتزايدة.¹

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص 26.

وبذلك تصبح النشاطات التي ترتبط بمضامين اقتصاد المعرفة هي التي تحتل الأهمية النسبية المرتفعة في الإنتاج، الاستثمار وتكوين رأس المال.

- إن المعرفة العلمية والعملية والتي يتضمنها اقتصاد المعرفة، تعتبر هي الأساس المهم لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها.

الفرع الثاني: متطلبات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة

1- إدارة المعرفة:

لقد بدأ ظهور اقتصاد المعرفة مع بداية خمسينات القرن الماضي وأخذ يزاحم الاقتصاد التقليدي ويقدم نتائج وأرباح مقابل تكاليف تكون صفراً، كما ساعد التطور التكنولوجي والانترنت وارتباطه بالذكاء الصناعي في إيجاد حقل المعرفة واستخدام التقنيات في إدارة المعرفة واهتمت المنظمات بالمعلومات، وعمدت إلى إدارتها وتسيير بكفاءة لتسهيل وصول الأفراد العاملين لديها إلى المعرفة في الوقت المناسب وهذا ما جعل المديرين بالمنظمات الاهتمام بالمعرفة واستخدامها لتمييز المنظمة.

2- التميز في إدارة المعلومات:

كانت في الماضي المعلومات والبيانات لدى الأفراد؛ وكانت تستخدم حسب الحاجة وبطرق شتى، إلا أنه ومع انفجار عصر العولمة وظهور الحاسوب والتقدم التكنولوجي في شبكات الاتصالات؛ أصبحت سرعة الحصول على المعلومات الشغل الشاغل للمديرين والأفراد، فعمدت المنظمات إلى إدارة المعرفة التي لديها وتنظيمها والعمل على خلق المعرفة بطرق مختلفة.¹

كما يمكن الحصول على مستلزمات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة من خلال:²

- خلق وتطوير رأس المال البشري ذات نوعية عالية، وعلى المنظمة خلق مناخ مناسب للمعرفة كونها أصبحت عنصر مهم في عملية الإنتاج؛
- إدراك المنظمات لأهمية اقتصاد المعرفة، جعلهم يقومون بتعليم العاملين لديهم ورفع مستوياتهم، وتخصيص جزءا مهم من استثماراتهم للبحث والابتكار.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثه في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 من ص 152-153.

² مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2013، ص71.

المطلب الثالث: التعليم واقتصاد المعرفة

يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع والاقتصاد وتطورهما، وذلك من خلال إسهام التعليم في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسة وغيرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والتقنيات المتقدمة التي يتضمنها.

الفرع الأول: أهمية التعليم:

تبرز أهمية التعليم ودوره في المجتمع وتطوره من خلال ما يلي:¹

- توفير القدرات الإدارية والتنظيمية والتي يتم من خلالها العمل على تحقيق التخصيص الأمثل للمواد المتاحة في الاقتصاد، سواء كانت طبيعية أو مالية أو مادية وبالشكل الذي يحقق استخدامها أقصى نفع اقتصادي ممكن، وذلك بتوجيه هذه الموارد نحو المجالات التي تحقق أكبر عائد.

كذلك فإن توفير القدرات الإدارية والتنظيمية والتي تساهم التعليم بتكوينها في تحقيق الاستخدام الكامل للموارد وفي المجالات التي خصصت لها وبالشكل الذي يقود إلى زيادة درجة استخدام الموارد والطاقات الإنتاجية المتاحة.

كما أن توفير القدرات الإدارية والتنظيمية يضمن تحقيق استخدام الموارد وبالتالي يقود إلى الكفاءة في تخصيص الموارد.

- كما يساهم التعليم في تطور قدرات العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات، خاصة عندما يتم إحكام الربط فيما بينها وبين حاجة العاملين لها من أجل أداء أعمالهم بالشكل الذي يرفع كفاءة هذا الأداء وفاعليته لما يحقق إنتاجية أكبر كما وأحسن نوعا.

- إن التعليم يساهم وبشكل ملموس وواضح في إحداث التطور العلمي والتكنولوجي، خاصة عندما يتم التوجه نحو العمل على التطور العلمي والتكنولوجي، كون أن التطور العلمي والتكنولوجي يتحقق متسارع وبصورة متزايدة وبقدر كبير من التعدد والتنوع وبالذات في ظل اقتصاد المعرفة.

فالتطور العلمي والتكنولوجي لمثل أداة مهمة في تنمية الاقتصاد وتطوره، من خلال إيجاد وسائل وأساليب جديدة، تساعد على اكتشاف موارد جديدة يتم استخدامها بكفاءة.

¹ فليح حسن، مرجع سابق، ص ص 90-92

- نتيجة للتغيرات التكنولوجية وما تتضمنه من تطورات، أدت إلى تغيرات في الوظائف والمهن والنشاطات التي يؤديها الاقتصاد، ويبرز ذلك في زيادة درجة استخدام رأس المال (الآلات، المعدات) في العمليات الإنتاجية، فالتطورات التكنولوجية التي تتحقق ترتبط باستخدام طرق إنتاجية تستخدم فن إنتاجي مكثف لرأس المال؛ مخفف للعمل، حيث يكون رأس المال هذا من النوع المتطور والذي يحتاج إلى عمل أقل، وهو الأمر الذي يقتضي تطوير التعليم من يواكب هذه التطورات وبالشكل الذي يوفر للعاملين معلومات ومعارف ومهارات أكبر كما ونوعا.
- إن التعليم يساهم في تلبية احتياجات الاقتصاد في عمله وفي تنميته وتطوره والتي تتصل بما تفرزه التغيرات في طبيعة عمل الاقتصاد ونشاطاته وما يرافق ذلك من تغيرات في القوى العاملة.
- يوفر التعليم المعلومات والمعارف، والتي تساهم في زيادة درجة وعي الفرد وثقافته، وهذا ما يساعد في تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه وتصرفاته مما يسهل على الفرد اتخاذ قرارات اقتصادية صحيحة.
- كما أن التعليم وما يعززه من وعي ثقافي للفرد، فإنه يوفر بذلك الدافع والحافز للفرد على المشاركة الفاعلة في الحياة السياسية والاجتماعية وبالشكل الذي يجعله إيجابيا ويبعده عن السلبية، مما يسمح له المساهمة في التنمية السياسية والاجتماعية والتطور الحضاري والثقافي.¹

الفرع الثاني: أوليات التعليم في ظل اقتصاد المعرفة

- إن أوليات التعليم في ظل اقتصاد المعرفة تتعدد وتتنوع بدرجة كبيرة وتختلف في مدى أهميتها، وهذا ما يفرض ضرورة تحديد هذه الأولويات بالشكل الذي يتم فيه مراعاة أهمية الأهداف التي يراد الوصول إليها والتي تلبى الاحتياجات التعليمية، وذلك كله في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. ولذلك فإن تحديد الأولويات في اقتصاد المعرفة يعتبر من المسائل المعقدة والأكثر تعقيدا، وبشكل عام يمكن أن تتضمن هذه الأولويات ما يلي²:
- تحديد معدلات النمو والتطوير في أنواع التعليم المختلفة، ومستويات في جوانبها الكمية والنوعية، مما يسمح ذلك تحديد مدى الحاجة إلى التوسع في هذه الأنواع والمستويات؛ والهدف من ذلك هو

¹ فليح حسن، مرجع نفسه، ص ص 97-98

² مرجع نفسه، ص ص 105-106

- معرفة التطور النوعي الذي يراد بلوغه من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي تمثل أهداف التنمية بمفهومها الشامل لكافة جوانب الحياة؛
- إعطاء الأولوية في التركيز عند التوجه نحو القيام بالتطوير الكمي للنوعي للتعليم في المناطق الأقل تطورا، وذلك من أجل تعويضها عن النقص الكمي والنوعي مما يضمن تحقيق العدالة في توزيع الخدمات التعليمية، وإتاحة الفرص المتكافئة للحصول على الخدمات التعليمية؛
 - منح الأولوية للتطور النوعي في التعليم وفي التخطيط، فعندما يكون الاهتمام والتركيز في الخطة التعليمية على تطوير مضامين التعليم ومحتوياته فإن ذلك سيحقق استفادة للفرد ويلبي احتياجات المجتمع والاقتصاد؛
 - إعطاء الأولوية لتطوير التعليم بالشكل الذي يركز فيه على الجوانب ذات الطابع العلمي والتطبيقي، والذي يقل فيه التركيز على الجوانب النظرية والتي لا ترتبط بالواقع واحتياجات النشاطات، ولهذا يجب السعي إلى إعطاء الأولوية للتعليم ومضامينه بالشكل الذي يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما يسمح بتحقيق الأهداف ويلبي متطلبات اقتصاد المعرفة؛
 - أولوية التدريب؛ والذي يرتبط بشكل أكبر بمجالات عمل ومهن محددة بذاتها، باعتبار أن التدريب تعلمًا إلا أنه يعتبر أكثر تخصصًا من التعليم بحكم ارتباطه بالجوانب العلمية والتطبيقية، وبالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطًا بالتقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، إن هذا التدريب قد يتم قبل العمل من خلال مراكز ومؤسسات التدريب التي تجهز العاملين لأداء أعمالهم، أو بعد التشغيل العامل من خلاله عمله عن طريق إدخاله في دورات تدريبية داخل المؤسسة التي تعمل بها أو في مراكز تدريبية أخرى؛
 - المتابعة الذاتية والتعلم الذاتي، فهي تعتبر ركن مهم في تنمية الموارد البشرية، فالتعليم والتدريب لا يحققان كامل أهدافهما دون أن تتوفر الاستمرارية والتي تحقق من خلال المتابعة الذاتية من قبل الأفراد.¹

¹ فليح حسن، مرجع سابق، ص ص 112-113

المطلب الرابع: طرق بناء شبكات المعرفة

نتيجة لسرعة التغيير في اقتصاد المعرفة استوجب أن تكون هناك أهمية للتجديد الكامل للمعرفة وذلك من أجل ضمان استمرارية المؤسسات، فتجديد المعرفة نعني به أفضل الطرق والأساليب لغرض تطبيق المعرفة.

1- البيانات:

وهي عبارة عن مجموعة من الحقائق أو المشاهدات، وتكون في صورة أرقام أو حروف أو رموز؛ تصف فكرة أو موضوع أو حدث.

كما أن البيانات تتضمن النصوص والحقائق بدون سياق أي التي ليس لها معنى وغير مترجمة. كما أنها "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة". بمعنى أن البيانات هي المادة الخام التي نستخلص منها المعلومات.

2- المعلومات:

تعتبر المعلومات مرحلة الوسط بين البيانات والمعرفة، وكلمة معلومات مشتقة من كلمة "علم" والتي ترجع غلى كلمة "معلم" أي الأثر الذي يستدل به عن الطريق، كما تعنى أنها شرح أو توضيح شيء ما. كما يمكن القول أن المعلومات عبارة عن "البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى ومتاحة للأفراد".

ويلاحظ ترادف استخدام مصطلحي البيانات والمعلومات، إلا أنه في الحقيقة هناك اختلاف طفيف بين المصطلحين، فالبيانات عبارة على مادة خام يتم تشغيلها للحصول على شكل مفيد واسع الاستخدام وهو ما نسميه في هذه الحالة بالمعلومات.

ويمكن القول أن المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها لتصبح ذات معنى¹.

¹ ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم،

مرجع سابق، ص88.

3- المعرفة:

وهي الحقائق التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد، كما أنها مشتقة من المعلومات وهي ذات مغزى أكثر من المعلومة، فهي بهذا المعنى التنظيم المجدي أو الاستخدام المكثف والنافع للمعلومات؛ فالمعرفة هي "معلومات صالحة للاستعمال وهي ذات مغزى". وعليه فإن المعرفة أكثر من المعلومات، ذلك كونها عولجت إلى درجة أنه يمكن تطبيقها.

4- الحكمة:

تعتبر الحكمة أرقى وأسمى ما يمكن أن تصل إليه البشرية، وتدور الحكمة حول الخصائص التالية:

- الاستراتيجيات والأهداف التي تنطوي على سلوك ومعاني الحياة؛
- حدود المعرفة وأوجه عدم اليقين؛
- براعة في تقديم الأحكام والنصح؛
- الموازنة الجيدة بين الحالة النفسية للشخص والأشخاص الآخرين.

وبشكل واضح فإن الحكمة أكثر بكثير من كونها خاصية إدراكية، وهي تتطلب مهارات التنقل من موضوع لآخر، كما تتطلب مهارات أخلاقية واجتماعية. كما تتسم الحكمة بالخصائص التالية:

- الاعتراف بأن الإحساس والعمق هما من المكونات المهمة في اتخاذ القرارات؛
- إن الغرض من الحكمة هو عمل فعال ومستقيم؛
- هي القدرة على وضع الأحكام بشكل واضح على نحو فني ومرص؛
- القدرة على التسامح والشعور بالموودة الطبيعية للإنسانية.

وبالتالي فإن الحكمة هي نتيجة لتراكم المعارف والخبرات الموجودة لدى الأفراد، فكل قرار صائب أو رأي حكيم مبني على المعرفة؛ ولا نقصد هنا كمية المعارف بل قيمة ما نعرف.¹

1- المصادر الداخلية:

تتمثل هذه المصادر في خبرات المنظمة وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد وإستراتيجيتها وعملياتها وتقنياتها.

¹ ربيحة قوادرية، مرجع سابق، ص90.

2- المصادر الخارجية:

تتمثل وتتجسد أبرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع المعرفة، البيئة العامة من الانترنت وبيئة المهمة والمنافسون.

يمكن القول أن أهم مصادر المعرفة تتمثل في:

- الجهاز الإداري:

ويطلق عليه المعرفة التنظيمية وتتمثل في طرق العمل، التقارير الفنية والدراسات وقواعد البيانات وأوراق العمل المدونة، وتأتي هذه المعرفة من الموروث ومن التعلم والخبرة والعمل.

- الخبراء:

ماذا يمتلك الأفراد داخل أدمغتهم عندما يعرفون شيئاً ما؟ هل جميعهم يعبرون كما يعرفونه بالكلمات؟ وإذا كان كذلك كيف يمكن للفرد أن يعرف أشياء من السهل عملها دون التفوه بها.

هي أسئلة نتجاهلها مقتنعين أن العمل سار وأن الفرد يقوم بعمله بشكل منظم ومبدع، ونهمل تدوين الإبداع وخبرة الخبير.

- الأفراد:

وهم العاملون بالمنظمة، ولا بد من مشاركتهم في المناقشات ويؤخذ برأيهم واعتباره استشارات ضرورية لعملية تحسين وتطوير مستقبل المنظمة¹.

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، 2013، ص ص 43-44.

المبحث الثاني: المؤشرات الاقتصادية للمعرفة

المطلب الأول: قياس دليل اقتصاد المعرفة

لقد ركز البنك العالمي في تحديد معالم الإطار العام لقياس دليل اقتصاد المعرفة إلى أربعة أركان أساسية من أجل الوصول ودعم اقتصادها الرقمي، وشملت هذه الأركان ما يلي:

- الركن الأول:

منظومة اقتصادية ومؤسسية تكون قادرة على نقل جميع الوسائل المتاحة الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية المتاحة والمتجددة مع ترسيخ جذور العمل المنظم السليم.

- الركن الثاني:

موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي جيد بمقدوره على إنتاج الموارد المعرفية ونشرها فيما بينها، وتحسين توظيفها على أرض الواقع.

- الركن الثالث:

توفر بنية تحتية معلوماتية واتصالية تتسم بمرونة وقدرات مميزة تمنحها القدرة على دعم عمليات الاتصال، ومعالجة الموارد المعلوماتية ونشرها داخل حدود المجتمع الشبكاتي.

- الركن الرابع:

وجود منظومة ابتكار فاعلة لدى المنظمة، ومراكز البحث والتطوير يكون بمقدورها المساهمة في الحصيلة العالمية المتنامية، كما تمتلك المعرفة الكافية لاستيعاب عناصر المعرفة الجديدة، وتوجيه فاعليتها بحيث تلبي الحاجات القائمة في بيئة المجتمع من خلال استحداث تقنيات جديدة.¹

ويُقاس اقتصاد المعرفة بواسطة نموذج رياضي يوظف سلسلة من الحسابات التي تقاس من خلالها متوسط قيمة الدليل لمؤسسة ما أو دولة ما على أساس قيم الأركان الأربعة لاقتصاد المعرفة.

¹ هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، ط1، دار جرير للنشر،

ويبلغ عدد متغيرات النموذج 80 متغير كميًا ونوعيًا لتصنيف جميع العوامل المؤثرة على احتساب قيمة دليل اقتصاد المعرفة أو المعرفة في البيئة ونذكر على سبيل المثال لا الحصر جزء من التغيرات المستخدمة في حساب دليل المعرفة واقتصادها.

- الركن الأول منظومة الاقتصاد الوطني:

تتضمن الناتج المحلي الإجمالي، حصة الفرد من هذا الناتج، دليل الفقر البشري، عدد السكان، نسبة التوظيف في الصناعة والخدمات فضلًا عن متغيرات أخرى.

- الركن الثاني البنية التحتية للمعلومات والاتصالات:

تتضمن عدد الهواتف المحمولة لكل 1000 مواطن، عدد الحواسيب لكل 1000 مواطن توفر الحكومة الإلكترونية، الإنفاق على أدوات المعلومات والاتصالات، عدد مستخدمي الإنترنت وكلفتها، استخدام الإنترنت في التجارة والأعمال، وغيرها من المتغيرات التي تخص بالبنية التحتية للمعلومات والاتصالات.

- الركن الثالث منظومة التعليم:

تتضمن دليل التعليم، معرفة القراءة والكتابة، حجم الإنفاق على التعليم، نسبة الملتحقين بالمدارس، وغيرها من المتغيرات.

- الركن الرابع الابتكار والقدرة التنافسية:

تتضمن دليل التنمية البشرية، العاملون في البحث والتطوير، مستوى تدريب الكوادر، توافق التعليم الجامعي مع متطلبات الاقتصاد، دليل الانجاز التقني، حجم الاتفاق الخاص على البحث والتطوير فضلًا عن متغيرات أخرى¹.

المطلب الثاني: صعوبات قياس إنتاجية العمل المعرفي

إن غالبية الشركات الحديثة يعاني من الصعوبات المتعلقة بقياس إنتاجية وأداء العمل المعرفي، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:

¹ هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد العذاري، مرجع سابق، ص109

1- الفروق الأساسية بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة:

إن الشيء قابل للغد والإحصاء وسهل التجديد في القيمة والاستخدام والتوثيق، بينما المعرفة ليست كذلك فهي غير ملموسة وغير محدودة في الوجود لذلك هي عرضة للتجاهل وفي القيمة (لا تدخل غالبا في القيود المالية والمحاسبية) وفي الاستخدام.

والواقع أن هذا الفرق لا يجعل من الصعب إدارة المعرفة فقط بل قياس تأثيرها وحصيلتها.

2- صعوبة التخصص:

إن أداء أي منظمة لا يمكن ربطه بطريقة خطية أو مباشرة بالمعرفة التي أدت إليه، فمثلا عند استخدام تكنولوجيا جديدة في شركة صناعية قد يعني هذا زيادة إنتاجية الخط الإنتاجي الذي ينعكس على تكلفة الوحدة وبالتالي على الربح، ولكن مثل هذه العلاقة الخطية لا يمكن التوصل إليها فيما يتعلق باستخدام خبير تسويق أو خبير جودة، لأن معرفته تتوزع وتنتشر وتتداخل مع عوامل أخرى لا يمكن معها إيجاد مثل هذه العلاقة، لهذا فإن المعرفة يمكن أن تتحول على ما يشبه تأثير التكلفة غير مباشرة التي يمكن الاعتراف بأهميتها إلا أنه لا يمكن تحديد تأثيرها على الأداء بسبب انتشارها وتوزعها على المنظمة ككل.

3- القيمة في الاستخدام:

تعتبر ثروة المعرفة مهمة إلا أنها تظل سمة فردية أو مقدرة كامنة ما لم يتم الطلب عليها ليحفز استخدامها داخل المنظمة.

وبالتالي فإن قيمة المعرفة هي دالة الطلب عليها من داخل المنظمة، وهذا ما يجعل مشكلة الطلب على المعرفة هي مشكلة حقيقية قد تكون أكثر صعوبة من توليد الطلب على السلع المادية.

4- كم قيمة المعرفة:

إن المعرفة في كثير من الحالات هي معرفة ذاتية، ضمنية وخاصة لهذا فإنه إذا ما اشترك صاحب المعرفة في فريق متجانس ومتآلف فإن ذلك سوف يحقق فائدة للجميع عكس ما إذا اشترك الفرد في فريق غير متجانس، فإنه في هذه الحالة معرفته لا يحقق أي قيمة للمنظمة.¹

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص 422-423.

5- مشكلة المعرفة الرديئة:

كما تكون الأشياء رديئة فإن المعرفة أيضا وبدرجة أكبر يمكن أن تكون رديئة، وهذا لا يعود فقط إلى أن المعرفة يمكن أن تكون مجرد تسميات بلا مضمون، إنما أن المعرفة قد تتقاسم بسرعة ودون انتباه إلى أنها أصبحت خارج الاستخدام أو التأثير الايجابي. لهذا فإن قياس المعرفة الرديئة ليس فقط بلا جدوى وإنما قد يؤدي فيما بعد إلى التقليل من أهمية المعرفة الايجابية.

6- مشكلة ماذا نقيس في المعرفة:

وتعتبر هذه المشكلة جوهر ما تقع فيه عملية قياس إنتاجية العمل المعرفي، فالمعرفة بحد ذاتها قد لا تكون ذات أهمية للمنظمة الصناعية ما لم تنعكس على عملياتها، تكنولوجياتها ومنتجاتها؛ ولكن في المنظمة استشارية فإن المعرفة بحد ذاتها مهمة في إنشاء قاعدة المعرفة من أجل نطاق واسع من الاستشارات والخدمات التي تقدمها. لهذا فإن مثل هذه الصعوبات لا بد أن توضع في سياق عمل المنظمات وكذلك في سياق ما يجب قياسه من أجل تحديد إنتاجية العمل المعرفي، ولابد من التمييز بين جانبيين من العمل المعرفي في هذا المجال:

الأول: المعرفة كإمكانية للنشاط: وهذه هي المقدرة التي توجد داخل المنظمة ويتم تأهيلها وتنظيمها داخلها حتى يتحقق ما يسمى بالإبداع التنظيمي الذي يجعل المنظمة مؤهلة لأداء تنظيمي أفضل، يحسن من قدرتها الداخلية في طرق العمل وعلاقاته، وفي أداء المهام بتكلفة أقل وبوقت أسرع.

الثاني: النتائج الخارجية الناجمة عن العمل المعرفي: وهي النتائج القابلة للقياس والأداء التنظيمي للمنظمة.

إن البعد الأول يدخل ضمن قدرة إدارة المعرفة على الترشيد وتحقيق الكفاءة الداخلية، في حين أن البعد الثاني يدخل فاعلية إدارة المعرفة على التفوق وتحقيق التميز في البيئة الخارجية.¹

كما يواجه تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات بعض التحديات والمعوقات التي تقف حائلا دون فعالية عملية التطبيق ونذكر منها ما يلي:

¹ يحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 423

1- التحديات الثقافية:

وتمثل القضية الأولى التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة والتأكد من أن مجتمعات المعرفة لا تصبح أو تتحول إلى مجتمعات مقيدة، فمن المهم للتنظيم أن يقيم ويدعم توليد المعرفة ومشاركتها في اقتصاد المعرفة.

كما توجد على المستوى التنظيمي قضية هامة وهي كيفية إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة كخاصية فكرية.

2- تحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات):

إن تكنولوجيا المعلومات تعتبر هامة لتمكين جميع العناصر الموجودة في النظام وتوطيد الصلة بين العناصر المختلفة ونظم إدارة المعرفة ككل، ومن ثم ينبغي أن تعمل كل من تكنولوجيا المعلومات على:

- تحديد وتخطيط وبناء التصورات المعرفية؛
- قياس وتقويم الحالات المعرفية والأهداف ونظم المعرفة ككل؛
- تحديد وعمل خرائط لقدرات الفرد المعرفية؛
- استخدام واستثمار موارد المعرفة الكامنة؛
- تدعيم العمليات الفعالة ونظم تحقيق الذكاء التنافسي؛
- بناء فرق الإبداع وتدعيم دوائر الابتكار داخل التنظيم؛
- تدعيم العمليات الفعالة ونظم تحقيق الذكاء التنافسي.

توطيد الصلة بين مكونات النظام:

ويستلزم ذلك تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم عمليات التفاعل والتواصل بين العناصر المختلفة التي تبدو في النموذج على شكل عنكبوتية وخصوصا بين مجتمعات المعرفة والممارسة وبين قادة المعرفة، وذلك بغرض تحديد الكفاءات والقدرات اللازمة لإدارة المعرفة.¹

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 425.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة وعوامل تطورها:

الفرع الأول: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من أبعاد مختلفة، حيث يعتبر التغيير أمراً ضرورياً؛ فلكي يتم إدارة المعرفة التنظيمية داخل التنظيمات فإنه لا بد من فهم ما المقصود بالمعرفة وكيف يتم استخدامها ومما تتكون إدارتها وكيف يمكن تحسين عمليات المعرفة التنظيمية.

وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:¹

1- البعد الإدراكي:

حيث ينبغي أن تطور مجموعة من الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لمناقشة المعرفة التنظيمية، وتتطلب القاعدة النظرية لإدارة المعرفة مدخلا بيانيا متعددًا، ومناقشة نظرية لهذه المعرفة، وفي الواقع لا نستطيع أن نتوقع أن كل فرد داخل التنظيم يصبح خبيراً في نظرية الإدراك التنظيمي، ومعالجة المعنى. أو نظرية التنظيم ولذلك لا بد أن تتكيف النظرية لتتلاءم مع حاجات التنظيم.

2 التغيير:

ويرتبط بشكل قوي باستقرار والثبات، ولذلك يجب أن نخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمؤسسات، فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المعرفة، ويجب فهم وتقبل هذه المعرفة ويحتاج هيكل إدارة المعرفة إلى شمول المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير.

ولأن التغيير غالباً ما يؤدي إلى ظهور المقاومة والتي تعتبر مشكلة لإدارة المعرفة، وحتى تتغلب المنظمة على هذه المشكلة يجب عليها أن تضع رؤية استراتيجية من خلالها يتم اختيار برامج إدارة المعرفة، وفي نفس الوقت يجب إعادة ترتيب وتقييم الأولويات، وفي برامج إدارة المعرفة فمن الأفضل أن تبتكر مجموعة من برامج التطبيق لإدارة المعرفة، وضمن هذه البرامج يتم تناول التغيير على حده.

وعندما تحتاج المنظمات للتغيير فإن الوقت يمثل العنصر الحاسم في هذا الشأن، ولذلك فإدارة المعرفة تدور حول أيضاً حول الوقت؛ فلكي يتم تحسين الممارسات التنظيمية ينبغي توفير الوقت اللازم لذلك.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 193.

3- قياس المعرفة:

تعد هذه العملية هامة داخل التنظيمات التي توجه الأنشطة الإدارية داخل المجال المفتوح للتدخلات المحتملة، ويحدد كل نظام للقياس وجهة نظر مختلفة.

ولذلك فإن تصميم نظام قياس يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم، فعملية القياس تسمح لنا بمعرفة ما إذا كنا نسير على الدرب الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة أم لا.

4- الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي:

ينبغي أن ننظر إلى التنظيمات على أنها عمليات معرفية، ومناقشة طرق تطبيقها لهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تحسن من عملية معالجة المعرفة، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة، وتشمل هذه الأدوار على سبيل المثال ممتلكي المعرفة، ناشري المعرفة، ومنسقي المجتمع.

5- محتوى المعرفة:

إذا ما نظرنا إلى المعرفة على أنها منتج في ذاته، فإن المنتج النهائي يمكن تصفيته، ولكي يتم إدارة منتجات عملية المعرفة وجب توفر مهارات للأفراد العاملين. وفي حالة إدارة المحتوى يتم استخدام نظم إدارة المهارات والخرائط المعرفية ونماذج ما وراء المعرفة، وعلى سبيل ذلك تصنيف المبادئ المستخدمة بواسطة محترفي الخدمات المعلوماتية.

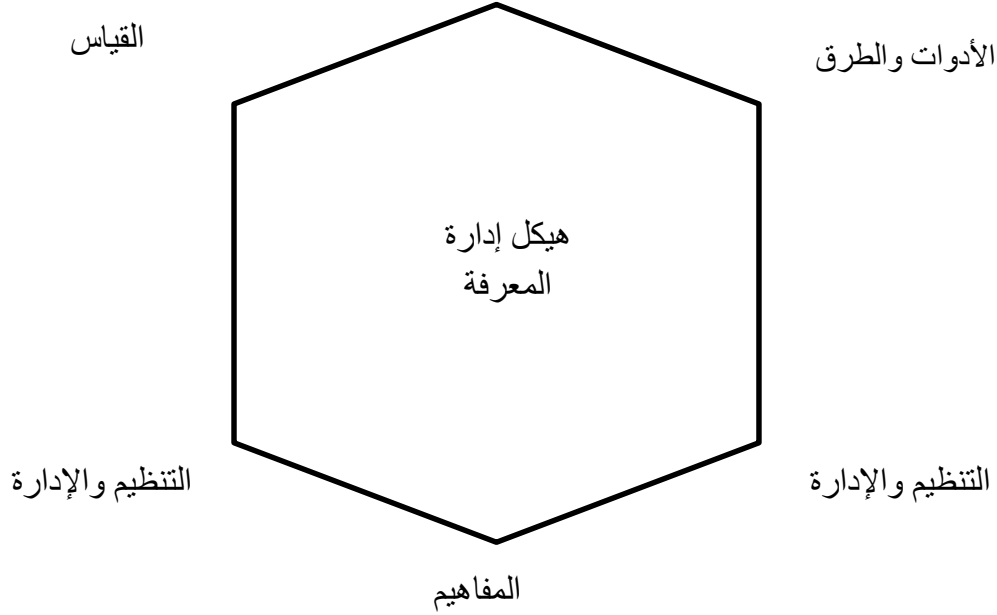
6- الأدوات

تتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها، وأيضاً البنية التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة، وتتضمن هذه البنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية التنظيمية وإدارتها، ومثال ذلك تدعيم إدارة المعرفة عن طريق التعاون، والأدوات وتقييم الإدارة، دعم الذاكرة التنظيمية، نظم دعم الإبداع¹.

والشكل التالي يوضح لنا هذه الأبعاد:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع نفسه ص 194

الشكل رقم 10: أبعاد إدارة المعرفة:



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 195

الفرع الثاني: عوامل تطور إدارة المعرفة:

إن هناك مجموعة من عوامل تقف وراء تطور إدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

1- العوامل الخارجية:

إن المنظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة بها وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدراتها على التكيف مع هذه البيئة والاستجابة لها ولمتطلباتها.

ومن أهم هذه العوامل مايلي:

أ- عولمة الأعمال والمناقشة العالمية:

وهذا الواقع خلق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا تستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فعالية، ومن هنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.

ب- التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك

وننتج ذلك من خلال التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم.

ج- زيادة حدة المنافسة:

فهناك منافسة شديدة بين المنظمات في طرح المنتجات وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة لبناء خبرة تنافسية.

د- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:

فالموردون يسعون إلى مجازاة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك ولذلك فإنها تساهم في عمليات الابتكار لتقديم أفضل المنتجات ويأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في تطوير منتجاتها والمشاركة في المعرفة.

2- العوامل الداخلية:

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة التي تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق حجم المعلومات، وعلى المنظمة التغلب على هذه الاختناقات بفاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات وتنظيم المهام وتدفق العمل وهذا يتطلب بناء إدارة المعرفة؛
- تزايد القدرات التكنولوجية التي ساهمت في توليد مداخل متعددة في إدارة المعرفة؛
- فهم الوظائف المعرفية، حيث أن الأفراد المعرفيون يلعبون دورا مهما في تحقيق الفاعلية. وعليه إذا توافرت مجموعة من العوامل لمشروع إدارة المعرفة فإنه سيحقق للمنظمة أهدافها الاستراتيجية وخاصة في مجال العمليات بما تحقق لها التنافسية في بيئة الأعمال، ومن بين هذه العوامل:
- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛
- هيكل معرفة مرن، وقادر على إنجاز الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة المتوفرة؛
- تبني عملية تغيير في أساليب التحفيز وخلق ثقافة المشاركة المعرفية؛
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل نقلها بين العمال مما يسهل تنفيذ المهام؛
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة وتحسين طرق الإدارة ضمانا للتطور.¹

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 82-83

المبحث الثالث: آليات بناء اقتصاد المعرفة

المطلب الأول: المورد البشري وأهميته في اقتصاد المعرفة

إن الموارد البشرية تؤدي دورا هاما وأساسيا في عمل الاقتصاد، وفي تنميته وتطوره لأنها تمثل العنصر الأكثر حسما في عمل الاقتصاد؛ وفي تسيير نشاطاته وفي إحداث التوسع والنمو في هذه النشاطات. كما أن الموارد البشرية تسهم من خلال تطورها، وخاصة التطور النوعي في ابتكار وتكوين رأس المال المادي (الآلات والمعدات) والذي تمثله كافية الأصول التي تستخدم في العمليات الإنتاجية وتطوير أنواعه ونوعيته، إضافة إلى تحقيق الكفاءة في استخدامه، حيث أن تطور الموارد البشرية يعني تطور القدرات الإدارية والتنظيمية التي تمثل عنصر التنظيم وهو الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى ضمان حسن استخدام الموارد المتاحة للعمليات الإنتاجية وزيادة استخدامها.

كما أن الموارد البشرية هي التي تولد الطلبات على النشاطات الاقتصادية وعلى إنتاجها من السلع والخدمات، وهذا الطلب تولده الموارد البشرية يمثل الحافز الأساسي للقيام بالنشاطات الاقتصادية ومن ضمنها العمليات الإنتاجية.

كذلك فإن الموارد البشرية تختلف عن عناصر الإنتاج والموارد الاقتصادية الأخرى التي تسهم في القيام بالنشاطات الاقتصادية وخاصة الإنتاجية منها، حيث تلعب الموارد البشرية وخاصة المتطورة منها، ذات النوعية العالية الاختصاصية منها والتقنية والتي تتوافر لديها المعرفة والعملية والقدرة على الإبداع دورا مهما في اقتصاد المعرفة، وذلك بتوليد التقنيات المتقدمة التي يتضمنها أو لتحقيق استخدام كفو لهذه التقنيات المتقدمة، بما يضمن الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الإنتاج منها وبالشكل الذي يتحقق من خلاله ضمان القيام بالنشاطات كافة وتوسيعها وتطويرها وخاصة الاقتصادية منها، وبحيث يتحقق نتيجة لذلك تطور الاقتصاد ونموه.

وعليه يمكن القول أن الموارد البشرية تعنى كافة القدرات والإمكانات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تساهم في إنتاج السلع والخدمات، أو تساهم في التحفيز¹. على هذا الإنتاج، من أجل توفير الإشباع للطلبات والاحتياجات المختلفة.

¹ مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مرجع سابق، ص 359

مما سبق يتبين لنا أن المورد البشري يمثل أهمية استثنائية في عمل النشاطات الاقتصادية وتمييزها وتطورها وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة، وما يتضمنه من تقنيات متقدمة ذلك لأن الموارد البشرية هي التي تؤده الدور الايجابي الوحيد في القيام بذلك من خلال أنها هي التي تتولى مهمة توفير عناصر الإنتاج والموارد الأخرى اللازمة للقيام بالنشاطات الاقتصادية وخاصة الإنتاجية منها.

ومن هنا تبرز الحاجة الماسة لتطوير نوعية الموارد البشرية ومهاراتها، بالشكل الذي يتطابق مع التقنيات المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، والتطور المتسارع فيها وبالشكل الذي يستدعي تطوير التعليم والتدريب، وتوفير مستلزمات التعلم الذاتي بالصورة التي تتيح توفير قدرات معرفية عملية وعملية قادرة على الإسهام في توليد هذه التقنيات المتقدمة واستخدامها بشكل كفي وبما يحقق توسع النشاطات كافة، ويضمن نمو الاقتصاد وتقدمه.

كما تبرز الحاجة في ظل معطيات اقتصاد المعرفة ومضامينه وقف نزيف العقول التي تمثل النخبة عالية المستوى من الموارد البشرية الأكثر معرفة والأكثر ذكاء والقدرة على الإبداع والتجديد والتطوير، والذي يحقق للدول المقدمة وعلى حساب الدول النامية التي تسود فيها عوامل طاردة للعقول النادرة.¹

المطلب الثاني: القوى الدافعة في ظل اقتصاد المعرفة

ومن بين هذه القوى مايلي:²

1- العولمة:

فقد أصبحت الأسواق والمنتجات أكثر عالمية.

2- ثورة المعلومات:

فقد أصبحت المعلومة تشكل كثافة عالية في الإنتاج، حيث زاد اعتماده كذلك على المعرفة؛ فالاقتصاديات المتقدمة تعتمد بشكل كبير على عمال المعلومات، فالمصانع صارت تستخدم رؤوسهم أكثر من أيديهم.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع نفسه، ص360

² مرجع نفسه، ص45

3- انتشار الشبكات:

كشبكات الحاسوب والرابط بين التطورات مثل الإنترنت، جعل العالم بمثابة قرية واحدة.

وكنتيجة لذلك ازدادت الحاجة إلى تطوير السلع والخدمات بصفة مستمرة فقد أصبحت تباع وتشتري من خلال الشبكات الإلكترونية، وهو ما يعظم ضرورة الإلمام بتطبيقات التكنولوجيا الجديدة حيث يتوقف عليها تلبية الطلب الاقتصادي. كما ساهمت هذه القوى في توسع الإنتاج وذلك بتحفيز العوامل التالية:

- تحرير السياسات التجارية مما نتج عنه حدة المنافسة بين المنظمات؛

- التغيير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من العمليات الاقتصادية أكثر سهولة بين مختلف المنظمات بحثاً عن الكفاءة؛

- المنافسة المتزايدة أجبرت المنظمات على اكتشاف طرق جديدة وتغيير أماكن أنشطتها الإنتاجية بغرض تقليل التكاليف.

وعليه يمكن القول أن اقتصاد المعرفة يقوم على الركائز التالية¹:

1- الإطار الاقتصادي والمؤسسي:

الذي يضمن بيئة اقتصادية مستقرة ومنافسة وسوق عمل مرنة وحماية اجتماعية كافية ويقصد به دور الحكومة في توفير الإطار الاقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها، مما يعمل على رفع اقتصاد المعرفة.

2- نظم التعليم:

التي تؤكد أن المورد البشري مستعد للاستحواذ أو الحصول على المعرفة، فبقيادته التكنولوجية والاحتياجات الجديدة يتجه التعليم لإحداث تغييرات كبرى على كل المستويات تتضمن المنهجيات وتقنيات التوزيع؛ علاوة على أن التعليم والتدريب المستمر والمعتمد على التكنولوجيا يعدان من أكثر الخصائص الرئيسية لبناء اقتصاد المعرفة.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق ص 72.

3- نظم الإبداع:

ويقصد بهذه النظم التعاون الواسع والقوى بين الأعمال التجارية ومراكز التفكير من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق التكنولوجية التي تمنح المنتجات والخدمات ميزة تنافسية مما يشارك في تطوير وتحقيق اقتصاد المعرفة.

4- البنية الأساسية:

بمعنى البنية الأساسية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وإلى أي حد هي متقدمة ومنتشرة ومتاحة، ولكن في المفهوم الواسع تتضمن كل البنى الأساسية التي تدعم مجتمع معلومات فعال واقتصاد معلومات فعال.

وعليه فإن اقتصاد المعرفة يمكن أن يتأسس بتوافر¹:

1- رأس المال البشري:

يقصد به هنا المهارات والخبرات التي تحوزها العناصر البشرية.

2- قيمة المكون العرفي:

أي أن قيمة هذا المكون تتحدد باستخدامه وليس بمجرد اقتنائه أو حيازته أو اكتنازه (لأن قيمة المعرفة تنعدم عند اكتنازها)

3- قدرة تحرير الاقتصاد:

إن المكون المعرفي يحرر الاقتصاد من مشكلة الندرة التي عاش لها وبها علم الاقتصاد، فليس من المعارف والمعلومات ندرة بل تزداد المعارف والمعلومات بالاستخدام، فاستخدام المعلومة يولد معلومات واستخدام المعرفة يولد معارف.

ونستخلص مما سبق أن الاهتمام بالعنصر البشري من ناحية التعلم والتدريب سعياً للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة والمهارة؛ من شأنه أن يساهم في خلق اقتصاد المعرفة، كون هذا العنصر هو الذي يقف خلف الإبداع والاختراع ومختلف النواتج الفكرية والتكنولوجية.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع نفسه ص 57.

المطلب الثالث: معوقات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة والتحديات الناجمة عنه

الفرع الأول: معوقات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة يواجه مجموعة من الصعوبات التي تقف حائلا أمامه؛ ومن بين هذه الصعوبات:

- حقوق الملكية الفكرية:

إن ما يهم المنظمات الدولية هو احترام حقوق الملكية الفكرية وذلك من أجل المحافظة على مكتسباتها واحتكارها للمنتجات؛ كما يمكن القول أن قانون الملكية الفكرية يحد المعرفة والمعلومات نوعا من أنواع الملكية مما يترتب عليها مسؤوليات قانونية، فقد تشتري منظمة ما أحد الابتكارات المستخدمة في محركات البحث ثم تنشأ النزاعات القانونية عند ربطها بأحد المواقع على شبكة الإنترنت دون ترخيص؛ وقد تدافع المنظمات الكبرى عن حقها في امتلاك معارف وتحولها ملكية لها وتحميها في براءات اختراع لتمنع أصحابها الأصليين.

- الانتشار المعلوماتي:

كما أن للتكنولوجيا والتطورات التقنية الحديثة مزايا؛ فلها أيضا مساوئ، فقد ظهر ما يسمى بعنف عصر المعلومات سواء من حيث الأساليب أو من حيث وسائل التعدي على الأفراد والمجتمعات، والعنف قد يكون سلوكا لمن بيده المعرفة والمعلومات في عصرنا الحاضر نجد أن الدول عبر أجهزتها المخبرانية تجمع المعلومات وتنظمها وتخزنها ليسهل الوصول لها حاسوبيا، لما للمعرفة من قوة والقوة أصبحت تقاس بما لديها من معارف، ويقدر ما تحول تلك المعارف إلى منتجات أو خدمات في المجتمع كلما تم تقليل الفجوة المعرفية.

وفي ظل التطورات المتسارعة يجب تحديد آليات العمل المولدة للمعرفة واستثمارها لصالح المجتمع والتنمية والابتكارات الجديدة لزيادة الإنتاج وإقامة مجتمع اقتصاد المعرفة، وجب النهوض بالقطاعات المختلفة من صناعة وخدمات واستثمار الموارد البشرية¹.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، مرجع سابق ص 167

الفرع الثاني: التحديات الناجمة عن اقتصاد المعرفة

يمكن تحديد هذه التحديات فيما يلي¹:

- إن اقتصاد المعرفة التكلفة الثابتة التي يتم تحملها لإنتاج النسخة الأولى من المنتج المعرفي تكون عالية، ولكن التكلفة الحدية لإعادة إنتاج النسخ الإضافية تكون منخفضة وهذه الحالة تتحدى في النظرية الاقتصادية مفهوم اقتصاديات الحجم كما تقلل أو تلغى مفهوم الحجم الأمثل حيث يمكن إنتاج أدنى حجم لاحق على النسخة الأولى مهما كان كبير؛
- قانون تزايد العوائد فأصول المعرفة لا تشبه الأصول المادية، لأنها لا تستهلك عند استخدامها وقابلة للاستنساخ بتكلفة حدية ضئيلة، لهذا فإن المنظمات تستطيع أن تنشئ القيمة أو العائد من استخدام هذه الأصول في عدد لا منتهى من الصفقات مما يتطلب تغيير الآلية التنافسية في مجالها، وهذا ما يجعلها قادرة عند الاحتكار على تحقيق ما يسمى بالربح الخاص وهذا ما يمكن أن يعبر عن قانون تزايد العوائد في مجال المعرفة الرقمية في مقابل قانون تناقص العوائد فيما يتعلق بالأصول أو السلع المادية؛
- اقتصاد المعرفة هو اقتصاد لا مادي؛ فالاستخدام التقليدي لرأس المال كان يشير إلى خصائصه المادية القابلة للتقييم والتحديد بالرصيد المالي وإلى الملكية الحصرية داخل المنظمة، لكن الرأس المال اللامادي يتجاوز ذلك الرصيد وتلك المادية، ويمثل عوامل لا مادية تساهم في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتوليد منافع إنتاجية مستقبلية للأفراد أو المنظمات التي تستخدمها رغم صعوبة تحديد قيمتها؛
- عائد المعرفة؛ في ظل اقتصاد المعرفة يمكن ملاحظة عائد المعرفة من خلال:
 - أ- إن الاستثمارات الكبيرة في مشروعات تسيير المعرفة جعلت الحديث عن عائد المعرفة لا يقل أهمية وتأثير على نتائج الأعمال من الاستثمارات المادية وما تحقق من عائد الاستثمار؛

¹ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر،

ب- إن اكتساب المعرفة من قبل الأفراد سواء كخبرة أو معرفة مهنية، ينعكس إيجابيا على الأجر الذي يحصل عليه صاحب المعرفة مقارنة بالآخرين الذين لا يحملون نفس المستوى من المعرفة أو التحصيل العلمي؛

ج- إن السمة المهمة في المعرفة هي مرونتها، حيث يتنوع عائد المعرفة (باعتبار المعرفة العمل الذهني المؤهل والخبير) ويظهر بأشكال متعددة والجدول التالي يوضح ذلك.¹

الجدول رقم 05: العمل المعرفي وأشكال العائد في المعرفة

العمل المعرفي	عائد المعرفة	التفسير
تقرير فني	أجر	لأنه ضمن عمل المهني في منظمته
التوظيف حسب الشهادة	ريع	لأن الشهادة الأكاديمية شرط للاستخدام في المركز أو الدرجة الإدارية
براءة الاختراع	ريع	تحقيق العائد جراء الملكية الحصرية
مبادرة بمشروع جديد	ريح	ريح المبتكر الريادي لتعويض المخاطر
مبادرة بأسلوب لتحسين الأداء	أجر	لأن تحسين الأداء ليس من مسؤوليته

المصدر: صولح سماح، مرجع سابق ص 09.

يبين لنا هذا الجدول تنوع عائد المعرفة

د- اقتصاد الوفرة حيث في ظل الاقتصاد الجديد فإن عمليات بيع المعرفة لا تجرد صاحبها منها كما يجرد الفرد من الشيء المباع في اقتصاد الندرة، وعليه فالمعرفة تتسم بالملكية التعددية وغير المحدودة وهذا ما يحول اقتصاد المعرفة إلى اقتصاد الوفرة.²

¹ صولح سماح، مرجع نفسه، ص 9.

² صولح سماح، مرجع نفسه ص 10.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق؛ تبين لنا أن المعرفة تجسد العامل الحاسم في تحديد الوضع التنافسي وخلق الميزة التنافسية لكل منظمة، ولذلك تسعى المنظمات إلى بناء خططها التنموية على أساس إنتاج واستخدام المعرفة مما يحسن ذلك وضعها التنافسي.

كما أن اقتصاد المعرفة أعاد النظر في الكيفية التي تعمل بها المنظمة من خلال تبني أساليب حديثة تتماشى وتواكب التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، والعمل على الاهتمام بالموارد البشرية الكفوء الذي بإمكانه تحقيق ذلك.

وكون المعرفة مزيج من التعلم والخبرات المتراكمة تعتمد على الفهم والإدراك البشري، فإن وجود معلومات مشتتة لا يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم.

خلاصة الجزء الأول

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام والمكون الرئيسي لرأس المال المعرفي بالمنظمات كونه يعد محرك الإبداع في عصر المعرفة، فقد أصبح رأس المال البشري ذات الكفاءة العالية والذي يكتسب معارف ضمنية في قمة الهرم الاستثماري للمنظمات الناجحة التي تعمل جاهدة على الاهتمام بهذا النوع من رأس المال ما يتيح لها استخدام باقي الأصول أفضل استخدام؛ وهذا من خلال الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري باستثماره وتطوير كفاءته والمحافظة عليه.

ومع تزايد أهمية المورد البشري ظهرت نظرية رأس المال البشري بأبعادها المختلفة والتي اعتبرت الأساس المنطقي والمحفز الرئيسي لجذب الأنظار نحو الأهمية البالغة للعنصر البشري بوصفه رأس مال يفوق في أهمية رؤوس الأموال الأخرى.

كما يلعب رأس المال الفكري دور كبير في خلق ميزة تنافسية لمنظمات اليوم، وهذا لما يحوزه من قوى ذهنية تحقق له التفوق والثروة، وفي ظل رهانات اقتصاد المعرفة زاد الاهتمام؛ وأصبح أمراً حتمياً توظيف رأس المال البشري للمنظمات الباحثة عن الميزة التنافسية، والتي تمثل القدرة على استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال وتوفير المعارف والكفاءات والقدرات اللازمة لتحقيق إنجازات غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها.

وعليه رغم كل الاهتمام الذي يحظى به الاستثمار في رأس المال البشري وقياسه؛ يقدم فرصاً ومداخل معقولة من أجل توجيه أنظار المنظمات إلى التركيز على استثمار رأس مالها البشري وتطويره باستخدام مختلف الوسائل التي تساعد في رفع إبداعه وإظهار طاقاته الكامنة ما يحقق لها القدرة على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من طرف منافسيها.

الجزء الثاني

النافسية في المؤسسة الاقتصادية

**الفصل الأول: الواقع والرهانات
الاقتصادية ونحديان بقاء واسنمرار
المؤسسة**

تمهيد

إن ما يحدث في العالم المعاصر من تغيرات لاسيما في ظل ما أفرزته العولمة إضافة إلى شدة المنافسة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي، قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر التسيير والإدارة ما نتج عنه فلسفة جديدة ونموذج تسيير متطور.

ومن أجل مواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة، توجب على المنظمة اليوم الحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والتفوق على منافسيها، ويتوقف كل ذلك على مدى امتلاك المنظمة لمصادر القوة والقدرة على التفكير والابداع والمتمثلة في الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: الاقتصاد الحديث وأهم مظاهره

لقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي تغيرات وتطورات كبيرة، كان من أبرزها هو تجلي العولمة وظهورها بشكل كبير وخاصة تغير ميزان العلاقات الدولية وتحول النظام العالمي إلى نظام أحادي القطبية، ولقد رافق هذه التغيرات ثورات هائلة في مجال الاتصالات والمعلومات.

المطلب الأول: العولمة واقتصاد المعرفة

الفرع الأول: مفهوم العولمة:

يسعى اقتصاد العالم الآن على أن يكون أكثر تفاعلا مع تطورات الحادثة فيه، حيث تعبر معظم المنتجات كل الحدود والحواجز الدولية لتغزو أسواق العالم، لتشمل بذلك حتى الموارد بجميع أنواعها من مواد خام، رأس مال وسلع مصنعة وخدمات.

وتعتبر العولمة من الظواهر الحديثة على الرغم من أن كثير من الباحثين يرون أن العولمة ظاهرة قديمة قدم المجتمع الإنساني، ولقد تنوع واختلف الباحثين في وضع مفهوم لهذه الظاهرة، وذلك بتنوع واختلاف الزاوية التي نظر كل منهم إلى العولمة، لذلك فإن تعريف العولمة ليس محدد بكلمات معينة أو محصورة بتعريف مقيد لعدد من العبارات بل هو واسع وشامل قد يتسع لدرجة أن يحتوي على كل جوانب الحياة الإنسانية، فإناك تعريفات متعلقة بجانب اقتصادي اجتماعي، ثقافي، فكري وجانب ديني حضاري.

فالبعض ينظر إلى العولمة أنها جزء من التطور الطبيعي للحياة الإنسانية ومرحلة من مراحل التطور البشري حيث عرفها البعض على أنها: "التطور الطبيعي للحضارة"¹ ويرى البعض بأن العولمة هي: "نمط سياسي واقتصادي وثقافي لنموذج غربي متطور"².

ونظر بعض الباحثين إلى العولمة نظرة موضوعية ووضع لها تعريف محايد فعرفها بأنها: "جعل العالم مجالا لممارسة النشاطات الإنسانية المتعددة الاقتصادية، السياسية والاجتماعية أي ممارسة مختلف هذه النشاطات على مستوى العالم دون أي قيود أو حواجز"³.

¹ هابل طشطوش، العولمة تأثيرات وتحديات، دار الكندي للنشر والتوزيع، أريد، الأردن، 2007، ص 10.

² محمد مرهف حسن، العولمة رؤية إسلامية، دار وحي القلم، دمشق، 2003، ص 10.

³ عبد الحفيظ عبد الرشيد، الآثار السلبية للعولمة على الوطن العربي سبل مواجهتها، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2005، ص 10.

الفرع الثاني: العولمة واقتصاد المعرفة

إن العولمة ترتبط باقتصاد المعرفة ارتباطاً قوياً، بحيث أن العولمة تعتبر ضرورية لاقتصاد المعرفة بحكم مضامينه التي تقتضي العولمة لتحقيقها ولانتشارها، وفي سعة مدى هذا التحقيق لما تقتضي وترتبط لمضامين اقتصاد المعرفة نتيجة اعتماد أي منها على الآخر، حيث أن اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من ثورة في المعلومات المستندة إلى الاستخدام المكثف للعلم في النشاطات الاقتصادية، والتي تتنوع وتزداد وتتسارع بدرجة كبيرة ويجري انتشارها عبر العالم بحكم التطورات التي تتضمنها ثورة المعلومات إضافة إلى التطور الواسع والسريع في الاتصالات التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، والتي جعلت التطور المعرفي وما يتضمنه من معلومات ينتشر عبر العالم دون التقيد بحدود الدول وبهذا يتضمنه من معلومات ينتشر عبر العالم دون تقيد الحدود الدول وبهذا يتم العولمة المعرفة ومن ثم يصحب الفصل بين اقتصاد المعرفة والعولمة وهذا ما يشكل علاقة تكاملية لا يمكن الفصل بين جوانبها العديد والتي تجعل كل جزء منها أساس ومكمل لأجزائه الأساسية.¹

المطلب الثاني: المعالم الأساسية للمعرفة في اقتصاد المعرفة

تتضمن العولمة في ظل اقتصاد والمعرفة استخدام العديد من الأدوات والوسائل والصيغ التي تستخدم في فرض التوجه نحو العولمة والتي يتمثل أهمها في الجانب الاقتصادي.

1. حرية حركة رؤوس الأموال وانتقالها عن طريق عمليات التعامل في الأسواق المالية والنقدية من خلال المؤسسات المالية، وعن طريق الاستثمار في المشروعات، خاصة وأن هذه الحركة اتسعت وازدادت بشكل كبير وواسع في اقتصاد المعرفة نتيجة التطور التقني الواسع والمتسارع في الوسائل والأدوات التي يتم من خلالها هذا الانتقال بالإضافة إلى توفر الاتصال وانخفاض كلفته وسرعته الفائقة وذلك من خلال التعامل الإلكتروني؛
2. حرية حركة انتقال السلع والخدمات عن طريق تحرير التجارة بشقيها تصدير واستيراد وباستخدام الوسائل التقنية المتقدمة التي يتيحها اقتصاد المعرفة وبالشكل الذي يجعل السوق عالمياً بدلاً من السوق الإقليمية أو الوطنية وذلك من خلال التجارة الإلكترونية؛
3. تحول النشاط الاقتصادي من القطاع العام إلى القطاع الخاص من خلال عملية الخصخصة التي يعم الأخذ بها في معظم دول العالم تماشياً مع اتجاهات العولمة في ظل اقتصاد المعرفة التي تتم

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص 211.

في إطار رأسمالي يعتمد أساسا في عمله على آلية السوق القائمة على الملكية الخاصة للنشاطات الاقتصادية؛

4. تحديد درجة تدخل الدول بأدنى وأضيق نطاق ممكن من خلال العمل على توفير حرية أكبر للقيام بالنشاطات الاقتصادية وممارستها وعن طريق اتاحة حرية العمل للقطاع الخاص للقيام بها بدون إعاقة وتدخل الدولة.¹

ولذلك ونتيجة لما سبق تم التوجه في ظل اقتصاد المعرفة وارتباطها لما تقتضيه مضامينه نحو العمل على العولمة وفي المجالات الأساسية والتي منها:

1) عولمة المعطيات والمنتجات المتصلة بالتقنيات المتقدمة والتي يتضمنها اقتصاد المعرفة وبشكل واسع ومتزايد متخطية ومتجاوزة حدود الدول ارتباطا بثورة المعلومات والبرمجيات، الاتصالات والتقنيات المتطورة الأخرى، واستناد إلى ما توفره لها حقوق الملكية وبالذات الفكرية منها وبراءات الاختراع والعلامات التجارية؛

2) عولمة التمويل من خلال حرية انتقال رؤوس الأموال سواء عن طريق الأسواق المالية والنقدية أو عن طريق المؤسسات المالية، وبالذات دولة الناشطة منها وبالشكل الذي يتيح انتقال قدر هائل من الأموال نتيجة لذلك متخطية قيود التحويل الخارجي؛

3) عولمة التجارة من خلال السلع والخدمات، بالشكل الذي أصبحت معه سوق السلع والخدمات هذه عالمية بدلا من أن تكون محلية والأمر الذي يحفز على التوسع في الإنتاج وبالشكل الذي يؤدي إلى زيادته ونموه؛

4) وكنتيجة لذلك تمت عولمة السوق سواء كانت أسواق السلع والخدمات، أو أسواق النقدية المالية وبالتركيز بشكل خاص على عولمة الأسواق منتجات التقنيات الحديثة والتي تتسع بشكل متسارع معتمدة في ذلك على سرعة التغيرات والتطورات التي تصاحب إنتاجها وبدعم اعلاني لها ويحكم تطور وسائل الإعلان والاتصال.

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص ص 225، 226.

وارتباطا بما سبق تمت عولمة العمليات الإنتاجية، وما تتطلبه من استثمارات وذلك من خلال شركات متعددة الجنسيات واعتمادا على تجزئة العمليات الإنتاجية والاستثمارية، بالشكل الذي يحقق لها أقل كلفة ممكنة وأكبر عائد ممكن.¹

المطلب الثالث: تأثير العولمة على الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على المورد البشري في ظل العولمة منها:

1- الاتجاهات الاقتصادية الجديدة:

وذلك مع ظهور الاتجاهات التالية:

- تفكير متعدد الأبعاد للموارد البشرية ذات الهياكل المرنة؛
- شفافية الأداء المرتبط بالجودة، والالتزام البيئي والإنساني وأخلاقيات العمل للموارد البشرية بالمؤسسات؛
- التوسع في صناعة الخدمات بجانب التكنولوجيات في أطر التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- الاهتمام بتسيير سلاسل التوريد والعلاقات مع المنافسين وخدمة العملاء؛
- العمل على تنمية مهارات الموارد البشرية كونها أساس المزايا التنافسية بين المؤسسات؛
- الثورة التنظيمية (الموارد التنظيمية، المؤسسات المرنة، المؤسسات الالكترونية، درجات المركزية واللامركزية).

وفي إطار مواكبة مساهمة هذه التغيرات نشأت مفاهيم وتقنيات تسييرية جديدة، تتسم بصلاحي ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة، العلم، الانفتاح، والتواصل.

2- توجهات فلسفة التسيير الجديدة:

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالتسيير وضرورة التعامل معه؛
- التوجه إلى السوق في كافة القرارات والاختبارات التي يتخذها المسير؛
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وبالشروط التي يقبلونها؛

¹ فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص228.

- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق، تطوير المنتجات، وتحسين الأداء البشري؛
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلية، وتطوير العلاقات والأساليب الإنتاجية والتسويقية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات؛
- الترابط والتلائم بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة؛
- السعي لبناء قدرات تنافسية، واعتبار المنافسة شرط للبقاء في السوق.¹

3- انعكاسات الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية

- تعمل المنظمات على توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق:
- تغيير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة
 - الانطلاق بفكر تسيير الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب وتوظيف العاملين حسب احتياجات الإدارة إلى الانشغال بقضية إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة الفعالية.
 - تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات في مستواها مع إدارة الإنتاج والتسويق والتمويل ومن هنا تظهر نماذج تنظيمية أقل هرمية تتسم بالمرونة وانخفاض عدد المستويات التنظيمية وقيامها على فكرة فرق العمل وذاتية التغيير والمبادرة.²
 - وعليه يمكن تحديد تحديات وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة وفقا للشكل التالي:

¹ طفياني كلثومة، واقع الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة دراسة ميدانية شركة سونالغاز -رحدة تلمسان-، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص-ص 147-148.

² طفياني كلثومة، مرجع سابق، ص 148.

الشكل رقم 11: تحديات وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة.



المصدر: طفياني كلثومة، مرجع سابق، ص 150.

يوضح لنا هذا الشكل أن إدارة تسيير الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية تنتظرها تحديات شتى وذلك في ظل العولمة (تحديات البيئة، التميز في الأداء، الجودة الشاملة، التكنولوجيا دون أن ننسها التحديات الخاصة بالأفراد لحد ذاتهم).

المبحث الثاني: ماهية المنافسة

لقد انتشر الحديث عن المنافسة نتيجة انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، فهذا المصطلح أصبح أكثر تداولاً سواء لدى الاقتصاديين أو السياسيين، سنحاول توضيح هذا المفهوم من خلال ما توضحه العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها المفكرون والاقتصاديون

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

نتيجة التغيرات الاقتصادية الجارية من تحرير التجارة الدولية والتحول نحو الاقتصاد السوق، ظهر مصطلح المنافسة أمام المنظمات فالمنافسة لغة معناها نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق أو التشبه بالعظماء أو اللحاق بهم، وهي الرغبة في الشيء النفيس الجديد من نوعه والانفراد به.¹

وأصل كلمة منافسة مشتق من الكلمة اللاتينية CUM-LUDETE التي تعني JOUER ENSEMBLE بمعنى اللعب في جماعة الجري في جماعة لذلك كان مفهوم المنافسة في بداية انتشاره يعني حالة خصومه، صراع وعداء مستمر.

فالمنافسة هي: مزاحمة عدة مصالح متمثلة في مجموعة أشخاص أو تجارة أو صناعات بهدف جذب عملاء في أحسن الشروط كالسعر والجودة، وهذا في إطار حرية المنافسة وهي نظام اقتصادي لا يحتوي على أي تدخل للدولة".²

كما أن المنافسة هي غريزة حب التفوق على الآخرين، وهي في مجالات متعددة اجتماعية، اقتصادية وسياسية فالمنافسة هي مزاحمة بين عدة أشخاص أو قوى لمتابعة نفس الهدف وهي على المستوى الاقتصادي تعني مواجهة عدة منظمات حيث كل واحد منها تبحث عن رفع حصتها في السوق قدر الإمكان، كما تعني طريقة أداء الأسواق التي تتطلب حد أدنى من حرية الدخول والخروج أي الشروط التي تهدف السوق المعنية والمنافسة عكس الاحتكار"³ كما أن المنافسة تتحدد من خلال ما يلي:

- المنافسة هي أداء السوق؛
- المنافسة تواجه منظمات تسعى لتطعيم قيمتها في نظر المستهلكين؛

¹ جابر فهمي عمران، المنافسة في منظمة التجارة العالمية تنظيمها - حمايتها، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011، ص320.

² Le petit la tousse. Edition anniversaire de la semeuse. Paris. 2010. P233.

³ Alian bienaymé. Principes concurrence. Economonca. Paris. 1998. P5

- المنافسة تواجه مهارات وكفاءات الجماعات؛

- المنافسة تحول نشاط اقتصادي إلى ميدان تنافس بين الأفراد.¹

كما يمكن القول أن المنافسة هي: "نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد البائعين والمشتريين، كل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى حد من الربحية الممكنة، فهو الوسط الذي تتم فيه مراقبة الأسعار والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بتشابه السلع والخدمات".²

كما تتعلق المنافسة بأداب السلوك حتى وصفت بأنها "ديموقراطية النشاط الاقتصادي" حيث؛ يجب أن تسود مبادئ الديموقراطية بما يسمح بالقضاء على فكرة التميز وعدم المساواة وعليه فالمنافسة تعد حق لكل الأفراد المتعاملين في السوق في إطار تنظيمي يحدده القانون لحماية المنافسة ذاتها.³

وعليه مما سبق يمكن القول أن المنافسة يجب أن يكون لها قوانين تحكمها وتنظمها؛ حتى تضمن السير الحسن لها من جهة وحماية المستهلكين والاقتصاد المحلي من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تحليل وأنواع المنافسة

الفرع الأول: تحليل المنافسة

يمكن تحليل المنافسة من خلال ما يلي:⁴

1- تعرف المنظمة على منافسيها:

وهذا من خلال مجموعة من التساؤلات تطرحها المنظمة وتحاول الإجابة عنها بغية التعرف على منافسيها، ومن بين هذه التساؤلات من هم منافسوها، ماهي استراتيجياتهم، ما هي نقاط قوتهم وضعفهم ومن أجل ذلك فهناك ثلاث خطوات تساعد المنظمة على التعرف على المنافسين لها:

أ- تحديد المنافسين:

إن على المنظمة تحديد منافسيها المتواجدين فعلا ضمن القطاع بالإضافة إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى القطاع والذي يشكلون خطرا عليها.

¹ Ibid. P28.

² أمين عبد العزيز حسن، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص100.

³ الماجي حسين، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 54.

⁴ بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيثر، بسكرة، 2012، ص 65.

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين:

وهذا يعد أمراً ضرورياً على المنظمة معرفته، بغية فهم استراتيجية منافسيها وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الاستراتيجية داخل القطاع،¹ وبالتالي لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم إلى مجموعات وفقاً للاستراتيجيات المتبعة وذلك عن طريق:

- تحديد الخصائص والمعايير التي يتم أساسها النظر إلى السلعة كالجودة؛
- تصنيف المنافسين في مجموعات وبناءاً عليه يتم تحديد الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها.

ج- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:

وذلك من خلال مقارنة وضع المنظمة بالمنظمات المنافسة لها، وهذا ما يسمح ويساعد المنظمة على وضع استراتيجياتها، لتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين فجانبا القوة يعبر عما تستطيع المنظمة القيام به بشكل أفضل بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين في القطاع، أما جانب للضعف فيعبر عن عدم امتلاك المنظمة القدرات اللازمة للقيام بعمل ما رغم من توافرها لدى المنافسين.

2- متابعة البيئة التنافسية:

إن تحليل المنافسة والتعرف على مكونات البيئة التنافسية للمنظمة التي تعمل فيها لا يكفي لبناء استراتيجية ناجحة للتنافس فعلى الرغم من أهمية ذلك، هناك خطوات هامة ومطلوبة للاستعلام عن المنافسين:

أ- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:

وتخص النقاط التالية:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمنظمة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- أنواع المنافسين درجات سيطرتهم على السوق والمزايا التي يتمتعون بها،

¹ مرجع سابق، ص 66.

- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر انتاجها؛
 - حركة الأسعار في السوق للمنتجات البديلة؛
 - حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدره بحجم المبيعات.
- ب- كشف وتحليل الفرص والتهديدات:

تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها ويتم اكتشاف الفرص والتهديدات من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي يتم جمعها ثم تحليلها ومناقشتها لتحديد تأثيرها المحتمل، ومحاولة التوقع بسلوك واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة.¹

الفرع الثاني: أنواع المنافسة

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المنظمات

1- منافسة غير مباشرة:

تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المنظمات في بلد ما أو مجتمع، وذلك من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة فالمنظمات من خلال بحثها عن المردودية الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة مما يسمح بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الحادة، وعليه نستنتج بأن المنافسة الغير مباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المنظمات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.²

2- المنافسة المباشرة

تتمثل هذه المنافسة في تلك المنافسة القائمة بين المنظمات التي تنشط في نفس القطاع أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المنظمة بصفة أكبر من النوع الأول، فالمنافسة تختلف من قطاع إلى آخر حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المنظمات المتداخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.³

¹ إيايد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي- مفاهيم ونظريات وتطبيقات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص240.

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مطبعة الاشعاع، الاسكندرية، 1996، ص25.

³ مرجع نفسه، ص26.

ويمكن القول أن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة، وذلك من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

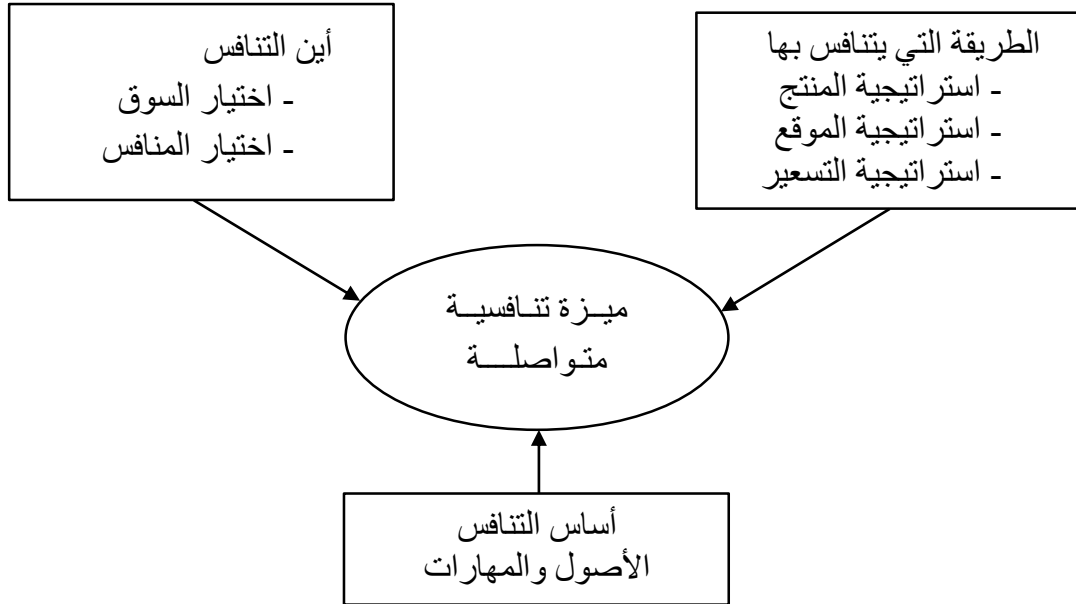
المطلب الثالث: استراتيجية التنافس

يقصد باستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"¹ وتحدد استراتيجية التنافس من خلال ما يلي:

- طريقة التنافس: أي الطريقة التي تتبعها المنظمة في عملية التنافس (استراتيجية المنتج، الموقع، واستراتيجية التسعير).
- حلبة التنافس: وتتضمن ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.²

والشكل يوضح ذلك

الشكل رقم 12: مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: نبييل مرسي، مرجع سابق ص 82.

¹ نبييل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، 1998، ص 81.

² عبد الله بلوناس، طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة "مدخل خلق القيمة لبورتر" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 4.

يوضح لنا هذا الشكل الطرق والسبل التي تنتجها المنظمة من أجل الولوج إلى عالم المنافسة

كما أن المنافسة تأخذ عدة أشكال منها:

1- الاحتكار:

ويعتبر هذا النوع محدود، باستثناء بعض المنظمات المتواجدة في دول ما زالت تنتهج النهج الاشتراكي حيث تدعم الدولة هذه المنظمات وتسمح للمنافسة فيها. وتظهر هذه الحالة عندما تكون هناك منظمة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في منطقة ما، وتقوم بالسيطرة على هذه السلعة أو الخدمة فالمنتج بهذا يكون دون منافس وهذا ما يسمى بالاحتكار.

ويكون هذا النوع من المنافسة نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال أو لوجود براءة اختراع.¹

ورغم ذلك ونظرا لما يشهده عالم الأعمال المعاصر، فإن المنظمة المحكرة والمتمتعة بالسوق فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظرا للانتشار السريع الذي يعرفه الابتكارات التكنولوجية. فالمنظمة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم عليها الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والبحث وتطوير نفسها من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد.²

2- المنافسة الكاملة

يتميز هذا النموذج من المنافسة بتواجد عدد كبير من المنظمات يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها وفي المقابل هناك عدد كبير من المشتريين، وهذا ما يجعل الأسعار لا تتأثر.

ويعتبر هذا النوع من المنافسة غير متوفر كثيرا في الواقع العملي حيث يعتبر حالة نظرية.³

في ظل هذا النموذج من المنافسة، المستهلك يعرف جيدا خصائص وتقنية المنتج، وعليه يبيع وفقا لقانون العرض والطلب مما يجعل المنظمات المنافسة لا تملك سلطة السوق أو قوة المساومة ما يتحتم

¹ JEANJACQUES lambin. marketing strategement,. 3edit, ed sience international. 1994. P285.

² IBID. P286.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص128.

على المنظمات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة من أجل تحقيق الأرباح وتحسين الإنتاج وقنوات التوزيع.¹

وعليه يمكن القول أن المنافسة التامة (الكاملة) تشترط ما يلي:

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين؛
 - عدم قدرة المنظمة على التأثير في الأسعار؛
 - حرية الدخول والخروج من السوق.²
- 3- المنافسة الاحتكارية (الغير كاملة):

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكار، حيث أن عدد كبير من المنظمات قادرة على التمييز منتوجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المنظمات لديهم قوة متوازنة، وهذا ما يساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها وبالتالي جلب العملاء لتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها ويمكن استنتاج بوجود منافسة غير كاملة في السوق لحظة عدم تحقيق أحد الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة.³

4- احتكار القلة

يظهر هذا النوع من المنافسة عندما يكون هناك عدد محدود من المنظمات تقدم نفس المنتج وبالتالي هناك ارتباط قوي بين المنظمات المتنافسة، ومثلا هذه المنتوجات التي تتميز بها النوع من المنافسة البترول، الحديد.

فمعرفة المنظمات لبعضها البعض، يجعل كل حركة تقوم بها المنظمة ما يكون لها رد فعل من طرف المنظمات المنافسة ولذلك على المنظمة عليها أن تتميز بالمرونة حتى تستطيع أن تقوم بردة فعل تكون مناسبة للخطوة التي قام بها منافسها.⁴

¹ P.kotler, marketing management, 6eme edite, 1992 publi union, p240

² محمد الصالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 128.

³ Jeangacues lambin, opcit, p283

⁴ Ibid, p278

كما يمكن الإشارة إلى أنه يوجد نوعين من احتكار القلة؟

فهناك:

احتكار قلة غير تمايزي:

تجد المنظمة نفسها في حالة يصعب عليها تغيير السعر المعترف عليه في الأسواق.¹

¹ Geangacqeus lambin , opie cbt, p278

احتكار قلة تمايزي:

يظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين؟ ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئياً ومثال ذلك صناعة السيارات ويكون التميز في سعر أو الجودة¹ ويمكن توضيح هيكل المنافسة في الجدول التالي:

جدول رقم 06 الأنواع المختلفة لهياكل المنافسة

عدد كبير من المنظمات	عدد محدود من المنظمات		
منافسة كاملة	منافسة قلة كاملة	احتكار	منتجات غير متميزة
منافسة احتكارية	منافسة قلة متميزة	كامل	منتجات متميزة

المصدر: محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 129.

¹ P.kotler,opcit,p 240

المبحث الثالث: الانتقال من مفهوم المنافسة إلى مفهوم التنافسية

بسبب تطورات وتغيرات البيئة وتغيير حاجات ورغبات المستهلكين عبر الزمن تغييرات وتطورات أبعاد المنافسة وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب التالي:

المطلب الأول: أبعاد التنافس وتصنيفها:

الفرع الأول: أبعاد التنافس:

نتيجة لما تشهده المنافسة بين المنظمات فقد اعتمدت بعضها على التقليل من الكلفة كمبعد أساسي للمنافسة، قامت منظمات أخرى بالبحث والاعتماد على طرق جديدة تميزها عن غيرها بهدف زيادة حصتها السوقية وامتلاك ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للمنافسة.

ونظراً لزيادة حدة المنافسة وبسبب تبني العديد من المنظمات بعد الجودة أساساً للتنافس، ظهرت الحاجة للبحث عن البعد التنافسي الجديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعداً جديداً للتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب للتمييز نفسها عن منافسها. ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكذا فإن المنظمات تسعى لكي تبقى بالصدارة بالبحث عن تدفق مستمر ومنتظم المزايا التنافسية.

ويعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات شكل أفضل من منافسها.¹

وفقاً لما تقدم فإن المنظمة سوف تتنافس وفقاً للأبعاد مختلفة وقد عبر عنها الباحثين وفق معايير حسب توجهاتهم، وأي كانت هذه المعايير فإن المحصلة النهائية ترجمة احتياجات ورغبات المستهلك.

ويمكن التعرف على وجهة نظر الباحثين حول عدد وأنواع هذه الأبعاد من خلال الجدول التالي:

¹ ثامر البكري أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص.

الجدول رقم 07: أبعاد المنافسة

أبعاد المنافسة	الباحثون
الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع	Evans
الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية	Certo
السعر، الجودة، الاسناد، السمعة، التصميم	Mintzberg
الكلفة، الجودة، المرونة، الوقت	Krajewski
الكلفة، التميز، الابداع، النمو، التحالفات	Best
التصميم، الجودة، المرونة، الجمالية، الابداع	Slack
الكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا	Macmillan

المصدر: ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، مرجع سابق ص 122.

يمثل لنا الجدول السابق آراء الباحثين في تحديد أبعاد المنافسة فمنهم من حددها بأربعة أو أكثر، إلا أنهم يتفق أغلبهم على الأبعاد التالية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم أو الوقت)

الفرع الثاني: تصنيف أبعاد التنافس

تتمثل هذه التصنيفات فيما يلي:

1- الكلفة :

يعد الصنف الأول الذي تسعى اليه المنظمة، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدناها مقارنة بالمنافسين فإنها سوف تهيمن على السوق، وتكون في موقع مميزة يتيح لها السيطرة عليه ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد.

ويقصد ببعد التكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كلفوية، كما يعد هذا البعد من الطرق التمايز على السعر الأقل، ومن طرق تميز المنظمة. وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى خفض الكلفة:

- الاستثمار الأقل في الموارد؛
- النسب المرتفعة استغلال الطاقة؛
- وفرة الخبرة والتعليم؛

- البيع المباشر للمستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع.¹

2- الجودة:

يسعى المستهلك للحصول على سلع ذات جودة على اعتماد على المفاضلة بين السعر الجودة، وتسعى المنظمات الى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين.

فالسعر لم يعد وحده يحقق التميز لمنظمات الأعمال لذلك فهي تسعى اليوم إلى تحقيق الجودة، ويمكن تحديد الجودة من خلال ثلاثة أبعاد:

أ- جودة التصميم:

يشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون، ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات المواصفات وخصائص التصميم.

ب- جودة المطابقة:

تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتمكن أهمية جودة المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون، والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن.²

ج- جودة الخدمة

وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة.

3- المرونة:

لم تعد كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل. تفوقا تنافسيا بعد إن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع. أصبح السعر والنوعية أمران أساسيان في منتجات الكثير من المنظمات ونتيجة لذلك أصبحت

¹ ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، مرجع سابق ص123

² مرجع نفسه ص125

المرونة البعد التنافسي الحاسم متمثل بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة وهذا ما يعطي للمنظمة أيضا القدرة على التجاوب السريع لمتغيرات البيئة.

4- التسليم:

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فلكثير منها تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم، إيصال السلعة أو خدمة للزبون، ويعبر عن ميزة التسليم بثلاثة أوقات:

- الوقت المصروف بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبيةه؛

- الوقت المحدد لإيصال السلع أو الخدمات للزبون؛

- الوقت التي تقضيه المنظمة لطرح منتج جديد

ويحقق التنافس على أساس الوقت المزايا التالية:

- تقديم منتجات جديد بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميزة للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك؛

- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة؛

- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن، ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية:

إن اكتساب المنظمة لميزة تنافسية يدل على نجاح استراتيجيات الأعمال المعتمدة من قبل وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتكون منها هذه المنظمة والميزة التنافسية بهذا الاتجاه تستند إلى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، فهناك من ركز على قيادة الكلفة والتمايز لتحقيق ميزة تنافسية كما حدد ثلاث جوانب يشترط توافرها في استراتيجية الأعمال لتحقيق التنافسية:

- خصائص المنتج (الكلفة المنخفضة، المنتج الأفضل، خط المنتج، خدمة الزبون المتميزة والتركيز على جزء معين من السوق)؛

- الخبرة، نقاط قوة الموارد، القابلية التنافسية؛

- حماية الأعمال من ردود أفعال المنافسين أو التطورات التنافسية المهددة لها؛

وتشير الاستراتيجيات التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة، والغرض من ذلك هو تقديم المنظمة قيمة إلى زبائنهم تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون.

كما أن اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافياً بمفرده لضمان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية وذلك لأن هذا الموقف يمكن أن يقلد، أما عن طريق:

- أن يرتب المنافس موقفه التنافسي لمواجهة الأداء المتميز، أي أن المنافس يعيد النظر في نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات الحالية ذات المواقف التنافسي؛

- أن يبقي المنافس موقفة الحالي ويسعى في نفس الوقت الحصول على ما يتميز به الآخرون، بمعنى أن المنافس يبقى على نشاطه الحالي ويقلد نشاط المنظمة ذات الموقف التنافسي وعليه اختيار الموقف التنافسي يجب أن يدعم بالمبادلات بين نشاطات المنظمة¹.

ويمكن القول عند صياغتها استراتيجيتها التنافسية وجب عليها الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في ذلك وفقاً للنموذج الذي قدمه بورتر²:

- نقاط قوة وضعف المنظمة؛

- القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين أو الأفراد المؤثرين؛

- الفرض والتهديدات البيئة الخارجية؛

- ما ينتظره المجتمع من المنظمة (التوقعات الاجتماعية).

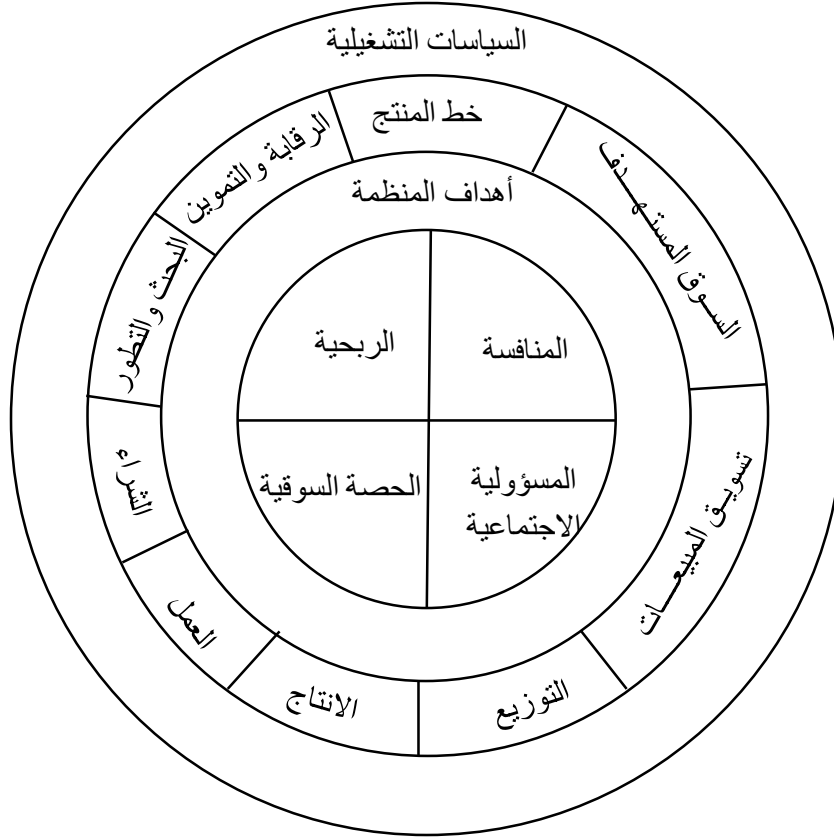
وشكل التالي يوضح ذلك:

¹ صالح عبد الرضا رشيد، أحسن دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان

الأردن، 2008، ص 203

² صالح عبد الرضا رشيد، أحسنان دهش جلاب مرجع سابق ص 304

الشكل رقم 13: عجلة الاستراتيجية التنافسية



المصدر: مرجع نفسه ص 205

يتضح من الشكل السابق، أن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة هي في حقيقتها انعكاس الأهداف المنظمة والمتمثلة في الربحية والمسؤولية الاجتماعية والحصة السوقية وسياساتها التشغيلية معبرا عنها بكل من المنتج، الرقابة والتمويل، البحث والتطور، الشراء، العمل، الإنتاج، التوزيع، المبيعات، التسويق والسوق المستهدفة.¹

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية

تسمح اليقظة التنافسية لأية مؤسسة تقوم بهذه المهمة من متابعة منافسيها قصد الوقوف على استراتيجياتهم التي يمكن أن تؤثر على موقعها ومكانتها في السوق. ويمكن معالجة اليقظة التنافسية وفقا للنقاط التالية:

¹ صالح عبد الرضا، أحسان دهب جلاب، مرجع سابق ص 304

1- مفهوم اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي وضع تكون فيه المنظمة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة وضعف المنافسين ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمنظمة وتثبيت قدرتها التنافسية والعمل على تحقيق أهدافها.

وعليه يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تعد أمراً ضرورياً للمنظمة من أجل صياغة استراتيجيتها التنافسية.

2- أهداف اليقظة التنافسية:

تهدف اليقظة التنافسية إلى توفير المعلومات عن طريق:

- الاستراتيجية المتبعة من طرف كل منافس في مواجهة منافسيه، ويتم ذلك من خلال تحليل شبكة البيع والتوزيع والأسعار المطبقة من طرف المنافسين، العلاقة مع باقي الأعوان على مستوى الإنتاج يتعين على كل منافس معرفة الطريقة المتبعة من طرف منافسيه في مجال الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج والجهود المبذولة في مجال تطوير الإنتاج من خلال الاهتمام بالجانب التكنولوجي وبراءات الاختراع المسجلة؛
- الأهداف الجديدة للمنافس وما يمكن أن يقوم به من أعمال في المستقبل لضمان حصوله على حصة من السوق؛¹
- الإمكانيات المتوفرة للمنافسين؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

كما أن اليقظة التنافسية للمنظمة يمكن أن تحقق مزايا عديدة للمنظمة منها:

- التعرف أكثر وبشكل واسع ومفصل ودقيق على المنافسين؛
- اكتساب قوة للمنظمة اليقظة من التمتع الجيد في السوق؛

¹ زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر، الأردن، 2011، ص ص 41، 42.

- التقليل من دورة حياة المنتجات؛
- التمتع بمعلومات وفيرة عن المنافسين تسمح باتخاذ التدابير الملائمة في الوقت المناسب؛
- القدرة على الاستجابة بصورة سريعة نسبيا وجيدة لاحتياجات الزبائن.¹

3- أهمية اليقظة التنافسية

إن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي تدفع بالمنظمات إلى البحث عن الأنشطة التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة كبيرة، إلا أن ذلك لا يتم بسهولة في ظل اشتداد المنافسة وتناقص فرص المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات.

إن هذا الوضع يدفع المنظمات إلى أن تكون يقظة لكل ما يجري في بيئتها، فالقدرة على توفير المعلومات عن المنافسين واستغلالها أحسن استغلال سيمكن المنظمات اليقظة من تطوير ميزات التنافسية وهذا لن يأتي إلا بتطبيق برنامج محددة.

إن التطبيق الجيد لعملية اليقظة الاستراتيجية يكون له انعكاسات إيجابية على المنظمة وعلى نشاطها، حيث تساعد على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد فالمنظمة من خلال اليقظة التنافسية بإمكانها تطوير² مزاياها التنافسية من خلال ما يلي:³

- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- حل المشاكل في أقصر وقت ممكن؛
- اتخاذ القرارات العقلانية؛
- تحسين مستمر للعلاقات مع الزبائن والموردين؛
- تحسين مستمر للسلع والخدمات المنتجة.

¹ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 42.

² زغدار أحمد، مرجع سابق ص 43.

³ مرجع نفسه ص 42.

خلاصة الفصل:

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، والمتمثلة في سرعة التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي نتج عنه شدة المنافسة بين المنظمات، ومن أجل مواكبة هذه الأحداث فقد سعت المنظمة إلى امتلاك استراتيجية معينة من أجل مواجهة هذه التحديات من جهة وقدرة منافسة المنظمات من جهة أخرى.

كما اتجهت إلى العمل بأساليب جديدة من أجل استغلال طاقتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز وامتلاك القدرة التنافسية التي من شأنها فتح مجالاً واسعاً لتطويرها ونجاحها.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم التنافسية.

تمهيد

تعتبر التنافسية إحدى افرازات العولمة، والتي تعني تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق، إضافة إلى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونتيجة لذلك ظهرت التنافسية التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات إضافة لذلك أصبحت المنافسة أكثر شراسة وأشد قسوة.

ومن أجل ذلك سوف نتطرق للإطار النظري للتنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها وأنواعها

ودعائهما.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

لقد أصبح مفهوم التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، فالمفهوم قوي في بعده التنافسي غير ثابت في معناه وحدوده إلى درجة أصبح فيها الغموض الذي يحيط به يغذي حجما معتبر من الآراء والنقاشات.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يعد مصطلح التنافسية في الوقت الحالي من بين المصطلحات الأكثر تداولاً لدى المفكرين الاقتصاديين، وما يجب الإشارة إليه هو أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف محدد ودقيق لمصطلح التنافسية فهو مفهوم متعدد الأبعاد ويختلف باختلاف المستوى الذي يندرج ضمنه.

1- مفهوم التنافسية على مستوى الدولة:

لقد اهتم الاقتصاديون بتعريف التنافسية على مستوى الدولة أكثر من تعريفها على مستوى القطاع أو المؤسسة.

فهناك شبه اجماع على أنه مشكلة التنافسية قد لقي إشارة الانطلاق لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينات القرن الماضي، وذلك خلال الفترة 1981-1987 والتي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري لها لإضافة إلى زيادة حجم الديون الخارجية وكانت نتيجة ذلك انشاء مجلس التنافسية الأمريكي سنة 1986.

ومع بداية التسعينات ازداد ظهور هذا المفهوم كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.¹

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية* OCDE التنافسية على أنها " قدرة بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة انتاج سلع وخدمات تلبي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل".²

¹ مولى عبد الله، التنافسية الدولية، ملقى دولي حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002، ص 3

* OCDE: organisation de coopération et de développement économique

² مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011 ص 27.

ويعرف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة التنافسية بأنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات السوق الدولية وتضمن نمو متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل¹ .

أما تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي wef فيعرف التنافسية على أنها " قدرة الأمم على تحقيق نمو اقتصادي مستمر على المستوى المتوسط والطويل"²
أما فيما يتعلق بالتعريف التي أطلقها الاقتصاديون على التنافسية فهي متعددة منها:

يعرف porter التنافسية: هي حصة منتوجات بلد معين في السوق العالمي وأنها تترسخ بعناصر الاقتصاد الجزئي، وتقوم على قدرة المنظمات على خلق سلع وخدمات ذات قيمة، وصنف محدداتها إلى أربعة عوامل أساسية عوامل الإنتاج، الطلب، العلاقة بين مختلف الصناعات واستراتيجية المنظمة، وبذلك فقد عرف التنافسية على مستوى كلي انطلاقا من معطيات اقتصاد جزئي لأنه اعتبر استراتيجية المؤسسة محددة للتنافسية.³

كما يرى porter أن التنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات كسعر الصرف، أسعار الفائدة، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية أو أنها دالة عكسية في تكلفة العمل أو أنها التوازن الموجب للميزان التجاري أو القدرة على خلق المناصب.⁴

كما يمكن القول أن التنافسية هي "قدرة الدولة على إنتاج السلع التي تلبى احتياجات الأسواق العالمية وتساعد على تحقيق ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي والعمل على تحقيق استمرارية هذا الدخل المرتفع".⁵

¹ زغدار أحمد المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 25.

² Abdallah alaoui, la competitivité internationale, l'harmattan, France, 2006, P41

³ Michal porter et autres, rapports sur la compétitivité global, word economica, paris, p 35.

⁴ نفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2010 ص 24.

⁵ سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 278.

2- مفهوم التنافسية على مستوى القطاع.

يقصد بالقطاع مجموع المنظمات التي تعمل في مجال واحد والتي تتميز بإمكانية إحلال منتج المنظمة الواحدة محل منتجات المنظمات الأخرى في حالة نباين الأسعار ويتحتم على المنظمة دراسة جيدة للقطاع الذي تتواجد فيه والاهتمام بتطور منافسيها باستمرار.¹

كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة منظمات ذلك القطاع على ممارسة أنشطتها بطريقة مربحة ومستمرة في سوق حرة.²

كما يمكن تعريفها كذلك أنها "قدرة المنظمات في قطاع معين بدولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية".³

3- مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة

لقد تعددت تعاريف التنافسية على مستوى المنظمة ويمكن عرض هذه التعاريف على مستوى المنظمة كما يلي:

يعرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية IIMD* التنافسية على أنها " قدرة الدولة والمنظمة على توليد ثروة منافسيها على المستوى العالمي وهو بذلك يجمع بين المستوى الجزئي والكلية للتنافسية".⁴

كما تعرف التنافسية في هذا المستوى على أنها "قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، وأنها تعني القدرة على تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المنظمات الأخرى".⁵

كما تعرف التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على عرض منتجات ذات قيمة أعلى وتكلفة أقل مقارنة مع المنافسين وذلك في شروط المنافسة الحرة".⁶

¹ أحمد زغدار، مرجع سابق، ص14.

² Donald g. mcfetidge, lacompétitivité: natioset mesures,ottawa canada, 1995, p341

³ مصطفى أحمد حامد، مرجع سابق، ص 24

*iimd: international institute for management devlopment

⁴ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص283.

⁵ عفاي حاتم، مرجع سابق، ص283.

⁶ Philipe dewoot et Gérardkoenig, management sttatégique et compétitivieté boeck université, marcingnam ed, bruxelles, 1995,p2

كما تعني تنافسية المنظمة قدرتها على دعم المنافسة وذلك بالتكيف والتأقلم مع التغيرات المفترضة¹ من خلال ما سبق فإنه يمكن القول أن التنافسية مهما تعددت تعريفها، فإنها تشترك في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة الدولة أو القطاع أو المنظمات على الدخول في الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف ويظهر ذلك في تحسين الناتج المحلي والذي بدوره بحسن الظروف المعيشية للمواطنين، فالعلاقة بين المستوى الكلي والجزئي لتعريف التنافسية هي علاقة تكاملية فوجود منظمات محلية فعالة وذات قدرة تنافسية كبيرة سيظهر في شكل قطاع أو قطاعات تنعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل.

ومما سبق يمكن صياغة تعريف شامل للتنافسية، حيث يمكن القول أن التنافسية هي مجموع الإجراءات التي تتبناها الدولة أو القطاع أو المنظمة بهدف تلبية حاجات الفرد بالمواصفات والجودة المطلوبة وتحقيق الربح مقارنة مع منافسيها وهذا في إطار شروط المنافسة الحرة في السوق، كما يمكن القول أن التنافسية هي الأداء الاقتصادي الجيد سواء للمنظمة أو الدولة، كما تعتبر وسيلة للاستمرار في المنافسة.

المطلب الثاني: أهمية التنافسية ومراحلها

الفرع الأول: أهمية التنافسية

إن النظام الاقتصادي الحالي وتحرير التجارة العالمية يعتبر تحديا كبير لدول العالم لا سيما منظماتها، وذلك من خلال شدة المنافسة بسبب تزايد حجم المبادلات التجارية وتكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة قدر المستطاع من الميزات التي توفرها هذا النظام الاقتصادي والتقليل من سلبياته، سواء للدول الصناعية المتقدمة أو الدول النامية التي تسعى إلى اتباع استراتيجية من شأنها الوسع في الصادرات والتوجه للخارج لتحقيق النمو.

ويشير تقرير التنافسية إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على التنافسية من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تمنحها التنافسية فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة وسواء تم الاتفاق مع رأي التقرير أو لا فإنه لا بد من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

¹ Abdallah alaoui, opcit, p9.

كما تكمن أهمية التنافسية في قدرة المنظمات والتي تملك ميزات تنافسية على رفع مستوى معيشة أفراد دولتها، وذلك وفق لما تؤكد التقارير الدولية على أن مستوى معيشة الأفراد مرتبط بنجاح المنظمات العاملة في الدولة، وبقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير والحفاظ على الصحة السوقية والاستثمار الأجنبي المباشر.¹

كما أن للتنافسية أهمية تتمثل في تحقيق الأهداف الموجودة منها والمتمثلة في تعزيز قدرة الاقتصاد ومنظّماته على التعامل مع الانفتاح الاقتصادي بفاعلية وكفاءة إضافة إلى هدف تحقيق الثروة والغنى من خلال زيارة الدخل والعائد والمردودية ومنه رفع مستوى المعيشة والقدرة الاستهلاكية للأفراد.

وعلى صعيد المنظمة فإن أهمية التنافسية تكمن في أنها معيار لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها، كونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها كما تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية بمقارنة بالمنافسين فالتنافسية بالنسبة للمنظمة هدفا أساسيا وضروري تسعى إليه من أجل تحقيق التفوق والتميز وهو سلاح لها من أجل مواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن حاليا ومستقبلا.²

الفرع الثاني: مراحل التنافسية

تختلف الآراء حول مراحل التنافسية وذلك باختلاف مفهوم التنافسية والمستوى الذي يتم الاعتماد عليه، فيما إن كان على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة.

1- مراحل التنافسية على مستوى الدولة.

يصنف تقرير التنافسية مراحل التنافسية على المستوى الكلي لدولة ما إلى ثلاثة مراحل رئيسية تتخللها مرحلتين انتقاليّتين، حيث أن التطور الاقتصادي الناجح لدولة ما هو عملية التقدم المتتابعة لهذه المراحل انطلاقا من درجة تركيز وتوفر دعائم التنافسية، ويمكن ذكر هذه المراحل وفقا بما يلي³:

¹ نسرين بركات، التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية، ورشة العمل، المنبر الأردني للتنمية، عمان، الأردن، 2002، ص34

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد، الأردن، 2012، ص148.

³ Michal portet, et autre opcit, p39

أ- مرحلة الاقتصاد المعتمد على العوامل:

تتمثل عوامل هذه الرحلة في مجموعة الموارد المتمثلة في الأرض، الموقع الجغرافي، المواد الأولية واليد العاملة بأدنى تكلفة والتكنولوجيا في هذه مرحلة فإن المنظمات بالدولة تدخل في التنافسية بواسطة سعر السلع وبتذبذب معدلات الصرف، إضافة إلى إنتاجها سلعا ومنتجات بسيطة الصنع ومعروفة لدى المستهلكين.

ب- مرحلة الاقتصاد المعتمد على الفعالية والكفاءة:

تتميز هذه المرحلة بأن السلع والخدمات تكون مصنعة ومصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، لكن التكنولوجيا تبقى في الأصل خارجيا تكون عن طريق الاستثمار المباشر الأجنبي، أو براءات الاختراع، والمنظمة تلبى طلب المستهلك النهائي والوسيط وتتميز هذه المرحلة بفاعلية العملية الإنتاجية التي تظهر في جودة المنتج بتكلفة أقل.

وللوصول إليها لا بد للدولة من تحسين أسواقها المالية، نظام التعليم والتكوين، إلا أنها من الممكن أن تواجه أزمات مالية.

ج- مرحلة الاقتصاد المعتمد على الابداع والابتكار:

تتميز الدول في هذه المرحلة بإنتاج سلع وخدمات تتميز بالابداع واستعمال الطرق الأكثر تقدما، تحسين مستوى المعيشة بسبب زيادة الدخل الأمر الذي يؤدي إلى تعقد الطلب لدى المستهلك وبالتالي الضغط المستمر على الابتكار والابداع، تقلص دور الدولة في توجيه القطاع الخاص، بيئة المنظمات تتميز بالكفاءة في كل المجالات المعاهد والتحفيز وتشجيع الابداع.

هذا الاقتصاد لديه أكبر حصة في خدمة بلده وهو يقاوم الأزمات الخارجية¹.

2- مراحل التنافسية على المستوى المنظمة:

من جهة نظر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة، تصنف مراحل التنافسية إلى مرحلتين رئيسيتين: تنافسية قبلية وتنافسية بعدية.

¹ Michal porterautres,opcit,p40

أ- التنافسية القبلية:

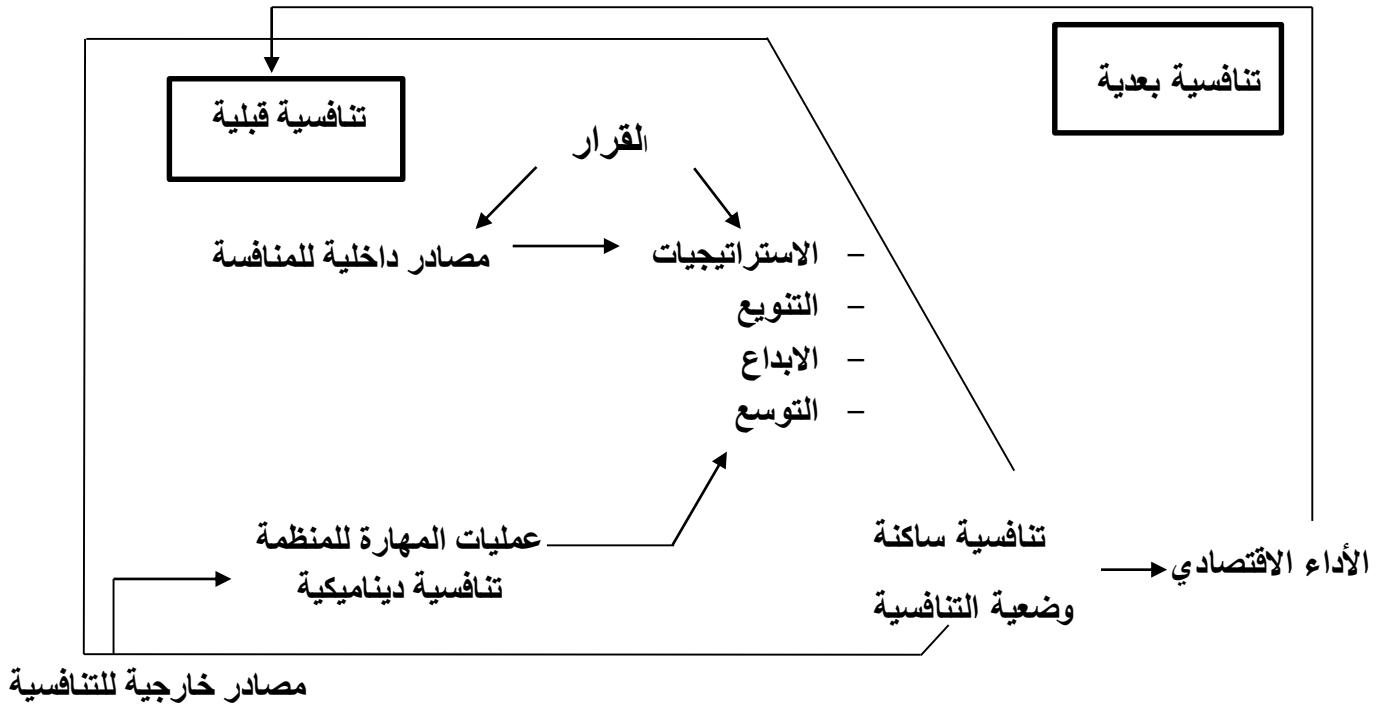
تعني هذه التنافسية مجموعة الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ القرار، التوقع ومجموع المواد الداخلية للمنظمة كالمسيرين، المطبقين، الباحثين والمبدعين، والتي تمكنها من الاستمرار في المدى الطويل ومواجهة المنافسين وهي تعتبر تنافسية ديناميكية.

ب- التنافسية البعدية:

تعني هذه التنافسية وضعيات التنافسية المتحصل عليها والأداء الاقتصادي المحقق من طرف المنظمة، وهي تعتبر تنافسية ساكنة لأنها تمثل وضع تنافسي للمنظمة في فترة زمنية معينة والتي قد تكون غير قادرة على مقاومة المنافسين في المستقبل.¹

والشكل التالي يوضح مراحل تنافسية على مستوى المنظمة:

الشكل رقم 14: مراحل التنافسية القبلية والبعدية



Source: Philiepd woot et Gérardkpoenig

¹ Philippe de woot et Gérardkoenig, opcit, p3.

المطلب الثالث أنواع التنافسية ودعائمها

الفرع الأول: أنواع التنافسية

إن المنظمات تتنافس فيما بينها بطرح منتج، أما كونه يتميز بتكلفة أقل أو أنه يتميز بجودة أعلى، وعليه فإنه يوجد نوعين للتنافسية (تنافسية السعر أو تنافسية خارج السعر)، ويمكن الإشارة إليهما كما يلي:

1- تنافسية السعر:

تمتلك المنظمة التنافسية السعرية من خلال تحقيقها تكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها، ويرتبط هذا النوع من التنافسية بعاملين رئيسيين، تكلفة الإنتاج الداخلية وتتعلق بتكلفة الأجر للوحدة ومعدل سعر الصرف.

أ- تنافسية السعر وتكلفة الإنتاج:

إن تكلفة الإنتاج تشمل تكاليف العمل ورأس المال، كما أن تنافسية السعر الخاصة بتكلفة الإنتاج تهتم فقط بتكلفة الأجر للوحدة لأنها تختلف من دولة لأخرى عكس تكلفة شراء الآلات التي لها سوق دولي، وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على تكلفة الأجر للوحدة وبالتالي على تنافسية السعر وهي:

- نمو أو زيادة الأجور والأعباء الاجتماعية؛
- إنتاجية العمل؛
- سعر الصرف¹.

يوجد هناك ارتباط وثيق بين هذه العوامل الثلاثة، فمثلا إذا لم يتغير معدل الصرف وتزايد الأجور والأعباء الاجتماعية بمعدل أسرع من إنتاجية العمل فإن تكلفة الأجور ترتفع، وإذا كانت هذه الزيادة أكبر من التي تسجل في الخارج فتنافسية السعر تتخفض.

ب- تنافسية السعر ومعدل سعر الصرف.

إن تنافسية السعر مرتبطة مباشرة بمستوى معدل سعر الصرف، وهي تشكل بالنسبة لمنتجي دولة معينة القدرة على البيع في الأسواق الأجنبية بسعر أقل من المنتجين الأجانب، فإذا تم افتراض أن دولتين

¹ Bertrand nézeys, les politiques compétitivités economica, paris, 1994, p23.

لهما نفس الإنتاجية ونفس تكلفة الإنتاج لا تعني الكثير بالنظر إلى معدل سعر الصرف الذي يعد عاملاً هاماً في تحديد التنافسية لكلا البلدين.

ويتحدد معدل الصرف من خلال مبادلات التجارة الخارجية بحساب معدل سعر الصرف من خلال مبادلات التجارة الخارجية بحساب سعر الصرف النظري، الإسمي والحقيقي¹.

2- التنافسية خارج السعر:

ويطلق عليها كذلك التنافسية الهيكلية وهي تعني التنافسية التي تؤثر على الطلب بفضل مجموعة عوامل بعيدة عن السعر، تتعلق بالجودة وتميز المنتج فهي تعتمد على المرونة، البحث والتطور، الابداع، والكفاءات وتسيير المعرفة حول التكنولوجيا.

كما تتعلق التنافسية خارج السعر بالقدرة الداخلية على الإنتاج والتوزيع من خلال العوامل الهيكلية (القدرة المالية، فاعلية التسيير، الحماية التجارية، والاستثمار في رأس المال البشري)².

كما يمكن كذلك أن تقسم التنافسية من الناحية الزمنية إلى تنافسية لحظية ويتم تحقيقها أو امتلاكها في المدى القصير خلال دورة محاسبية نتيجة فرصة عابرة في السوق، تنافسية مستدامة فتتحقق وتمتلك لمدة أطول.

الفرع الثاني: دعائم التنافسية:

إن تحقيق التنافسية سواء على مستوى المنظمة أو القطاع، فإنه لا بد من توفر مجموعة من العوامل تتمثل في دعائم التنافسية والتي تختلف باختلاف آراء الهيئات والمنظمات الدولية وكذلك المفكرين الاقتصاديين.

وحسب تقرير التنافسية العالمي لسنة 2005، هناك اثني عشر دعامة للتنافسية الدولية والتي تساعد على تحقيق التنافسية على مستوى المنظمات، وتعتبر هذه الدعائم مترابطة فيما بينها وفيما يلي هذه الدعائم³.

¹ Bertrand nézeys, opcit, p16.

² نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص94.

³ Michal porter et autres, rapport sur la compétitivité globale, opcit, p 70-72

1- المؤسسات العمومية:

وهي السلطة التي تحكم التشريعات القانونية وتوجه الأسواق والتي تمكن الأفراد والمنظمات من التفاعل لتوليد الثروات، فغياب حقوق الملكية، انتشار البيروقراطية، سوء النزاهة في العقود العمومية كل هذه العناصر من شأنها طرح تكاليف اقتصادية معتبرة في القطاع الخاص ونبطى عملية التطور الاقتصادي.

2- الهياكل والأسس:

ويقصد بها المرافق العامة مثل خطوط الكهرباء، توفر المياه، الاتصالات، الانترنت، المواصلات (الطروقات، السكك الحديدية، الموانئ، المطارات)، فالمنظمات لا يمكن لها العمل في وسط اقتصاد يملك صعوبة في تحويل عوامل الإنتاج أو تحويل المعلومات، فهذه الهياكل والأسس تساعد على تهيئة المناخ الذي يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.

3- الاستقرار الاقتصادي:

إن الاستقرار الاقتصادي يعتبر مهما بالنسبة للمنظمات، من أجل التنافسية، فالأزمات الاقتصادية، العجز المالي والتضخم يؤثران بشكل مباشر على أداء المنظمات.

4- الأمن والسلم:

لن تكون هناك تنافسية في دولة ما لم يتوفر الأمن والسلم فوجود نزاعات بالأسلحة، جرائم بالمؤسسات ومشاكل سياسية من شأن هذه العوامل عرقلة التنافسية عمل المسيرين والاداريين وحتى العملاء والموردين.

5- رأس المال البشري:

ويتكون من مركبين الأول بصحة الأفراد فوجود قوة عاملة تتمتع بالصحة يزيد معدلات الإنتاجية والثاني يخص تعليم الأفراد فالعامل يجب توفر فيه الكفاءة إضافة إلى تعليم متقدم ومرونة الاستعداد.

6- فعالية سوق السلع والخدمات:

إن الدول تملك أسواقا سلعية تتميز بالكفاءة الاقتصادية تكون مؤهلة لإنتاج المزيغ الملائم من السلع والخدمات وذلك بما يتلاءم مع ظروف العرض والطلب كتطور احتياجات المستهلكين وتتعلق أيضا بتدخل عمومي.

7- تطور وتعدد المؤسسات:

إن تنافسية اقتصاد ما تشير عادة إلى درجة تطور المنظمات، ومن أشكال هذا التطور التجمعات الصناعية، -العناقيد الصناعية- (والتي تعني تجمعات جغرافية من الصناعات المترابطة ذات العلاقة سواء من ناحية مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا).

حيث يسهل الوصول للموردين والعملاء، إضافة إلى وجود شكل آخر لتطور المنظمات وهو العمليات والاستراتيجيات.

8- فعالية سوق العمل:

إن مرونة سوق العمل محدد للتنافسية، غير أن الضرائب على الأجور، نظام تحويل العمال، عدم وجود الحوافز قد تعطي نتائج عكسية.

9- فعالية السوق المالي:

إن القطاع المالي ضروري لتخصيص وتوجيه موارد مدخرات المواطن نحو أفضل النشاطات الاقتصادية من حيث الربحية، والتي تساهم في زيادة استثمارها، وهذا القطاع المالي يجب أن يكون أهلاً للثقة والتحويل

10- الانفتاح وحجم السوق:

إن حجم السوق وكبره يزود المنظمات بعرض أكبر لمنتجاتها وخاصة مع الانفتاح وهو ما يسمح من استغلال اقتصاديات الحجم.

11- الابداع والابتكار:

يكون الابداع والابتكار من خلال البحث والتطوير في الميدان التكنولوجي ويتطلب ذلك تعزيز التواصل والتعاون بين الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية من جهة والقطاع الصناعي من جهة أخرى.

12- ديناميكية التكنولوجيا:

إن استعمال الطرق الحديثة في عملية الإنتاج، من شأنه أن يساعد المنظمات على التنافسية وذلك من خلال انتاج سلع جد متطورة.

إن هذه الدعائم غير مستقلة عن بعضها البعض بل هي متكاملة ومترابطة بينهما.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية عنصر أساسيا وجهويا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها استخدام المنظمة لمواردها وامكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

لقد حدثت تغيرات أساسية في الاقتصاد العالمي إلى تغيير أسس الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات، فالمزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وترقية منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل، أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.¹

وتعرف الميزة التنافسية على أنها "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة والمتاحة".

كما تعرف كذلك على أنها "أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"² كما تعرف كذلك بأنها " أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بالمنافسين".

فالميزة التنافسية هنا ترتبط بمقاييس غير محددة ولا توضح كيف أن الكفاءة (إنجاز المخرجات بأقل قدر من المدخلات) أو الفاعلية (إنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة) يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية كما يوجد من يربطها بعنصري القيمة والزمن، فالميزة يجب أن تخلق قيمة يشعر بها الزبائن على ألا تكون مؤقتة وعليه فإن الميزة التنافسية هي عبارة عن "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن".

¹ محمد الزيادات، اتجاهات محاضرة في إدارة المعرفة، دار صماء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص282

² حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص37.

كما يمكن أن نربطها بالكلفة" فمتى استطاعت المنظمة من تقليص كلفتها الكلية وكانت مبيعاتها نفوق هذه الكلفة فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن"¹.

كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال " الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"².

ارتبط هذا المفهوم بالمكونات والامكانيات التي بحوزة المنظمة والتي تسعى من خلالها إلى امتلاك ميزة تنافسية.

كما يوجد من يرى أن الميزة التنافسية هي عبارة عن "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة اتباعها الاستراتيجية معينة للتنافس، ولكي تتحقق الميزة التنافسية لا بد من توفر عنصرين رئيسيين الأول الموارد والمتمثلة في أصول المؤسسة وامكانياتها؛ أما العنصر الثاني فيتمثل في الكفاءات والمهارات والتي تميز المنظمة على منافسيها."³

مما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية هي التفوق والتميز الذي تصل إليه المنظمة مقارنة بمنافسيها، والنتائج عن صياغة تطبيق استراتيجية معينة للتنافس يصعب تقليدها، وذلك باستغلالها بما تتميز به من موارد وامكانيات بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات وخدمات تحقق لها أهدافها واستمرارها في سوق العمل.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية:

تمتلك المنظمة ميزة تنافسية في منتج ما إذا كان يختلف عن غيره من منتجات المنافسين، ويكون هذا الاختلاف أما كونه بتكلفة أقل وبالتالي سعر أقل، أو لأنه متميز من حيث الجودة والصفات وعليه يمكن أن نميز نوعين رئيسيين للميزة التنافسية.⁴

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر عمان، 2012، ص80.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، البراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص282.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص37.

⁴ M.Porter ? Avantage Concreteur Des Nation Interedition

1- الميزة التنافسية في التكلفة الأقل:

وتمتلك المنظمة هذه الميزة إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم في هذه العوامل بطريقة جيدة مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وحتى تستطيع المنظمة إنتاج منتج وتسويقه بتكلفة أقل من منتجات منافسيها لا بد لها من تحليل وفهم المراحل التي يمر بها المنتج بداية من المورد إلى غاية وصوله للمستهلك.

2- الميزة التنافسية في التميز:

تتميز المنظمة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم حيازة هذه الميزة استندت المنظمة على عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم حيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة وهناك من يضيف أنواع أخرى للميزة التنافسية.¹

أ- المعرفة:

تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافس.

ب- اختصار الوقت:

بعد تزايد أهميته للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه لا سيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج حسب الطلب أي تحقيق الميزة التنافسية على هذا الأساس تبرز من خلال تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة تخفيض دورة الإنتاج وتخفيض وقت التوصيل.

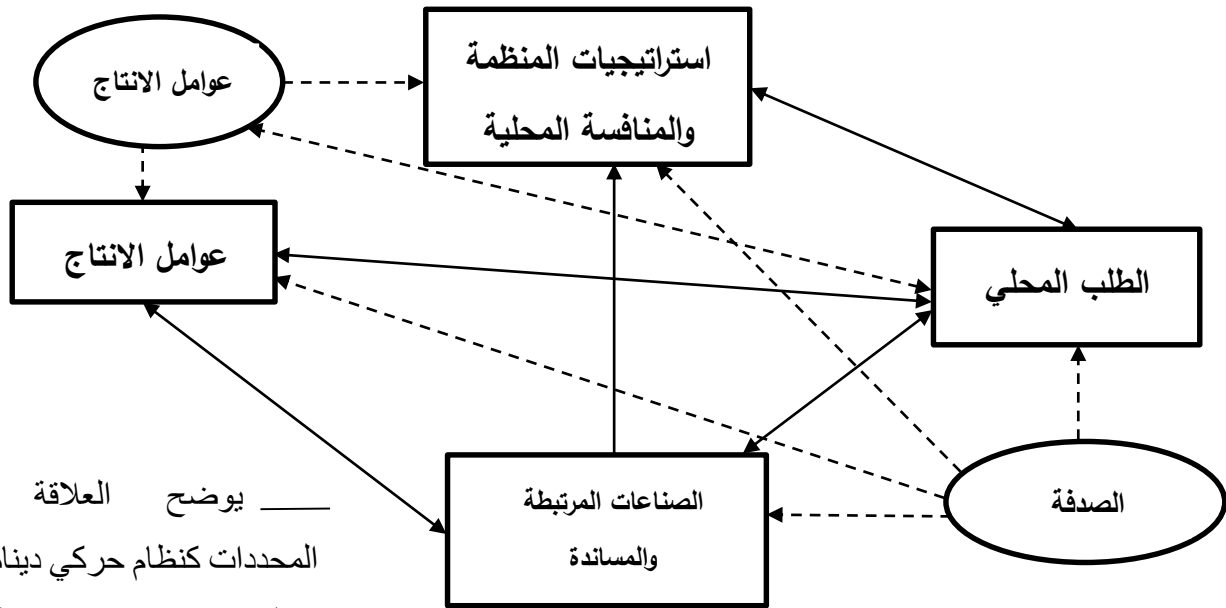
ج- الجودة:

هي مجموعة من الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية وبناء على هذه الأنواع، فإنه يكون للمنظمة اتباع استراتيجيات تتماشى ونوع الميزة التنافسية.

¹ حسين علي الزغبى، مرجع سابق، ص 48.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:

تتمثل هذه العوامل في الطلب المحلي، عوامل الإنتاج، الصناعات المرتبطة والمساندة واستراتيجيات المنظمة والمنافسة المحلية، ولقد أضاف Porter عاملين مساعدين يؤثران كذلك في خلق الميزة التنافسية وهما الدور الحكومي والصدفة قد تحدث في شكل فطرات مفاجئة (وأطلق عليها الماسة الصناعية ويمكن توضيح هذه المحددات وفقا للشكل التالي:



_____ يوضح العلاقة بين
المحددات كنظام حركي ديناميكي
يعمل باعتماد ومساندة متبادلة.
----- يوضح تأثير البيئة الأشمل
التي تتفاعل من خلالها مع
تغيرات كالصدفة ودور الحكومة

الشكل رقم 15: محددات الميزة التنافسية

المصدر: وافية نجاتي، مساهمته برامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو
متوسطة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -
باتنة، 2015-2016، ص32.

إن هذه المحددات تعمل بشكل ديناميكي وتتفاعل فيما بينهما، وأي ضعف في أي منهما يضعف
الماسة وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد.

1- الطلب المحلي:

يتعلق بمجموعة من الخصائص، تتمثل في حجم وهيكل نمو الطلب، كما يشير إلى الآلية التي يتم بها نقل هذا الطلب إلى الأسواق العالمية من خلال الضغوط المستمرة من المستهلكين الحليين لطلب منتجات متميزة تولد الميزة التنافسية، مما يحفز المنظمات على المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية الاحتياجات.

2- عوامل الإنتاج:

تعتبر عوامل الإنتاج مدخلات هامة في تحديد الميزة التنافسية، سواء كانت هذه العوامل طبيعية مثل العمل ورأس المال أو مكتسبات مثل رأس المال البشري والمتمثل في العمالة الماهرة المدبرة نتيجة الاستثمار الدائم.

3- الصناعات المرتبطة والمساندة:

تتمثل الصناعات المرتبطة في الصناعة التي تشترك في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو التي تقدم منتجات متكاملة. أما الصناعات الداعمة فهي التي تمد الصناعة الرئيسية بالمدخلات اللازمة للإنتاج، وكلما كان التقارب بين هذه الصناعات - الرئيسية والمرتبطة أو الداعمة - كان من السهل تبادل المعلومات والأفكار والإبداعات مما يحقق ربحية أعلى.

4- استراتيجيات المنظمة والمنافسة المحلية:

تعلم الاستراتيجيات التي تبناها المنظمة من خلال استغلالها المحددات السابقة الذكر دورا في خلق الميزة التنافسية، كما أن المنافسة المحلية توفر حافزا للابتكار وتحسين أنشطة الأعمال بشكل متزايد للحصول على الحصة في السوق.

5- دور الحكومة:

يتمثل دورها في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار، وعدم التدخل في النشاط الاقتصادي بشكل مباشر، فعلى الحكومة إنشاء مراكز تدريب متخصصة، دعم نشاطات جمع المعلومات وترتيبها وتحسين البنية التحتية.¹

¹ وافية تجاني، مرجع سابق، ص 33.

6- الصدفة:

هي حدث عفوي وتلقائي ناتج عن حدث فجائي خارج إطار قوة المنظمة، وقد تلعب دورا مهما في نجاح امتلاك ميزة تنافسية

المطلب الثالث: الركائز الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية

إن الرؤى والركائز الفكرية التي تبلورت لتأطير مفهوم الميزة التنافسية قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الاستراتيجية وإدارتها ومن مراجعة العديد من الدراسات حول الميزة التنافسية والإدارة الاستراتيجية، فإنه يمكن تحديد أربعة مفاهيم أساسية يمكن اعتمادها بوصفها ركائز فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية وهي:

1- التحليل الاستراتيجي؛

2- سلسلة القيمة؛

3- نظرة هيكل الصناعة؛

4- النظرة المستندة للوارد.

ويعد المفهومين الأولين (التحليل الاستراتيجي، سلسلة القيمة) من المفاهيم والأساليب التي تدعم بصورة مباشرة الميزة التنافسية، فيما يمكن اعتبار نظرة هيكل الصناعة والنظرة المستندة للموارد الأساس الذي وجد من خلاله مفهوم الميزة التنافسية¹.

1- التحليل الاستراتيجي:

إن الوقوف على ركائز الميزة التنافسية، وتشخيص نقاط القوة التي تؤشر احتمالية كونها من تلك الركائز يستلزم تحليل استراتيجية للبيئة الداخلية للمنظمة إلى جانب الوقوف على نقاط الضعف التي قد تهدد أركان تلك الميزة. كما تسمح بالوقوف عند الفرص البيئية المتاحة التي تمثل إهدار فرصة للمنظمة تستغل فيها نقاط قوتها نحو بناء ميزة تنافسية، وتأسيس التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على جهود المنظمة نحو تعزيز المزايا التنافسية.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 83

ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية حيث يساعد ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".

كما يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي هو "تشخيص عوامل القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية والاستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل فيما بينهما " فمعرفة المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة.

وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة والمقدرات الجوهرية في أنشطة وموارد المنظمة، وتقليل تأثير التهديدات ونقاط الضعف وصولاً إلى تحقيق المزايا التي ينتج عنها الأداء المتفوق.

أ- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

يتبادر للذهن أول وهلة أن تركيز المنظمة يجب أن ينصب على بيئتها الداخلية لتحديد مواطن القوة في أنشطتها ومواردها للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية مع إهمال البيئة الخارجية.

ويمكن الوقوف على آلية عمل البيئة الخارجية وفق الخطوات التالية:

- تدقيق وفحص متغيرات الخارجية وتأثيرها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيراً في إمكانيات المنظمة ومستوى أدائها؛
- التعرف على طبيعة الثبات والتغير في قطاعات البيئة الخارجية من حيث كفاية¹ ووضوح المعلومات المتوافرة عن البيئة الخارجية وعواملها المختلفة، حيث يساعد ذلك الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز والتكيف معها والطرق المناسبة لذلك؛
- إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات قوى البيئة الرئيسية وإمكانيات الإدارة في مواجهتها؛
- التعرف على المركز التنافسي للمنظمة قياساً بالمنافسين لها، والذين يستخدمون مدخلات انتاج مشابهة ويعملون في السوق نفسها؛

¹ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 86.

- تحديد الفرص والتهديدات التي تساهم التحليل الاستراتيجي في اكتشافها، وبمعنى آخر تحديد مجالات الاستثمار المربحة والسعي إلى تجنب المخاطر والتهديدات؛
- تحديد الركن الاستراتيجي للمنظمة من خلال دمج الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها بوصفها نتيجة لتحليل البيئة الداخلية.

ب- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تبرز أهمية تحليل البيئة الداخلية لأي منظمة من خلال ما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمنظمة وربطه مع مخرجات عمليات التحليل الخارجي للبيئة الداخلية هي هوية خاصة تمتلكها المنظمة من دون أن تكون هناك بيئة مشابهة لها في منظمة أخرى، وتتضمن البيئة الداخلية المتغيرات والعوامل المتعلقة بكل من الوظيفة التسويقية والعمليات والإنتاج، التمويل، الإدارة المالية والموارد البشرية والعوامل المتعلقة بالقدرات والموارد المنظمة.

فبيئة المنظمة الداخلية هي ناتج تفاعل مجموعة من العناصر والأنظمة التي تتكون منها المنظمة الداخلية والتي تمتاز بتأثيراتها المتبادلة والمتداخلة.

ومن خلال تحليل البيئة الداخلية، يتم التواصل إلى نقاط القوة والضعف، فنقاط القوة هي الموارد والقابليات داخل المنظمة والتي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية كما هي مورد أو مهارة أخرى بالقياس بالمنافسين واحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها.

ووفقا لهذه التوجهات فيما يتعلق بنقاط القوة يمكن القول بأن تحليل البيئة الداخلية يستهدفها تحديد مجالات الكفاءة المميزة التنافسية والقابليات الداخلية التي قد يؤدي النقص في إحدى مجالاتها إلى عدم قدرة المنظمة من تحقيق أهدافها وحرمانها من امتلاك ميزة تنافسية محددة.

وبالتالي يمكن القول بأن نقاط الضعف هي المحدودية في الموارد أو المهارات أو القابليات، والتي تعيق أداء المنظمة الفعال بصورة حقيقية.

2- سلسلة القيمة:

يعد أسلوب تحليل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطار التحديد نقاط قوة المنظمة وخلق المزايا التنافسية، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل

في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة. ووفق لهذا الإطار، فإن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المنظمة ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة، ويتمثل هذه الأنشطة ضمن سلسلة تتكون من مجموعتين أساسيتين هما:

أ- الأنشطة الأولية أو الأساسية

وهي مجموعة أنشطة أتى تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:

- الإمدادات الداخلية أو ما تعرف بالأنشطة اللوجيستية والمتعلقة للنقل وسنلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات اللازمة للنظام الإنتاجي
- العمليات وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)
- العمليات اللوجستية الخارجية أي التوزيع المادي الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق للطلبات وبالوقت المحدد.
- التسويق والمبيعات تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والمبيعاتية من تسعير وترويج وبيع.
- الخدمة تتضمن الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح، صيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها

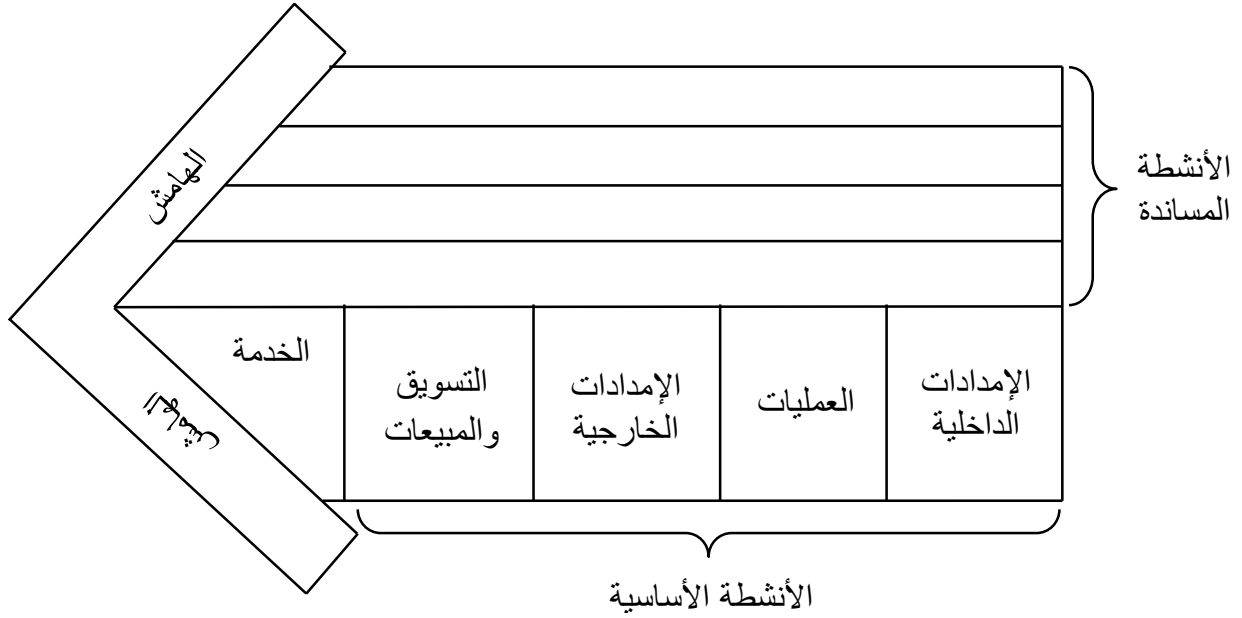
ب- الأنشطة الساندة

وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة كل من:

- **البنى الأساسية:** أو ما يعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة.
- **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل أنشطة خاصة بالمواد البشرية كالتعيين، التدريب والتحفيز.
- **التطور التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه وكذلك إيجاد الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة

- التدبير: وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 16: سلسلة القيمة



المصدر: محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 91.

يوضح الشكل السابق سلسلة القيمة التي تمثل الأنشطة المختلفة للمنظمة، والتي تشكل من أنشطة أساسية أخرى داعمة، تعتبر هذه الأنشطة متكاملة ومتراصة فيما بينها.

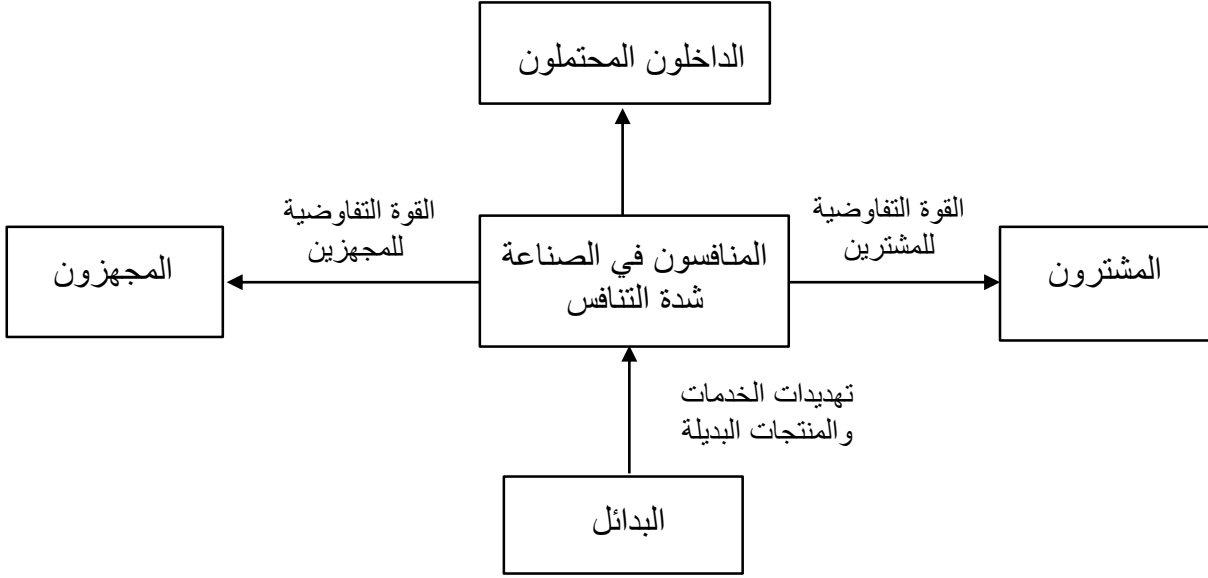
3- نظرة هيكل الصناعة:

يعد Porter هو واضع هذه الطريقة، وتقوم على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يتميز بخصائص هيكلية مواتية كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلا عن تهديدات الدخيلين الجدد وتهديدات البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة.

يستند تحليل هيكل الصناعة الى تحليل العناصر البيئية التي تؤثر في مستوى قدرة أداء المنظمة على التنافس (المنافسين الموجودين أصلا أو المحتملين) إضافة الى التهديدات المختلفة الأتية من المنتجات البديلة التي قد يطرحها المنافسون، ومن ثم تحديد مركز المنظمة في الصناعة الذي تنطلق من خلاله نحو اتباع الاستراتيجية المناسبة لها.

والشكل التالي يوضح طبيعة المنافسة والعوامل المؤثرة فيما

الشكل رقم 17: العوامل المؤثرة في شدة التنافس للصناعة



المصدر: محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 98.

وفقا لهذا التحليل فإن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال:

- تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه القوة التنافسية الخمس، ومن خلالها يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة.
- إقرار الاستراتيجية التنافسية إذ ينبغي على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- تطبيق الاستراتيجية التنافسية على أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مستمرة تقوم المنظمة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها فيها وفيما يلي شرح نقاط هذا النموذج:¹

¹ مرجع سابق، ص 97.

- شدة المنافسة وتتمثل في صناعة محور القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل التي تؤثر في تحديد شدة المنافسة نجد نم الصناعة نصيب التكلفة الثابتة الى إجمالي القيمة المضافة، مدى عمق تميز المنتج والتمركز والتوازن بين المنافسين.
- تهديد دخول منافسين جدد فهؤلاء يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، فدخول منافسين جدد يعتمد بالدرجة الأولى إلى المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركين الجدد حول ردود فعل المنافسين الآخرين.
- القوة التفاوضية للمجهزين: إذ يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز وبصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو المواد أو المنتجات المستلمة.
- القوة التفاوضية للمشتريين: تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتريين مكثفة وتمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل وتقل عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفع.
- تهديد المنتجات البديلة: إن هذه السلع من شأنها أن تضع حدودا للأرباح المحتملة في الصناعة، وذلك بسبب الأسعار المنخفضة لتلك السلع والخدمات فالمنظمات التي تهمل البدائل المحتملة قد تجد نفسها خارج الصناعة تنافسيا ولذلك يجب على المنظمات البحث المستمر عن البدائل واختيارها لتعزيز موقعها أمام المنافسين.¹

4- النظرة المستمدة للموارد:

إن الموارد هي مدخلات العملية الإنتاجية، وهي وحدات تحليل الأساسية تتضمن عناصر كالتجهيزات الرأسمالية، المهارات الفردية، براءات الاختراع والتمويل، وإن هذه عناصر بمفردها لا تكون إنتاجية، ولكي تكون كذلك لابد من تحقيق درجة من التعاون والتنسيق بينهما في حين أن القابليات هي قدرة الموارد المجتمعة كفريق لأداء المهام والأنشطة بينهما في حين أن القابليات هي قدرة الموارد المجتمعة كفريق لأداء المهام والأنشطة ومن هنا فإن الموارد هي مصدر قابليات المنظمة، وهذه القابليات هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية

¹ روبرت بتس ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط1، دار الفجر، القاهرة، ص324.

وعليه فإن الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة نادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها. وعليه فإن الاستراتيجيات ضمن هذه النظرة يجب أن تصاغ بناء على مواطن قوة وقابليات المنظمة، فالميزة التنافسية تعد محصلة نهائية للاستراتيجيات المعتمدة على موارد ومقدرات المنظمة.

المطلب الرابع مصادر وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

إن الكثير من المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية ولذلك نجد العديد من المنظمات هدفها تحقيق ذلك ما يجعلها تستحوذ على السوق.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

تتمثل هذه المصادر في:

1- التكنولوجيا والابتكار

تلعب التكنولوجيا والابتكار دور مهما في تحقيق ميزة تنافسية فالمنظمات المبتكرة لتسويق الأبحاث يخلق لديها قيمة مضافة جديدة ما يجعلها تحصلها على حصة هامة من القيمة ويشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات الجديدة، ومع الأهمية المتزايدة للابتكار، وكذلك الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو المنظمات، فقد أصبحت المنظمات الأكثر ابداعا وابتكار لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة ومع الأهمية المتزايدة للابتكار، وكذلك الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو المنظمات، فقد أصبحت المنظمات الأكثر ابداعا وابتكار لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة والمتطورة مما يساعدها اكتساب ميزة تنافسية.¹

2- الموارد البشرية

وهم الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد من أجل خلق ميزة تنافسية وتحتاج الموارد البشرية إلى أربعة كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الاستراتيجية وتشمل الاختصاص المعرفة المهنية والتقنية والكفاءة.

¹ عز الدين علي سويبي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 73-74.

وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية لا يتم إلا بالموارد البشرية ولا يمكن أن تكتمل إلى بالتوفيق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة

3- الهيكل التنظيمي:

إن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية.

4- الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق أكبر عائد.¹

كما يمكن القول أن مصادر التنافسية قد تكون ملموسة كالمواقع المملوكة وغير ملموسة كالسمعة والعلامة.²

أما PORTER فإنه يصنف مصادر الميزة التنافسية حسب نوع هذه الأخيرة والتي تشمل مصادر الميزة التنافسية بالنسبة الأقل ومصادر الميزة التنافسية بالتميز.³

الفرع الثاني أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها التركيز على احتياجات ورغبات الزبون، وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة.

¹ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 75.

² علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 176.

³ Michal Porter , L'avantage, Concurrentiel ? Traduite Par Philippe De La vergne , 1^{er}, Edution Dunod , Paris , 1999 , P160.

كما تعتبر المواد المتاحة وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية وتمثل هذه الأبعاد في:

أ- التكلفة:

يجب على المنظمة أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص السلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ب- الجودة:

يمكن للمنظمة تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته.

ج- وقت الدخول للسوق:

يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينهما على اعتبار وقت التسليم ومصدر للميزة التنافسية ويعتبر الوقت مقياس للالتزام بين المنظمة والعملاء، كما يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها للعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

د- اعتمادية توصيل المنتج:

تعتبر عملية التوصيل من أشكال وبعد تنافسية، ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينتج هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالي من الثقة.

هـ- إبداع المنتج:

تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاوضة بين المنتجات وعليه فإن المنظمة تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق.¹

¹ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 72.

المبحث الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة

لكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها، عليها بتبني مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية، وفي هذا الإطار يمكن للمنظمة أن تتبنى إحدى هذه الاستراتيجيات عند دخولها في تنافس.

المطلب الأول: استراتيجية التكاليف في بناء ميزة تنافسية

يقصد بهذه الاستراتيجية قيام المنظمة بتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع فإذا ما تمكنت المنظمة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.¹

وتعتمد المنظمة في ذلك على عدة مصادر منها اقتصاديات الحجم، منحى الخبرة، بنية القطاع المعنى، توفر المواد الأولية واستغلال عنصر الزمن.

وتعتبر هذه الاستراتيجية مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، حيث يرى PORTER أن المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات تقوم غالبا بإنتاج منتج قياسي أو بدون تحسينات (بمعنى منتج خالي من مواصفات معينة، بمعنى منتج عادي)، حيث تحقق في المدى المتوسط نتائج عالية مقارنة بمنافسيها شرط عدم إهمال نهائيا التقارب في أسس التميز وإلا سوف تفقد ميزتها بالتكلفة الأقل وتخرج بذلك من السوق.²

ويمكن للمنظمة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط.³

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة؛
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

¹ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 50.

² وافية نجاتي، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو متوسطية، أطروحة دكتوراه علوم، مرجع سابق، ص 38.

³ زغدار أحمد، مرجع نفسه، ص 51.

إن اعتماد المنظمة هذه الاستراتيجية وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض ستمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها وإذا حققت المنظمة ذلك، فإنه سيمكنها من التفاوض مع مورديها من موقع القوة كما ستمكن من مجابهة المنافسين سواء القدامى أو الجدد من موقع قوى والقدرة على التقليل من التأثير المحتمل السلع البديلة كما تسمح سياسة تخفيض التكلفة المنظمة من قدرة من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز في بناء الميزة التنافسية:

تتلخص هذه الاستراتيجية في تقديم المنظمة لمنتج أو مجموعة من المنتجات بخصائص استثنائية عن تلك المقدمة من قبل المنافسين وذلك من حيث النوعية، الشكل، التسليم، الجودة، وخدمة العملاء، بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر ويتحقق ذلك عندما تتمكن المنظمة من:

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج؛
- إنتاج منتج ذو جودة عالية؛
- العمل على تقديم خدمات مساعدة للمستهلك؛
- أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجة المستهلك؛
- عدم أو قلة وجود منافسين يتبعون نفس الاستراتيجية وفي حالة وجودهم يصعب تقليدها.¹

إن هذه الاستراتيجية يزداد نجاحها كلما تمتعت المنظمة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها، وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا منها العائد على الاستثمار بسبب ولاء العملاء حيث تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتج عن اتباع استراتيجية التمييز يتحمله المستهلك.²

كما يمكن القول أن أفضل المنتجات والخدمات التي تحقق التمييز هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم، بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.³

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 52.

² مؤيد سليم سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 147.

³ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 76

وتصنف الاستراتيجية إلى أربع استراتيجيات، منها استراتيجيات التميز نحو الأعلى واستراتيجيات التميز نحو الأسفل وذلك وفقا لتغيير الثنائية سعر / قيمة ودرجة تغطية السوق.

استراتيجية التميز نحو الأعلى تنقسم إلى استراتيجيتين:

- **استراتيجية التخصص:** وهي استراتيجية تجزئة السوق بغرض خاص يستجيب لحاجات معينة، حيث يتم انتاج خاص لزبون محدد منذ البداية وبسعر أعلى.
- **استراتيجية التحسين:** تتعلق هذه الاستراتيجية بعرض قيمة لكل سوق أو بالأغلبية، حيث عرض الماركات المفصلة لدى المستهلكين استراتيجيات التميز نحو الأسفل تنقسم هي الأخرى إلى قسمين:
- **استراتيجية التقنية:** وهي استراتيجية التكلفة الدنيا التي تخص تخفيض عرض انتاج مقارنة مع النموذج، وتحتاج سعر أدنى وهو المحفز الوحيد للشراء.
- **استراتيجية الحد:** وهي استراتيجية تؤدي بالمنظمة إلى توجيه عرضها إلى تجزئة خاصة من السوق وبتكلفة أقل¹.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 18: استراتيجيات التميز الأربعة

		الأنشطة المساعدة		
		خصوصية العرض المتميز يقيم بمجموعة السوق	خصوصية العرض المتميز يقيم بتجزئة للسوق	التميز نحو الأعلى
القيمة / السعر	+	ارتفاع الثنائية سعر/القيمة مقارنة مع عرض المرجع	استراتيجية التحسين	استراتيجية التخصص
	-	انخفاض الثنائية سعر/قيمة مقارنة مع عرض المرجع	استراتيجية التقنية	استراتيجية الحد
				التميز نحو الأسفل

Source: Béatrice Gengembre, Management des organisations, 1^{er} Edition, Le Génie des glacières l'innovation, France, 2007, P109.

¹ Béatrice gingembre, management des organisations, 1^{er} edition, le génie des glacières l'innovation France, 2007,p110.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز في بناء ميزة تنافسية

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بهدف العمل بكفاءة وفعالية من خلال انتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على اشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل.

وقد تعمل على تقديم أسعار أقل من المنافسين وذلك بخفض تكلفة الإنتاج منتجاتها ما جعل منها أكثر قدرة على منافسة منتجات منافسيها، وقد تعتمد على سياسة الجمع بين الاستراتيجيتين السابقتين: وتتحقق هذه الاستراتيجية من خلال:

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛
- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المنظمة؛
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عندما تشتد حدة المنافسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.¹

وحتى تتبنى المنظمة هذه استراتيجية يجب عليها اختيار القطاع الصناعي الذي يتم التنافس فيه، وكذلك يجب عليها تحديد القطاعات السوقية المستهدفة من خلال تحديد مدى جاذبية القطاع ومدى تطابق إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع.²

ويمكن القول أن هذه الاستراتيجية تتناسب مع المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات الكبيرة، فتختار قطاع معين لا تستعمله المنظمات الكبيرة، فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة هدفها الربح بدلا من النمو.³

ومن كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات حالة الدخول في المنافسة.

¹ زغدار أحمد، مرجع سابق، ص 53.

² نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 114.

³ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 115.

الجدول رقم 08: الاستراتيجيات التنافسية

اختيارات الاستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/مرتفع من خلال السعر/أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتميز والتفرد

المصدر: زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 54.

خلاصة الفصل

نتيجة تغيرات التي يشهدها العالم اليوم والمتمثلة في الانفتاح الاقتصادي وسرعة التطورات التكنولوجية كلها عوامل ساهمت في زيادة شدة المنافسة والتنافسية بين المنظمات، ورغم اختلاف الآراء حول مفهوم التنافسية نتيجة اختلاف مستوى التحليل، فإنه يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المنظمة في توفير سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة للأسواق، ومنه قدرة الدولة على تحقيق التنافسية ورفع مستوى معيشة أفرادها.

ومن ثم تسعى المنظمات إلى كسب الميزة التنافسية وذلك بتبنيها الاستراتيجيات المناسبة، وتحسين الكفاءة التشغيلية بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة، والعمل على انتهاز إحدى الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية الكلفة، التميز، واستراتيجيات التركيز).

ومهما كانت الاستراتيجية التي تبنتها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية فعليها توفير مجموعة من المتطلبات الضرورية كتشخيص وتحليل محيطها من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، وكذلك التنبؤ بالفرص والتهديدات الموجودة بمحيطها.

الفصل الثالث:
المورد البشري كميزة تنافسية دائمة
صعبة التقليد

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة، وفي ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية كغيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها المورد البشري والذي يلعب دورا هاما في خلق الميزة التنافسية، من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بهذا المورد في المنظمة.

وحتى يمكن للمورد البشري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم المنظمة بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية تتوافق مع إمكانياتها من جهة ووفقا لمتطلبات عملائها.

المبحث الأول: علاقة المورد البشري بالميزة التنافسية

إن أي منظمة ما تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية لا يمكنها تحقيق ذلك دون أن يكون لديها العنصر البشري، فبالرغم من تعدد الوسائل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتدعيم قدرتها التنافسية، إلا أن الفكر الإداري المعاصر قد أخذ بما لا يدع محلاً للشك أن تنمية القدرات البشرية وتدعيم رأس المال الفكري هو أكثر تلك الوسائل فعالية.

المطلب الأول: التحليل الرباعي للمورد البشري

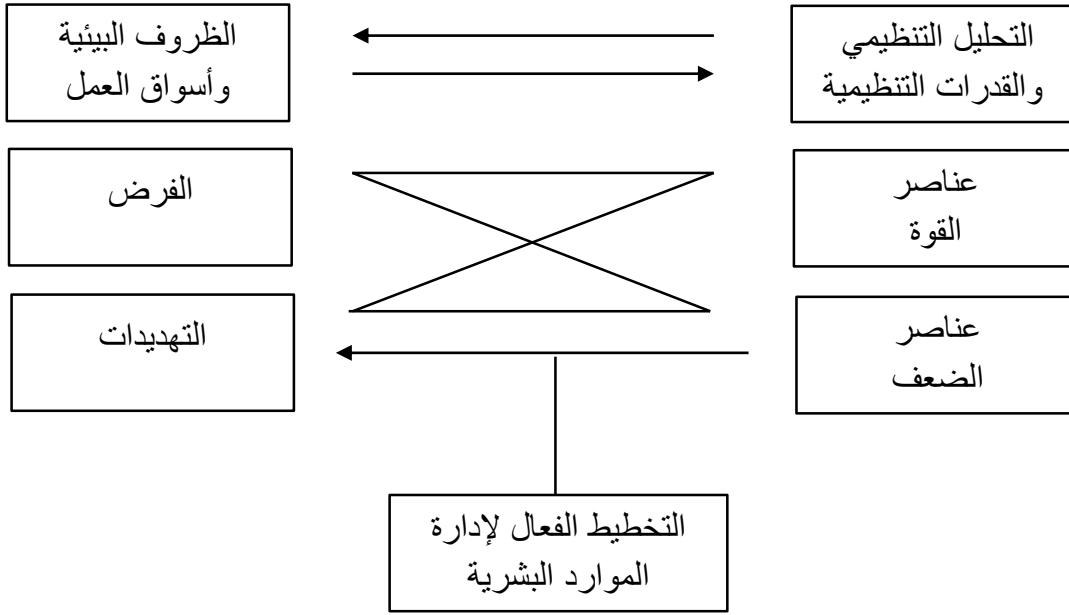
تحتاج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أي منظمة إلى ضرورة توفير العناصر التالية:¹

- تحديد فلسفة المنظمة والاستراتيجيات اللازمة، ومن ثم تحديد نوع ودور المورد البشري القادر على تحقيق ذلك؛
- تحديد رؤية المنظمة لمستقبل الموارد البشرية خلال السنوات القادمة؛
- اختيار رسالة المنظمة خلال الأجل القصير والمتوسط والطويل، والتي تحدد أيضاً رسالة المنظمة في التعامل مع المورد البشري؛
- اختيار الاستراتيجيات الخاصة بالمورد البشري في ضوء التحليل الرباعي للمنظمة والقائم على التحليل التنظيمي الداخلي (عناصر القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)؛
- ضرورة التنبؤ بالفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة نتيجة المنافسة والعولمة والتحول التكنولوجية وتغيير الطلب على السلعة وأولويات المستهلك.

والشكل التالي يوضح التحليل البيئي للمنظمة

¹فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007. ص 243

الشكل رقم 19: التحليل البيئي



المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 243.

إن التحليل البيئي يسمح بقياس التهديدات المختلفة والفرص والأعمال الحالية والمتوقعة فالتحليل العميق للمنافسين يؤدي إلى معرفة عناصر المنافسة (منافسة الوقت، التكلفة الجودة والأسعار،...) كما أن التغيير في أسواق العمل من حيث الطلب والعرض يحتاج أيضا إلى تعديل الإدارة والاستراتيجية للموارد البشرية.

كما أن التحليل الداخلي للموارد البشرية يقدم ويسمح بمعرفة ما يلي:

- مستويات المهارات الحالية والمطلوبة مستقبلا؛
- مجالات إعادة هندسة سياسات الموارد البشرية؛
- الاحتياجات اللازمة لتحسين المهارات والقدرات؛
- أهم مشكلات العمل سواء حاليا أو مستقبلا.

والشكل التالي يوضح لنا التحليل الرباعي لسياسات المورد البشري

الشكل رقم 20: التحليل الرباعي لسياسات المورد البشرية

عناصر الضعف	عناصر القوة	التحليل التنظيمي
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والفرص الضائعة	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والفرص الخارجية	الفرص
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في حالة الضعف الداخلي والتهديد الخارجي	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في حالة القوة الداخلية والتهديدات الخارجية	التهديدات

المصدر: فريد النجار، مرجع سابق، ص 244

ويمكن التحليل هذه السياسات كما يلي:

الاستراتيجية الأولى: (المزايا التنافسية للمورد البشري في حالة القوة والفرص)

- توجيه قوة المنظمات للسيطرة على أسواق العمل؛
- القضاء على البطالة؛
- فرص تقدير العمالة الماهرة والمدربة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق إدارة الجودة الشاملة واكتشاف القدرات والطاقات إضافة إلى تقوية وتمكين الوارد البشرية.

الاستراتيجيات الثانية: التعامل مع الضعف التنظيمي للمنظمات وتوفر فرص في أسواق العمل:

- انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية وارتفاع التكاليف؛
 - لجوء الدولة إلى الخصخصة وتحجيم العمالة؛
 - انخفاض القدرات التنافسية للمنظمات المحلية أمام المنافسة الشرسة في أسواق العمل
 - غياب سياسات فعالة لإدارة المورد البشري.
- ولمواجهة هذه المشاكل يستوجب على المنظمة إعادة هندسة الموارد البشرية بالتعليم الفعال والتدريب المكثف، لتنمية المهارات الإدارية والسلوكية والمعلوماتية، مع إعادة تنظيم إدارة المورد البشري وفقا للترتيب اللازمة لتسييره.

الاستراتيجية الثالثة: التعامل مع قوة المنظمات الداخلة ومواجهة التهديدات الخارجية

- ضرورة تحديد المزايا التنافسية للمنظمات
 - قياس التهديدات المحلية والدولية
 - تأثير تحرير التجارة والضغط للخصخصة
- ومن أجل مواجهة التهديدات الخارجية الخاصة بالبيئة الخاصة المحلية والدولية، يجب توجيه عناصر قوة المنظمة لمواجهة ذلك عن طريق:

- 1- زيادة القدرات التنافسية للعاملين
- 2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر
- 3- الاهتمام بالتدريب المكثف
- 4- الاحتفاظ بالعمالة الماهرة وجذب أخرى جديدة متميزة
- 5- تطوير سياسات الاختيار والتوظيف

الاستراتيجية الرابعة: التعامل مع الضعف التنظيمي للمنظمات والتهديدات الخارجية

إن ضعف المنظمات داخليا كغياب التخطيط الاستراتيجي ونظم معلومات الموارد البشرية وتدهور سياساتها، يؤدي إلى صعوبة التعامل مع التهديدات الخارجية في أسواق العمل ويتصف هذا الموقف بالخصائص التالية:

- عدم قدرة المنظمات على التوظيف الأمثل للموارد البشرية؛
 - غياب الرضا الوظيفي ومن ثم تدهور الإنتاجية وارتفاع تكلفة المخرجات؛
 - تدهور العلاقات بين الحكومة وأصحاب العمل والعمال؛
 - ارتفاع معدلات الإفلاس والتعثر المالي، والخروج من الأسواق مما يؤدي إلى البطالة.¹
- لذلك يجب على المنظمة إيجاد استراتيجية بديلة لمواجهة هذا الموقف، والتي من بينها:
- إعادة تعديل سياسات الموارد البشرية؛

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص ص 246-247

- إعادة هيكلة المنظمة؛

- تحسين المراكز التنافسية.

ويتطلب ذلك كله تحسين أنماط القيادة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي طويل المدى إضافة إلى التركيز على إرضاء العملاء والعاملين.

المطلب الثاني: مزايا تنافسية المورد البشري

إن فكرة الكفاءة كأساس للميزة التنافسية، أهتم به العديد من الخبراء في مجال الإدارة فهؤلاء يشيرون أن تحقيق التميز في أداء المنظمات لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية فحسب، وإنما يستند كذلك وبالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من هذا المورد. فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية هو المورد البشري وما يتميز به من مزايا تنافسية، فهذه المورد يعتبر مصدر الفكر والابتكار والتطوير إضافة إلى قدرته على خلق المشاركة الإيجابية بقدراته وأفكاره في العمليات التي تقوم بها المنظمة¹ وحتى تتحقق المزايا التنافسية للمورد البشري بالمنظمات يجب توفر مجموعة من المقومات منها ما يلي:²

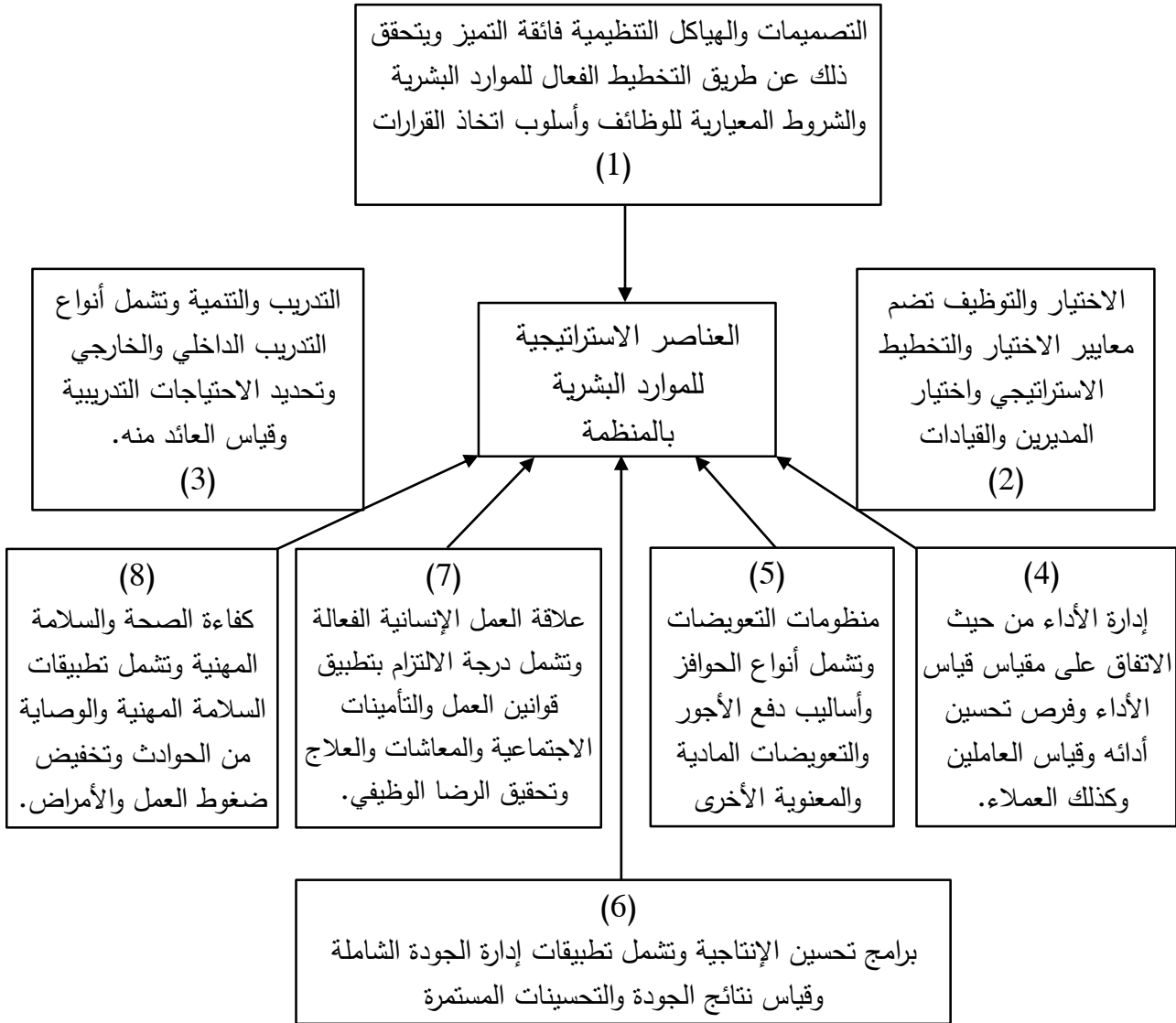
- ضرورة تحقيق قيمة المستهلك عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة، تقدم قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة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

- كما ترتبط المزايا التنافسية للموارد البشرية بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة مثال ذلك رأس ما البشري والذي يقاس بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمنظمة مقارنة بالمنافسين. والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات التي تضمن المزايا التنافسية للموارد البشرية.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة 2001، ص42.

² فريد النجار، مرجع سابق ص241

الشكل رقم 21: مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 242.

يوضح لنا الشكل السابق العناصر الاستراتيجية للموارد التي تضمن من خلالها المنظمة تحقيق مزايا تنافسية للمورد البشري.

وتوجد ثلاثة طرق يمكن للموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة:¹

أ- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق استراتيجية المنظمة

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وامكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الاستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة للنشر، 2004، ص 21، ص 26

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة حالياً ومستقبلاً؟
 - ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين؟
 - ما هي نقاط القوة وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
 - ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، إضافة إلى تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

ب- إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير

إن البيئة التي تتميز بالديناميكية تحتم المنظمات ضرورة تدعيم قدرتها على إدارة التغيير، ويمكن أن تحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية.

ج- إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:

يقصد بالتوحد الاستراتيجي مشاركة كافة من بالمنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (عاملين) أو خارجها (عملاء) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة فمثلاً إذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المنظمة فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والإدارة وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.

المطلب الثالث: برامج تحسين تنافسية الموارد البشرية

تحتاج إدارة الموارد في جميع المنظمات ومن أجل دعم تنافسية موردها البشري، والذي يعد المورد الأساسي في ذلك إلى مجموعة من النقاط:

- إعادة ترتيب ظروف العمل
- تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي
- توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إنتاجية المورد البشري
- تحقيق الأثر الوظيفي وكذلك التنوع الوظيفي تطبيق ترتيبات توقيت العمل.

وحتى تحقق المنظمة ذلك وجب عليها وضع برامج استراتيجية متعلقة بالموارد البشرية من خلال

ما يلي:

- ضرورة توفير القدرة على التغيير والرغبة فيه
- ربط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمة
- اقتراح برامج تنافسية الموارد البشرية تقوم بتحديد الحاجة للموارد البشرية وفرص تحديثها والمهارات اللازمة لنجاحها
- تحديد القدرات التنظيمية كالتيكنولوجيا المطبقة والمنتجات والخدمات المقدمة إضافة للقدرات المالية
- بناء تصميمات للموارد البشرية تحقق الأهداف والغايات المبرمجة، إضافة إلى وضع برامج للتوظيف والتعويضات والتدريب والاهتمام كذلك بالجانب الصحي وإدارة ضغوط العمل.
- تطبيق برامج إدارة التغيير الموارد البشرية عن طريق التأثير في سلوكيات العاملين تقييم نتائج التغيير، تشخيص المشكلات وتقديم الحلول¹.

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص ص 250-251.

المبحث الثاني: الاعتماد على المورد البشري لبناء كفاءة تنافسية دائمة

إن المنظمة التي تحقق ميزة تنافسية يصبح أمامها تحدي يتمثل في كيفية ديمومة هذه الميزة واستمرارها لأطول فترة ممكنة دون تقليدها من قبل المنافسين وعليها المكافحة والمثابرة من أجل بقائها من خلال التكيف المستمر مع التغيرات في التوجهات والأحداث المتعلقة بمحيطها وبيئتها.

المطلب الأول: مفهوم المقدرات الجوهرية

هناك تباين في اتجاهات الباحثين بشأن تحديد مفهوم دقيق المقدرات الجوهرية، أو الكفاءات الجوهرية للإشارة إلى نفس المعنى، إذ يعتمد تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي للمنظمة وكذلك طبيعة وحدات العمل الخاصة بها.

ويمكن تحديد عدد من تعاريف المقدرات الجوهرية وفق لآراء والباحثين من خلال الجدول التالي:

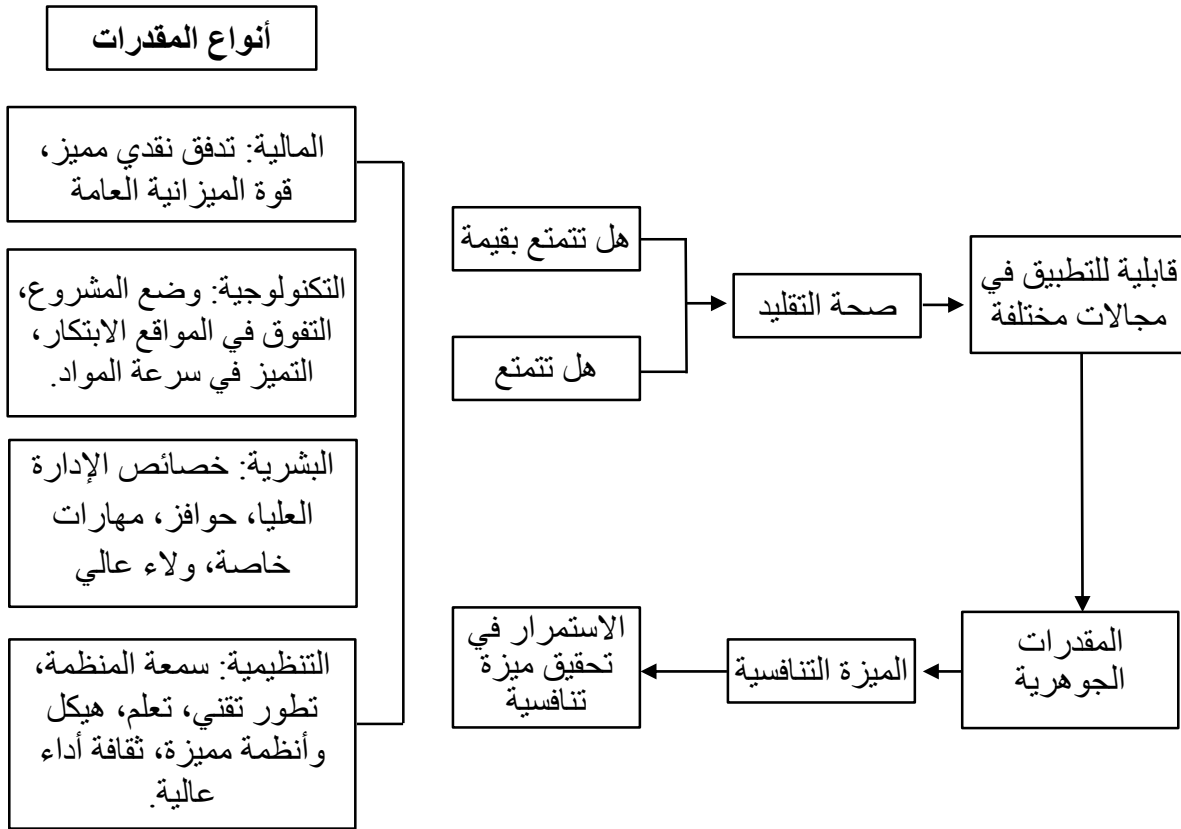
الجدول رقم 09: تعريف المقدرات الجوهرية

ت	المفهوم
01	المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي تتمكن من خلاله المنظمة تجاوز الأعمال الروتينية والتي لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة
02	النشاطات التي تتمكن من خلالها المنظمة إضافة قيمة مميزة لمنتجات وخدماتها لفترة زمنية طويلة
03	المعارف والمهارات والقدرات القابلة للاشتقاق من العناصر الوظيفية المختلفة للمنظمة، وتعد إحدى العناصر المهمة لكل العاملين داخل المنظمة
04	الإجراءات المميزة التي تستخدمها المنظمة لابتكار منتجات وخدمات جديدة بالشكل الذي يلبي احتياجات الزبائن في الأسواق.
05	إحدى الاستراتيجيات أو الأدوات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة للسيطرة على كافة عملياتها والبيانات الخاصة بها، بالشكل الذي يحقق أقل خسارة ممكنة.
06	المقدرات التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس في بيئتها من خلال قدراتها على التكيف والابداع والرد على التغيرات
07	موارد المنظمة التي تؤدي إلى بنا الميزة التنافسية
08	المصدر الرئيسي لإعداد برامج التدريب والتعليم بالشكل الذي يساعد على استغلال الفرص التي تقوي المنظمة.
09	امتلاك المستوى الأدنى من المعرفة المطلوبة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل التي تحقق المستوى الأعلى لجودة الخدمات.

المصدر: غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر، ط عمان، 2014، ص23.

يتبين لنا من التعاريف السابقة أن المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة ترتبط بالموجودات التي تمتلكها، وكذلك بالأنشطة والوظائف التي تمارسها، فالمقدرات الجوهرية هي مجموعة الموجودات الملموسة وغير الملموسة ذات الخصائص النادرة التي تتميز بها المنظمة على المنافسين الآخرين تستخدمها في أداء أنشطتها ومهامها المختلفة بالشكل الذي يساعد على البقاء والنمو مما يعزز ميزتها التنافسية

الشكل رقم 22: المقدرات الجوهرية للمنظمة



المصدر: عني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص 22.

يوضح لنا الشكل أهم أنواع المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة، والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على بناء الميزة التنافسية كما تساعد الاهتمام بالمقدرات الجوهرية للموارد البشرية لدى منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة فالمقدرات الجوهرية للمورد البشري إحدى الأساسيات التي تساعد في بناء ميزة تنافسية ويمكن توضيح بعض التعاريف التي أوردها الباحثين:

الجدول رقم 10: تعريف المقدرات الجوهرية للموارد البشرية

ت	المفهوم
01	مقدرات الأفراد التي تساعد أصحاب العمل على التميز بين العاملين الجيدين والغير جيدين داخل المنظمة، وفي اتخاذ العديد من القرارات الإدارية.
02	طريقة التصرف والتفكير التي يعتمد عليها الفرد في العديد من الحالات والمواقف ولفترة زمنية طويلة.
03	تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات، التي تمارس في إطار محدد ويتم ملاحظتها من خلال عمل ميداني.
04	مجموعة من المهارات الجديرة بالملاحظة التي يحتاجها العاملون لكي يقدموا الأداء العالي، ولتكون قابلة للتعديل والتطوير من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
05	القدرة على أدا الوظائف أو الأعمال الخاصة التي تتطلب أنواع معينة من المهارات والاتجاهات والقيم الشخصية.
06	انعكاس لعملية التعلم والتعاون وتنسيق مهارات العاملين المتنوعة وتكامل التقنيات المتعددة داخل المنظمة.
07	مجموعة المعارف والقدرات التي يجب أن يمتلكها العاملون لضمان أداء الأعمال بكفاءة عالية.
08	الخصائص التي بنيت في المنظمة وتمثل إحدى العوامل الحرجة المتمثلة في سلوك العاملين وأعضاء المنظمة

المصدر: غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص26.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن هناك تباين في تعريف المقدرات الجوهرية للمورد البشري، فهناك من ربطها بالسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية تلعب دور مهما في نجاح المنظمة، وهناك من ربطها بالقيم والاتجاهات السائدة بها ويمكن القول أن المقدرات الجوهرية للمورد البشري هي مجموعة الخصائص النارة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى.

المطلب الثاني: بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري وخصائصها

الفرع الأول: بناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك العديد من العوامل التي من الممكن أن تساعد المنظمة في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية

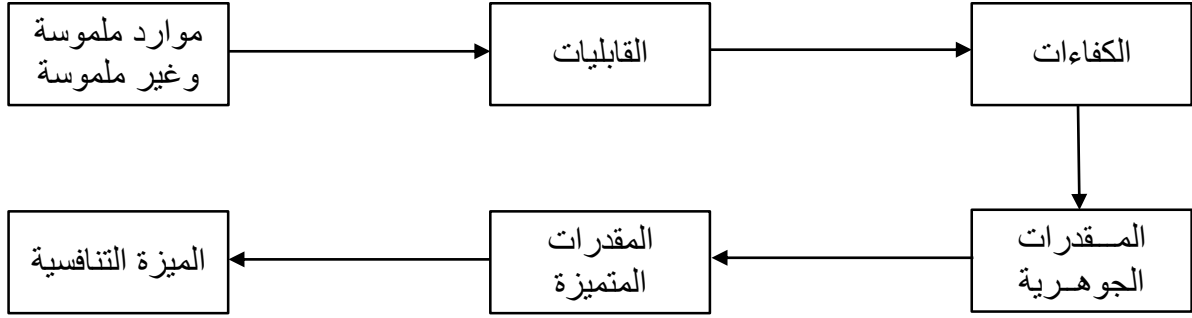
للموارد البشرية الخاصة بها:

- الاستثمار في التقنيات المطلوبة؛
- صياغة التحالفات الاستراتيجية بين وحدات العمل الداخلية وبين المنظمات الأخرى؛
- توفير الموارد المطلوبة لتعزيزها في كافة أنحاء وحدات العمل الموجودة داخل المنظمة.

كما أن المنظمات قد تعتمد على التوريد الخارجي للحصول على المقدرات الجوهرية بدلا من المصادر الداخلية الخاصة بها عندما تواجه أسواق ذات نمو سريع ومرتفع من جهة، وتعاني من نحو مستقبلي قليل من مواردها الداخلية من جهة أخرى. إلا أن ترويج ثقافة منظمة وبيئة العمل الخاصة للتطوير المستمر يكتسب أهمية خاصة في توفير كافة الموارد المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية للعاملين وأن تطبيق نظام رقابة دقيق على تنفيذ البرامج التدريبية المختلفة يساعد في تخفيض نسبة النقص في المقدرات الجوهرية المتاحة لديها، بالإضافة إلى توفير فرص التطوير الكافية للعاملين للاستفادة من المصادر الخارجية في تطوير المقدرات الجوهرية الخاصة بهم، ويرى البعض أن المقدرات الجوهرية توجد بالمنظمة نتيجة لعدد من التفاعلات التي تتم بداخلها، إذ يتم تحويل الموارد التي تمتلكها والمتمثلة بموجودات ملموسة وغير ملموسة إلى قابليات محددة التي تشير إلى قدرة المنظمة على استغلال مواردها بأعلى فعالية ممكنة لكي تحقق الكفاءة التي تشير إلى التكامل وتنسق القابليات بين الوظائف المختلفة للمنظمة،¹ والتي تساعد على تحقيق المقدرات الجوهرية التي تتجاوز الحدود التنظيمية لأقسام ووحدات المنظمة وتكون واسعة الانتشار فيها، ومن خلال تطويرها تتمكن المنظمة من تحقيق المقدرات المتميزة والتي تمثل صافي المقدرات الجوهرية وهي أعلى قيمة منها، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية والشكل التالي يوضح دورة حياة المقدرات الجوهرية.

¹ غني دحام الزبيدة، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص ص 31.32

الشكل رقم 23: دورة حياة المقدرات الجوهرية



المصدر: غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص32.

كما أن هناك ثلاث مراحل لتطوير وبناء المقدرات الجوهرية للمورد البشري في المنظمات:

المرحلة الأولى: اختيار العاملين ذوي المهارات والخبرة الجيدة وتحسين المقدرات الفردية وتوسيعها وفقا للحاجة، ثم صب الجهود ومنتجات العمل الفردية في جهد تعاوني لخلق القدرة التنظيمية للمنظمة.

المرحلة الثانية: يجب على المنظمة العمل على تنمية خبرة العاملين في المنظمة لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ النشاط باستمرار بشكل جيد وتكلفة مقبولة كذلك فإن القابليات سوف تتطور إلى مقدره مجرية وحقيقية.

المرحلة الثالثة: ينبغي على أفراد المنظمة الاستمرار في صقل خبراتهم وتحسين أدائهم في تنفيذ الأنشطة وفي النهاية تصبح المنظمة أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة فضلا عن تحويل المقدرات الجوهرية إلى رتبة ذوي المقدره المميزة (أو تتحول إلى قدرة تنافسية متفوقة)، وبالتالي توفر مسار للوصول إلى الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: خصائص المقدرات الجوهرية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها في المقدرات الجوهرية للمورد البشري لكي يتم اعتبارها مقدرات جوهرية:

- أ- يجب أن تساهم في مساعدة المنظمة للوصول إلى أهدافها؛
- ب- يجب أن تساهم في تقديم منافع وفوائد معينة إلى كافة المتعاملين مع المنظمة؛
- ج- يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين؛

ومن ثم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المقدرات الجوهرية البشرية:

- 1- القيمة: يجب أن تكون ذات قيمة عالية لمقارنة مع المقدرات الأخرى المتاحة لدى المنظمة.
- 2- الندرة: يجب أن يكون ذات عرض محدود وإلا فإنها لا توفر ميزة لأن كل المنظمات تمتلكه.
- 3- غير قابلة للمحاكاة: أي لا توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليدها.
- 4- غير قابلة للاستبدال: أي لا تتمكن المنظمة لاستبدالها بشيء آخر وهناك ثلاث خصائص يجب أن تحققها المقدرات الجوهرية كي تتمكن من تنفيذ عملياتها بالشكل الذي يساعد المنظمة على خلق القيمة الإضافية وتحقيق التواصل بين العاملين في الوظائف المختلفة:
 - أ- يجب أن تساعد على تحسين الميزة التنافسية المتفوقة للمنظمة من القدرات الجوهرية
 - ب- الوظائف المختلفة داخل المنظمة يجب أن تكون متعددة على نمط معين من المقدرات الجوهرية
 - ج- يجب أن يواجه المنافسين صعوبة في إيجاد البدائل للمقدرات الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة.¹

ويجب على المقدرات الجوهرية للمورد البشري أن تكون نادرة، أي بمثابة الموارد السرية الخاصة بالمنظمة والتي تساعد على خلق القيمة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين كما تم تحديد أهم خصائص المقدرات الجوهرية للمورد البشري كما يلي:

- أ- تبرز ضمن مجال وظيفي معين أو دور وظيفي داخل المنظمة؛
- ب- ترتبط بالأداء المتوقع إيجابياً؛
- ج- يمكن أن توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.

المطلب الثالث: علاقة المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالميزة التنافسية

تؤكد نظرية المقدرات الجوهرية المعتمدة على الموارد بأن الميزة التنافسية للمنظمة تحدد بالإمكانيات الخاصة بعاملها، كما يعد الإبداع أحد أنواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري والتي تساعد على تعزيز ميزتها التنافسية، وتزداد أهميتها نتيجة التكنولوجيا السريعة، كما تساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عدد من البرامج اليومية المتضمنة تقديم المهارات الجديدة، التحفيز،

¹ غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص 35.

قيادة التغيير للمنظمة، وتطوير القيادة، كما أن المفتاح الرئيسي لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير القيادة كما أن المفتاح الرئيسي لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين، بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، وأكد البعض على أن المنظمة تعتمد على الموارد الثقافية والمقدرات الجوهرية في تعزيز ميزتها التنافسية، وأن الاستثمار في التعليم والتطوير يعد واحد من أهم الضروريات لتعزيز الميزة التنافسية وذلك لما لها من تأثير كبير على تطوير المقدرات القيادية للمنظمة وقد وضحت عدد من الدراسات بأن العوامل الفردية مثل حقوق الملكية العقلية، ثقافة المنظمة وسمعتها كلها تمثل مقدرات جوهرية من الممكن أن تقود إلى تعزيز الميزة التنافسية.

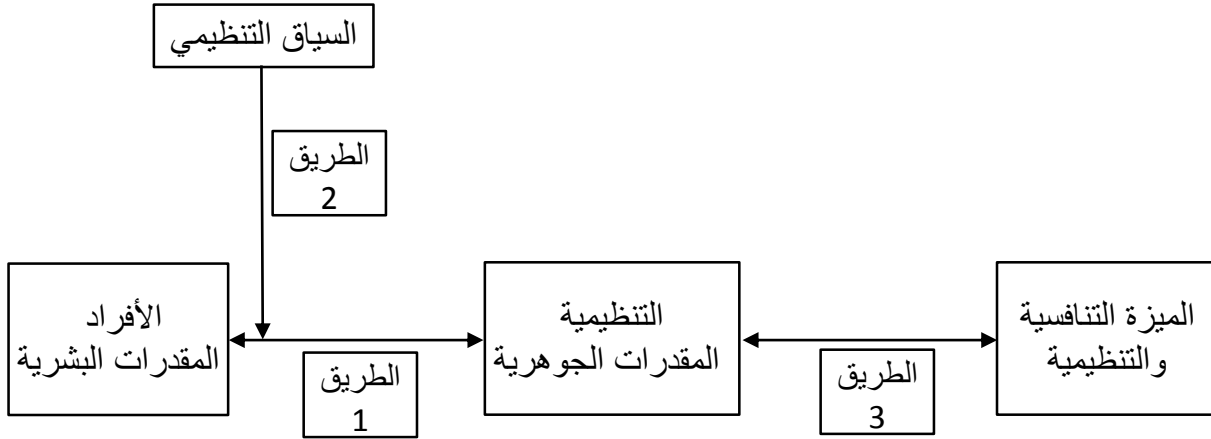
يرى عدد من الباحثين أن المقدرات الجوهرية المتمثلة بالمهارات والتعلم الجماعي للموارد البشرية تساعد المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال استغلال الفرص المتغيرة التي تواجهها وتم التأكيد على أن المقدرات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية قد تكون أما تنظيمية بشرية أو طبيعية.

وتعد المقدرات الجوهرية البشرية القاعدة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة للمنافسة في السوق وذلك من خلال السلامة والابداع الأداء والكفاءة.¹

وتوجد علاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري وزيادة ربحية المنظمة من خلال تعزيز الميزة التنافسية، وأن العلاقة بين العاملين والقيادة يمكن أن تسهم في تحقيق المقدرات الجوهرية للمنظمة ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، أي أن الاسهامات التي يقدمها العاملون للمنظمة تساعد على تمييز مقدراتهم الجوهرية كما أن المقدرات الجوهرية البشرية التي تستخدمها المنظمة في الماضي لكسب الميزة التنافسية من الممكن أن تستمر لمدة طويلة إذا ما قامت بتحديثها وتطويرها وعليه فإن المنظمة لكي تكون قادرة على بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها فإنها تحتاج إلى مقدرات جوهرية تتجلى في الموارد البشرية التي تمتلكها، وتحويل هذه الموارد إلى مقدرات جوهرية، وبالالتجاه نفسه يمكن القول أن الميزة التنافسية تتجلى في مقدرات العاملين في المنظمة أي التنافس على أساس رأسمال البشري بدلا من الموارد الملموسة والشكل التالي يوضح العلاقة بين المقدرات الجوهرية البشرية والتنظيمية مع الميزة التنافسية.

¹ غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص ص 145 - 146.

الشكل رقم 24: العلاقة المقدرات البشرية والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية



المصدر: غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، مرجع سابق، ص 147

يبين لنا الشكل السابق أن المقدرات الجوهرية للمورد البشري تتفاعل مع المقدرات الجوهرية التنظيمية ضمن السياق التنظيمي للمنظمة لتساعد على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.

ومما سبق يمكن القول أن المقدرات الجوهرية للمورد البشري يعد المفتاح الرئيسي الذي يمكن أن يستخدم في تعزيز الميزة التنافسية وذلك للخصائص النادرة التي تتمتع بها كما أن المنظمة عليها لا بتحديث وتعديل هذه الموارد والمقدرات الجوهرية حتى تستطيع أن تواكب التطورات التي تشهدها بيئة عملها.

المبحث الثالث: الأساليب الحديثة لبناء مورد بشري يحقق الميزة التنافسية

إن المنظمة ومن أجل بناء ميزة تنافسية، تعمل على توفير مجموعة من الأدوات والأساليب من أجل تحقيق ذلك، ومن بين هذه الأدوات المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في عملية بناء ميزة تنافسية.

المطلب الأول: التكوين أحد المقومات الأساسية لبناء ميزة تنافسية

يعتبر التكوين من أهم العناصر التي تهتم بها المنظمة من أجل تسيير موردها البشري، باعتباره عنصر هام في العملية الإنتاجية.

فالتكوين هو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموارد البشرية بخبرات ومعارف معينة إضافة إلى تحسين وتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة"¹.

فالتكوين بلعب دور كبير في عملية تنمية قدرات ومهارات المورد البشري فمن خلاله يكتسب الفرد المعارف والخبرات اللازمة التي تمكنهم من مزاوله عملهم وأداء مهامهم بفعالية حيث تنتقل تلك المعارف والخبرات إلى المؤسسة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف الفرد التي يطرحها على المنظمة وبين النظم والقواعد والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتريد فرضها على الفرد، هذا ما يخلق للمنظمة قدرات تنافسية عالية يؤدي استغلالها واستثمارها إلى توليد ميزات تنافسية.

وحتى يكون التكوين مدعم للميزة التنافسية ويساهم في تحقيقها والحفاظ عليها، لا بد أن يركز على تنمية القدرات والمهارات في المجالات التي تتميز فيها المنظمة عن باقي منافسيها، كما يجب تمكين الموارد البشرية من الإبداع والابتكار في هذا المجال حتى يمكنهم إثراء تلك المزايا بالأفكار الجديدة.

ولهذا يجب أن يركز التكوين من أجل تحقيق الميزة التنافسية على النقاط التالية:

1- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار:

يعد كل من الإبداع والابتكار أحد الضروريات الأساسية بالمنظمة، خاصة في ظل التطورات والنمو المتسارع الذي يشهده العالم، ولذلك فالابتكار والإبداع يعتبران أساس تكوين الميزة التنافسية

¹ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص136.

والمحافظة عليها، فإن كان التكوين مدعم للميزة التنافسية فلا بد من أن ينمي القدرة على الابتكار والابداع لدى الأفراد وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات العلمية والعملية التي تساعدهم على تكوين قاعدة فكرية توفر لهم المعارف اللازمة لإيجاد الأفكار وتدعيم المهارات الابتكارية كما تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار من خلال اقناعهم بضرورة وأهمية ذلك بالنسبة للفرد والمنظمة.

2- تدعيم وتشجيع التعلم:

تتميز الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة بالاعتماد على المعرفة والابداع، ويلعب التعلم أهمية كبيرة في تحقيق ذلك، حيث يمكن للفرد الاستفادة من مختلف المواقف والأحداث التي يصادفها في حياته العملية مما يرفع من قدراته في انجاز وظيفة، فالتكوين يعمل على رفع وقدرات الأفراد مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.¹

كما أنه توجد ثلاثة نقاط تبين لنا التكوين المناسب لتحقيق الميزة التنافسية.²

- التكوين الموجه للأداء

إن التكوين يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية المنظمة وذلك يجعل المورد البشري أكثر إنتاجية، فالتكوين الموجه بالأداء يعتبر لبنة أساسية في تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والمهارات والسلوكيات التي تساعدهم على أداء واجباتهم ومهامهم وكفاءة وفاعلية، فالميزة التنافسية لها علاقة مباشرة بفاعلية الأداء فالأداء إذا كان فعال ومدعم المجالات التي تتميز فيها المنظمة عن غيرها سيؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما يجب على المنظمة الاستمرارية في تدعيم الأداء وتحسينه حتى يتسنى لها المحافظة على ميزتها التنافسية، هنا يلعب التكوين الموجه دوره في تنمية وتطوير القدرات والمهارات حسب متطلبات الأداء

- التكوين حسب التطورات العلمية والتكنولوجية:

إن العصر الحالي يتميز بسرعة التغيرات والتطورات وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، مما أوجب على المنظمات التجدد والتطور المستمر في مختلف مجالات العمل، فهذا الأخير يتطور ويتغير نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي ما أوجب تطوير معارف وخبرات المورد البشري حتى يتسنى له مواكبة هذه

¹ مرسى جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن وحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص334.

² المليحي إبراهيم، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص298.

التطورات ويشمل التغيير التكنولوجي ثلاثة عوامل تتمثل في طرق وأساليب العمل، معرفة العمل والجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية هذه العوامل تتطلب التكيف وتطوير القدرات والمهارات الفردية بحسب تغيرها وهذا ما لم يتم خلال التكوين.

التكوين حسب تطور القدرات والمسار الوظيفي للمورد البشري:

إن موازنة المورد البشري لعمله لمدة معينة يساعده على اكتساب خبرات معارف جديدة تنمي أدائه وترفع قدراته ومهاراته في أداء وظيفته ويمر المورد البشري بمراحل مختلفة في مسار المهني، وتكون كل مرحلة مختلفة عن الأخرى مما يلزم كل مرحلة تكوين خاص، وحتى تكون ملائم يجب أن يراعي التكوين المستويات الوظيفية للموارد البشرية ووضع برامج تكوينية تتلاءم مع التطور في القدرات والمهارات للأفراد. وعليه يمكن القول أن التكوين له أثر كبير وغير مباشر على الميزة التنافسية، حيث أنه يؤدي إلى الرفع من قدرات ومهارات الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ المهام والأعمال المسندة إليهم بشكل متميز ومتفوق.

المطلب الثاني: إدارة الكفاءات

تعتبر إدارة الكفاءات من مقاربة إدارة الموارد البشرية، حيث ارتبطت هذه الأخيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة

وتعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد وكذلك استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن".¹

كما عرفت على أنها التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.²

¹ louvan beindonck: tous compétents, le management des compétence dans l'entreprise, édition de Boeck , Belgique, 2006 ,p34.

² علاوي عبد الفتاح، التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة محمد خيضر العدد، 05-2007، ص08.

وعليه فمضمون الكفاءات بمنظورها الجديد لم تعد ذات مدلول بسيط مرتبط بقدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف بل أصبح مفهوم شامل يرتبط على قدرة لفرد والبيئة التنظيمية، وهذا ما ساهم في الانتقال إلى عالم التكنولوجيا والعمل على كسب الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات:

1- المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من جهة نظر هذه المقاربة في محمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذه المنطق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال شمل المعرفة والمهارة إضافة إلى المعرفة العلمية وحسن التصرف وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه وحتى يؤدي القرد عمله بجدية وبصورة فعالة يجب توفر البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والتي كون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.¹

2- المقاربة العملية:

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل بين التدريب التعلم وكذلك التكنولوجيا وهو ما جعل الكفاءات بهذا المنظور صعبة التقليد فالقدرة هنا ليست فردية بل جماعية وليست مطلقة بل نسبية وصغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذلك القدرة التأقلم والتفاعل مع الأنشطة التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3- المقاربة الاستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات المنظمة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
- يصعب تعويضها بواسطة آلية جديدة؛

¹ حسونة فيصل، مرجع سابق، 245.

- يصعب تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة.¹

نلاحظ من هذه المقاربات، بأنه يوجد تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن نكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول والثاني إضافة إلى ذلك يجب أن يتوفر لدى المنظمة أساليب حديثة لتسيير وإدارة هذه العنصر البشري.

تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة البشرية، حيث تعني بكفاءات الموظفين الذين يتم استقطابهم والعمل على تطوير كفاءاتهم واستثمارهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب. أو البعيد.

المطلب الثالث: الإدارة التقديرية للمورد البشرية

تعتبر المردودية وتحقيق النتائج الإيجابية من بين أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولهذا فهي تعمل على مزج وتنظيم عناصر الإنتاج بما يضمن لها الاستغلال الراشد والأمثل، وقد تكون الإدارة أحد أهم الوظائف التي تمكن من تسيير الموارد وخلق القيمة المضافة، والمقصود بالإدارة هنا ليس فقط الإدارة الآتية واللحظية للعمليات بل يتعدى مفهومها ليمس الإدارة التقديرية والاستراتيجية التي تمثل العامل الرئيسي في تقدير المستقبل وأحداثه مما سيمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات وبما أن العامل البشري قد أضحى أهم عوامل النجاح وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة، أصبحت الإدارة التقديرية للموارد البشرية وظيفية ضرورية ذات أهمية بالغة تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق وخلق ميزة تنافسية دائمة وصعبت التقليد.

1- مفهوم الإدارة التقديرية للموارد البشرية:

تتعرض المنظمة اليوم إلى تغيرات عديدة يجب عليها استباقها التنبؤ بها إذا أرادت ان تستمر او تنمو في محيطها الذي يحتوي العديد من العوامل التي يمكن أن تحول دون تحقق ذلك.

والإدارة التقديرية هي مقارنة ونمط تسييري يحاول ان يجعل من المورد البشري عنصر فعال في خدمة المنظمة واستراتيجيتها من خلال الاستباق والتقدير لما يمكن أن يطرأ في المحيط من تغيرات وما تحتاجه المنظمة وهيكلها من موارد لمواجهة هذه التغيرات، تجنب تهديدات أو استغلال فرضها،

¹ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطقة الرأس مالي الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص 69-70.

تغطي الإدارة التقديرية للموارد البشرية التقنيات والممارسات الكمية والنوعية لتكييف الموارد البشرية مع التطورات الداخلية والخارجية ويمكن القول أنه للإدارة التقديرية للموارد البشرية فلسفة واحدة يمكن وصفها بتقديم نموذج مرجعي، ويعرف، watzlawik النموذج الواحد على أنه نموذج تفكيري يحل ويقارب الظواهر بطريقة نظامية وبتابع وجهة نظر واحدة.¹

كما يعرفه البعض الآخر على أنها عملية استباقية تهدف إلى تكور المنظمة والفاعلين فيها، بطريقة تخلق استجابة وتكافؤ ما بين الاحتياجات الهيكلية المستقبلية المنظمة ومواردها البشرية.²

2- أهداف الإدارة التقديرية للموارد البشرية:

تهدف الإدارة التقديرية للموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، نذكر منها ما يلي:

أ- إعطاء أفق للنشاطات:

إن النشاط والفعل اليومي عادة ما يهدف إلى حل مشكل مستعجل، تسيير يوميات ومعالجة المشاكل الطارئة، كل هذه النظرة آنية، يمكن للإدارة التقديرية أن تجعلها شمولية وأن تعطيها معنا إضافي على المدى المتوسط.

فالأمر هنا لا يتعلق بالأدوات بقدر ما هو فلسفة وإعادة توجيه النشاطات نحو المستقبل تمت دراسته وتعريفه إلى حد بعيد.

ب- إقحام الموارد البشرية في استراتيجية الهيكلية:

فيما يتعلق بالهيكلية، فإنه عادة ما نعتقد أن الأمر يتعلق بتوزيع الموارد دون الأخذ بعين الاعتبار لعامل تعريف الأهداف ووضعها بطريقة منظمة، فالإدارة التقديرية تعتبر الموارد البشرية عنصر مدمج في الاستراتيجية والأهداف المسطرة إضافة إلى المساعدة في خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ Détection générale de l'administration et de la fonction publique, la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'état guide métrologique, France, 2005, P08.

² UNIFAF, Gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualités actions, ensemble anticiper et se préparer à la venir, guide méthodologique, 2008, p04.

ج- الاستعداد للتغيير:

لا يمكن لأحد أن يجزم بمعرفته المطلقة لمستقبل هيكله والإدارة التقديرية للموارد البشرية لا تدع ذلك بل هي محاكاة مبنية على أسس علمية وعملية للمستقبل، الهدف منها هو الاستعداد لمختلف التغيرات التذبذبات المحتملة، فالإدارة التقديرية للموارد البشرية ليست إعادة بمعرفة المستقبل بل هي استعداد بما يتوقع حدوثه.

د- تجنب تسيير حالة أزمة:

الاستباق قد يولد التجنب، تجنب الوقوع في حالة أزمة غير متوقعة تضيق من مجال المناورة (المالية، التنظيمية، الزمنية).

خلاصة الفصل

تسعى منظمات اليوم إلى كسب ميزة تنافسية، كون هذه الأخيرة تعتبر بمثابة الحلقة القوية في تحديد مفاتيح النجاح الأساسية للمنظمة خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها محيط المنظمة.

ولذلك اهتمت المنظمات بالمورد البشري والذي يعتبر وسيلة هامة لتحقيق الميزة التنافسية، هذا المورد الذي يمتلك مقدرات جوهرية تميزه عن غيره من الأفراد، كما سعت إلى تكوين هذا المورد من خلال الدورات التكوينية، والتي تعتبر عملية مهمة كونها تساهم في تنمي قدرات المورد البشري فمن خلالها يكتسب الفرد المعارف والخبرات اللازمة التي تمكنه من مزاولة مهامه بصورة فعالة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وبرامجها المسطرة.

ومن أجل ذلك عملت المنظمة على خلق وسيلة من الوسائل الحديثة التي تهتم بإدارة وتسير المورد البشري، فالإدارة التقديرية للموارد البشرية وسيلة آلية لدعم تحسين أدائه، فهي عملية استباقية تهدف إلى تطوير المنظمة والفاعلين فيها بطريقة تخلق انسجاما وتكافئ بين الاحتياجات الهيكلية المستقبلية للمنظمة ومواردها البشرية ما يضمن لها خلق ميزة تنافسية صعبة التقليد.

خلاصة الجزء الثاني

نتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، والمتمثلة في ارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي التغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المنظمات العمل على التطوير والتحسين المستمر من أجل اكتساب القدرة التنافسية ومواجهة تحديات بيئة المنظمة التي تتسم بديناميكية والعمل كذلك على اكتساب الميزة التنافسية من خلال تبني استراتيجيات مناسبة والعمل على الكفاءة التشغيلية وذلك بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج، إضافة إلى الاهتمام بالمورد البشري الذي يساعد في خلق وبناء ميزة التنافسية، هذا كله يمكن المنظمة من البقاء والنمو وتحقيق أهدافها.

الجزء الثالث:
الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية
لنسويق ونوزيع المواد البترولية نفعال
-باننة-

الفصل الأول:

التعريف بمؤسسة نפתال

تمهيد

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتي تم فيها التطرق إلى مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية بغية ترجمة هذا الجانب إلى واقع ملموس يسمح لنا بمعرفة درجات اهتمام المؤسسات الجزائرية بالعنصر البشري كوسيلة لتحسين تنافسية المنظمة.

ومن أجل هذا الغرض تم اختيار مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية "نפטال" مقاطعة الوقود باتنة لإجراء البحث الميداني، إذ تعتبر هذه الأخيرة من المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات حيث أنها تحتل المرتبة الثالثة في هذا القطاع بع سوناطراك " نفتك".

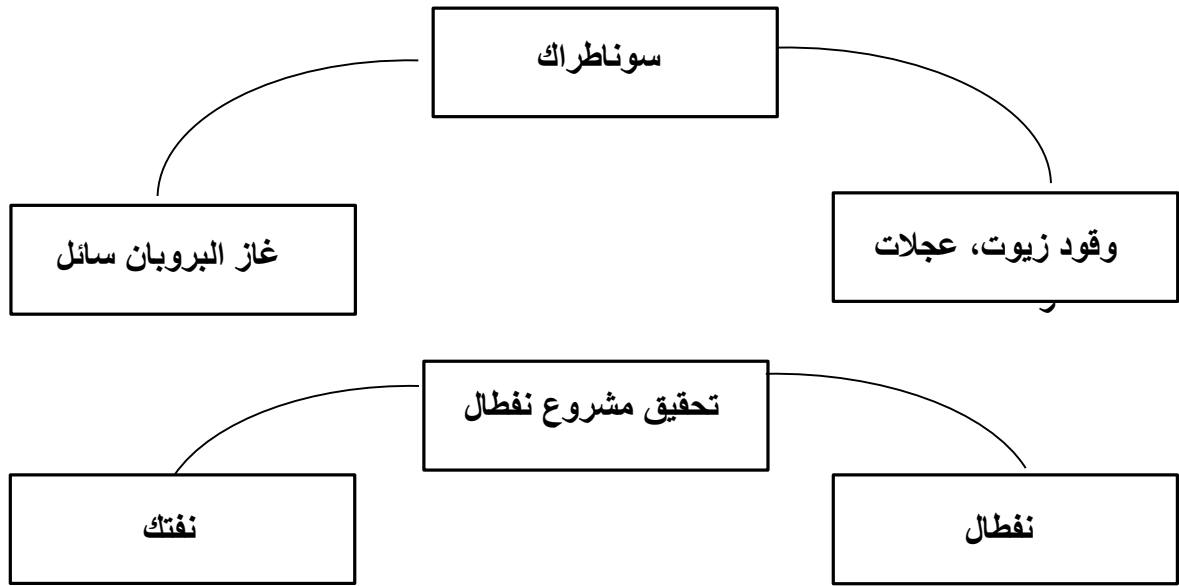
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة "سوناطراك"

قبل التعرف على المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع البترولية "نפטال" ارتئينا إلقاء نظرة عن أصلها. بناء على اتفاقية "إفيان" 18 مارس 1962 تمت الموافقة على انشاء تنظيم الصحاري والذي كانت مهمته الأساسية اقتراح المسائل النفطية للجزائر وكذا السهر على تطوير البني التحتية الصحراوية، خلال هذه الفترة كان القانون النفطي المعدل قبل جويلية 1962 يمنح احتكار معتبر للشركات الفرنسية باحتكار البترول الجزائري بالإضافة إلى تهريب 60% من عائدات الصادرات البترولية الجزائرية، ومن أجل وضع حد لهذه الحالة التي كانت سائدة في قطاع المحروقات بالجزائر تم انشاء المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات "سوناطراك" يوم 13 ديسمبر 1962 بموجب المرسوم 63-491 برأس مال قدره 40 مليون دينار جزائري مع انشاء وتشغيل أنبوب النقل الرابط بين أرزيو وحوض الحمراء بطول قدره 805 كم.

واعتبرت السلطات الفرنسية ذلك بمثابة خرق لاتفاقية إيفيان، وواصلت الجزائر استرجاع ثرواتها الطبيعية وتأمين استغلالها ففي 24/02/1971 أعلن الرئيس هواري بومدين بتأميم المحروقات مما أدى إلى تدعيم الجزائر لاستقلالها السياسي استقلال اقتصادي، وتجسد مرسوم 12-04-1972 بإصدار القانون الأساسي للمحروقات وبموجب توجيهات المخطط الخماسي 1980-1984 تمت إعادة هيكلة «سوناطراك» حيث نشأ عنها 17 مؤسسة صناعية

- مؤسسة للإنجاز
- مؤسسة للخدمات
- مؤسسة تسيير المناطق الموجودة بأرزيو، سكيكدة، حاسي مسعود، حاسي الرمل

الشكل رقم 25: هيكل مؤسسة سوناطراك



المطلب الأول نشأة مؤسسة نפטال CBR

بعد أن تم تأسيس شركة سوناطراك (sonatrach) سنة 1963 وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 تمثلت مهامها الأساسية في تأمين ونقل وتسويق المحروقات، وبعد اصدار المرسوم في 66-296 في 1966/09/22 اتسع نطاق صلاحيتها لتشمل مجال البحث، الإنتاج، تحويل المحروقات. وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية، وبعد مرور السنين طرحت فكرة ضخامة الشركة، ومن ثم تم تقسيمها وكان الهدف من وراء ذلك إتاحة الحرية وضمان رأس المال الخاص وتحديد أنشطة مع "سوناطراك" في مجال البيع والشراء وفي مجال نقل وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، ويتولى قسم التسويق هذه المهمة.

1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى المرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06

1983: إدماج غاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) لشركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية

إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من:

- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.P.L)

- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).
 - 04 مقاطعات للصيانة.
 - جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ
 - 1987... وبموجب المرسوم رقم 87-189 المؤرخ في 27/06/1987 تم إعادة تشكيلة المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء مؤسستين وطنيتين هما
 - - نفتك المكلفة بتكرير المواد البترولية
 - نפטال المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.
- ويرجع أصل كلمة نפטال إلى:
- NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط
- ب- AL: الحرفين الأولين لكلمة الجزائر ALGERIER
- 1997: وتم خلالها:
- انشاء مديرية حماية الأملاك
 - انشاء هيكل المن الداخلي
 - 1998: وفيها تم مايلي
 - انشاء خلية الأمن الصناعي
 - انشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- سنة 2001 تم تقسيم مؤسسة نפטال إلى أربعة فروع أو وحدات كما يلي:

1- فرع الوقود:

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف.
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في كل أنحاء الوطن.

2- فرع غاز البترول المميع:

تحليل ووضع سياسات استراتيجية خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع، وبيع منتجات غاز البترول المميع.

3- فرع التسويق:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني.
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التموين في كل انحاء الوطن.

4- فرع النشاط الدولي.:

- تطوير كل أشكال النشاطات المزدوجة في الجزائر وخارجها.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة نפטال

تتمثل المهمة الرسمية لمؤسسة نפטال في توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة عبر كافة التراب الوطني، وأهم المنتجات التي تسوق هي:

- جميع أنواع الوقود، الإطارات المطاطية، غاز البترول المميع، الزفت بكل أنواعه، الزيوت لتشحيم المستعملة في الطيران والبحرية.
- وللمؤسسة مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها هي:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاتها؛
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني؛
- الحرس على استعمال العقلائي للموارد الطاقوية؛
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي بحوزتها؛
- تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات والتكوين المستمر؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة؛
- تطوير هياكل التخزين؛
- والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛

- تقييد وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى؛
- السهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة التقنية والنقل والتخزين وغيرها؛
- كما تقوم بإدارة خزينة الدولة وسلك المحاسبة وذلك حسب المنطقة التي تقوم بالإشراف عليها.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

تختلف الأهداف باختلاف المؤسسات التي تتعامل معها وكذا طبيعة نشاطها ونوعية المنتج، وتتمثل أهداف مؤسسة نפטال في:

- تحقيق الربح:

وذلك من خلال العمل على بيع أكبر كمية ممكنة من المنتج حتى يتسنى لها الرفع من رأس مالها وبالتالي توزيع نشاطها.

تحقيق متطلبات المجتمع:

إن الوحدة تسعى جاهدة إلى تقديم الخدمة للمجتمع بأوفر كمية وأكبر كفاءة

عقلنة الانتاج:

ويتم ذلك من خلال الاستعمال المثل والعقلاني لعوامل الإنتاج

رفع انتاجه من خلال وضع خطط الإنتاج والتوزيع الجيد

الأهداف الاجتماعية:

ومن أبرزها ما يلي:

- أ- تحسين مستوى معيشة العمال.
- ب- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- ج- العمل على تنظيم الموارد البشرية

المبحث الثاني: الإطار التنظيمي لمؤسسة نפטال

المطلب الأول: التعريف بوحدة نפטال (C.P.R):

وحدة نפטال CARBURANT التي تم انشاؤها بتاريخ 2001/01/01 في المنطقة الصناعية الكائنة في الشمال الشرقي لولاية باتنة، تحدها شرقا محطة تصفية المياه، وغربا مصنع البطاريات وجنوبا مركز الغاز المميع تتربع على مساحة قدرها 16.5 هكتار منها ما هو مخصص لمساحة مركز التخزين والتوزيع وقد قدرت مدة انجاز الوحدة بثمانين شهرا.

تقوم الوحدة بتوزيع وتسويق المواد البترولية لولاية باتنة وبعض الولايات المجاورة، تعتمد على تنظيم وهيكله مناسبة لنشاطها، وهي تسعى إلى استغلال الموارد المتاحة لتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة. ويوجد المقر الاجتماعي الرئيسي لمؤسسة نפטال بشارع الكثبان الشراقة (الجزائر العاصمة) حيث وفي 18/04/1998 أصبحت نפטال مؤسسة ذات أسهم برأس مال 15.650.000.000 كلها ملك لشركة سوناطراك.

إمكانيات البشرية

تنظم مؤسسة نפטال 561 عامل من بينهم:

أ- 273 عامل دائم؛

ب- 288 عامل مؤقت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة C.P.R باتنة

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لوحدة C.P.R باتنة

يحتوي الهيكل التنظيمي على مختلف الدوائر والمصالح حسب الاختصاص، مبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة العمليات من جهة وطبيعة العمليات التي تقوم بها كل دائرة من جهة أخرى ويمكن شرحه كما يلي:

- المدير:

هو المنسق الرئيسي بين الأقسام والمصالح حيث يسعى إلى تنفيذ المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط، التنظيم والحرس كذلك على تطبيق سائر العاملين للنظام الداخلي للمؤسسة، كما يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- الأمانة العامة:

ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات والمبيعات وتنفيذ القرارات المتخذة تسجيل وفرز وترتيب البريد، استقبال مكالمات الداخلية والخارجية تسيير البريد الداخلي والخارجي.

- خلية الأمن والوقاية:

وهي ضرورية للمؤسسة ويندرج ضمنها:

أ- خلية المن والوقاية: وهي ضرورية للمؤسسة ويندرج ضمنها.

ب-مساعد الأمن الداخلي:

الذي يرأس هذا الفرع يتكون من أربعة فرق ومهمته: المراقبة الأمنية لكل دخول وخروج، سواء كان هذا الأشخاص كالعامل أو الزوار المنقولات كالقطار الحامل للمنتجات التسويقية وتكمن عملية المراقبة في كتابة تقرير يومي إلى مدير المقاطعة التجارية نפטال حول الوضعية الأمنية لها.

ج-مساعد الأمن الصناعي:

مهمته تكمن في السهر على وضع الاحتياطات اللازمة لتجنب الأخطار عن حوادث الصناعية بأنواعها وذلك بمراقبة وسائل الإطفاء ووسائل التدخل السريع واستبدالها عند انتهاء مدة صلاحيتها

- المنازعات:

تهتم بالجانب القانوني لمؤسسة وحل الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة والمتعاملين والحفاظ على ممتلكات المنظمة.

- دائرة الإدارة والنوازم العامة:

هذه الدائرة تعني كل ماي تعلق بالموظفين وما تحتاجه الإدارة من لوازم عامة لضمان التسيير العادل وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

أ- مصلحة الموارد البشرية والتكوين:

تعتبر هذه المصلحة بوابة الدخول للمؤسسة بالنسبة للعامل والمصلحة دور هام حيث تقوم بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بأنواعها: تعاقد، توظيف، استقالة، ويمكن حصر مهامها في: متابعة الحياة المهنية للموظف من لحظة توظيفه على يوم خروجه وضع احصائيات وتوقعات ومخططات خاصة بالتوظيف وتكوين العمال في اختصاصات عديدة على مراكز معينة في التكوين.

ب- مصلحة اللوازم العامة:

وهي لا تقل أهمية عن المصلحة الأولى وتتكون من الفروع التالية: (فرع الصيانة، فرع المقتصدية، فرع العلاقات الخارجية).

ج- مصلحة الإدارة:

ويندرج تحتها ثلاثة فروع أساسية هي:

فرع تسيير المستخدمين: مهمته متابعة الحياة المهنية للموظف إداريا، وذلك بتكوين الملف الإداري الخاص به، وبعد تكوين الملف ومراقبته يرسل منشور إلى مصلحة التعويضات لتسجيل العامل في مصالح الضمان الاجتماعي قبل 48 ساعة كما يقوم فرع بإرسال معلومات عن العامل إلى مصلحة الأجور قبل مزاوله العامل للعمل.

فرع الأجور: وهو مسؤول عن تنظيم رواتب كل العمال التابعين لمقاطعة نפטال

فرع التعويضات الاجتماعية: مكلف بمتابعة جميع التعويضات الاجتماعية: أدوية، المنح العائلية وحوادث العمل ويتبع هذا الفرع: مساعدة الشؤون الاجتماعية المكلفة بمتابعة الصحية للموظفين، أمانة محفوظات (أرشيف) مهمتها حفظ وصيانة الوثائق الإدارية الخاصة بمقاطعة نפטال.

- دائرة المالية والمحاسبة:

مهمتها المحافظة على التوازن المالي. بالإضافة إلى متابعة كل نشاطات المحاسبية الخزينة الميزانية والممتلكات والرقابة لضمان السير الجيد للأموال، وتضم المصالح التالية:

أ- مصلحة المحاسبة العامة وتنظم الفروع التالية، فرع المحاسبة العامة، فرع الجباية، فرع المخزون والبيع والمحاسبة اللامركزية.

ب- مصلحة الميزانية مهمتها إعداد الميزانية التقديرية التي تعتبر ترجمة لخطة الوحدة المستقبلية، وذلك باجتماع كل من رؤساء المراكز ونقاط البيع.

ج- مصلحة الخزينة: هذه المصلحة مكلفة بمراقبة جميع التدفقات المالية للخزينة من دخول وخروج الأموال، وذلك بمعرفة صافي المركز المالي للمؤسسة، ويندرج تحت إدارتها فرعين أساسيين:

فرع المصاريف أو المدفوعات: مهمته تسديد جميع مصاريف المقاطعة التجارية نפטال، من رواتب العمال فواتير الكهرباء والهاتف، فواتير المشتريات والضرائب، وتعويضات الضمان الاجتماعي

فرع الارادات يتم على مستوى هذا الفرع تحصيل جميع الموال من طرف زبائن المقاطعة التجارية الناتجة عن عملية البيع ويتبع هذه المصلحة كل من: أمين الصندوق المكلف بمراقبة وبيع دفاتير البنزين، مراقبة سندات الوقود.

د- مصلحة الممتلكات: تتمثل مهمتها في مراقبة ومتابعة ممتلكات مقاطعة نפטال بأنواعها: عقارات، منقولات ووسائل النقل والتجهيزات، ويندرج تحتها فرع التأمينات الذي تستطيع بفضله أي مؤسسة ضمان استثماريتها، فهو أساسي لتمكين المؤسسة من التأمين ضد المخاطر (تأمين أسطول النقل، تأمين العقارات والمنقولات، تأمين أنابيب المحروقات والمضخات).

- دائرة التقنية والنقل:

ويشرف على هذه الدائرة رئيسها الذي يعتبر مسؤول عن الحماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالمنطقة. وتندرج مهام هذه المقاطعة في متابعة مراقبة انجاز الأعمال والدراسات الخاصة بتوسيع المنشآت واعداد تقارير الأنشطة وذلك بشكل دوري وتنقسم هذه الدائرة إلى:

أ- مصلحة الدراسات والإنجازات

دورها دراسة تخطيط محطات البنزين، وتحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان مختصان.

ب- فرع دراسات الأشغال الجديدة:

يكمن دورها في دراسة وضعية المضخات والبحث الخاص بتخزين المحروقات، وقد تقوم بهذه العملية المصلحة نفسها أو تكلف مكاتب متخصصة إعدادها على شكل مناقصة.

ج- النقل:

تقوم هذه المصلحة بوظيفة محددة وهي النقل، ويتم ذلك وفق ثلاث طرق: الطريق، السكة الحديدية والأنابيب.

- دائرة الاعلام الآلي:

تتكون من مصلحتين هما مصلحة تسيير المعلومات ومصلحة الأنظمة والشبكات

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمركز تخزين وتوزيع الوقود CSD

يعتبر مركز الوقود جزءا من مؤسسة نפטال بانته، وهو خاص بالتخزين والتوزيع ويرمز له CSD والمقصود بها centre stock distribution وهو مسؤول عن مراقبة المحروقات يوميا من خلال سجلات إضافة إلى تقارير شهرية ترسل للمديرية العامة، وتتمثل مهامه في استقبال طلبات الزبائن، وتتكون من المصالح التالية:

- رئيس المركز: ويعتبر المسؤول الأول عن جميع الأقسام التابعة للمركز، فهو متعدد المهام وترتكز وظيفته بشكل أساسي في:

أ- تسيير حركة الموارد البترولية من حيث توزيعها وتخزينها؛

ب- الحفاظ على أمن المنتجات والآلات الخاصة بالمؤسسة؛

ج- تسيير العمال والحفاظ على سلامتهم.

- الأمانة العامة: وهي المسؤولة عن كل ما يخص رئيس المركز والأعمال التي يقوم بها، فهي تنظم المواعيد وتستقبل المكالمات، كما تقوم بفرز البريد.

- الأمن الداخلي: وهو ما يتعلق بكل ما يخص المؤسسة بالداخل وما قد يحدث فيها من سرقة وتخريب سواء من طرف العمال أو من طرف أشخاص خارجين عن نطاق العمل، ويتكون هذا القسم من 40 إلى 45 عامل.

- الأمن الصناعي: مهمته تتمثل في الوقاية والتدخلات في حالة المناورة أو حدوث حرائق، سواء حماية العتاد أو العمال، ويكون هذا القسم من 18 عامل.
- مصلحة التسيير: تتمثل مهمتها في تسيير المخزون، وأيضا تسيير شؤون المستخدمين فيما يتعلق بأجور العمال والعطل.
- مصلحة الاستغلال: تتمثل المهمة الرئيسية لهذا القسم في استقبال ومراقبة وتوزيع الموارد البترولية، كما تقوم باستقبال الصهاريج والشاحنات التي تتبع المؤسسة أو جهات خارجية أخرى.
- مصلحة الأجهزة الثابتة: وظيفتهم تتحصر في صيانة أي عطب قد يصيب الأجهزة الثابتة بالمؤسسة
- فرع النقل: وترتكز مهمته الرئيسية في توزيع الموارد البترولية عبر ولاية باتنة، مع العلم أنها تستقبل المحروقات من كافة أنحاء الوطن وتقوم بتوزيعها عبر الولاية.

المبحث الثالث: تحليل حصيلة البحث الميداني

في هذا المبحث سيتم تحليل البيانات المجمعّة من الاستبيان وتفسير النتائج، لتقييم فرضيات البحث الرئيسية أما بالقبول أو الرفض بغية الوصول إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث والمتمثل في مدى اهتمام المؤسسات بالموارد البشري كأداة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ومدى تطبيقها للسياسات الحديثة كسياسة الإدارة التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة، وكلن قبل القيام بذلك ارتأينا أن نقدم الإطار العام للبحث.

المطلب الأول: الإطار العام للبحث

ويشمل هذا الإطار النقاط التالية

الفرع الأول: حدود البحث

تمثلت هذه الحدود في:

الحدود الزمنية: لقد بدا المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي في أكتوبر 2013، وهو تاريخ بداية جمع المادة النظرية المتعلقة بالبحث، أما الجانب التطبيقي، فقد غطى الفترة الممتدة من جانفي إلى مارس 2017، حيث تم الاتصال بمؤسسة نפטال من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الجانب التطبيقية للبحث.

الحدود المكانية: لقد أجري هذا البحث فيما يخص جانبه الميداني في تسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال مقاطعة الوقود باتنة.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه: (مجموعة القواعد التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى كشف الحقيقة).¹

ونظرا لكون المناهج تختلف اختلاف العلوم والظاهرة المراد معالجتها، فقد ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوعنا كون هذا المنهج يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وذلك بعد جمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها

¹ أحمد حسن الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 121.

الفرع الثالث: مجتمع البحث

لقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على عينة دراسة مثلت ما قيمته 20% من كل فئة مهنية (فئة الإطارات، فئة عون التحكم وفئة عون التنفيذ)

الفرع الرابع: أدوات جمع البيانات

إن الأدوات التي تستعمل في جمع البيانات تعتبر من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات والبيانات ذات الصلة ببحثه، وذلك بغرض الوصول إلى أهداف البحث والاجابة على تساؤلاته، وعليه فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

الملاحظة:

تعد من أقدم الطرق وأهمها والتي يستخدمها الباحث في جمع المادة العلمية والحقائق من الوسط الذي يبحث فيه، وتعرف الملاحظة على أنها (الاعتبار المنتبه للظواهر أو الحوادث يقصد تفسيرها اكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها).¹

المقابلة:

ومن بين الأدوات التي استعملت في هذا البحث لغرض جمع البيانات المقابلة وتعرف على أنها: (أنواع من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص الذين لديهم معلومات المبحثين بغرض الحصول عليها، والتي لا تكون ربما موجودة في أماكن أخرى، وتدور أسئلة المقابلة حول حقائق أو آراء أو اتجاهات الأشخاص).²

الاستبيان:

ويعد من الأدوات الأساسية والمهمة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة عن موضوع البحث، وهي عبارة عن: (تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة المزودة بإجابتها والآراء المحتملة أو بفرغ الإجابة ويطلب من المجيب عليها مثلا الإشارة إلى

¹ فوقية حسن رضوان، منهجية البحث العلمي وتنظيمه، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2008، ص 170.

² فريد كامل أبو زينة وآخرون، مناهج البحث العلمي، طرق البحث النوعي دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 193.

ما يراه مهماً أو ما ينطبق عليه منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة ويمكن أن يكون السؤال الذي يرد في الاستمارة يحمل صيغة من الصيغ التالية:¹

سؤال مغلق:

يكون السؤال مغلقاً عندما تحتاج الأسئلة إلى أجوبة محددة، حيث يطلب من المستجوب أن يضع رمزا على الإجابة الصحيحة التي يوافق عليها.²

ويمتاز هذا النوع من الأسئلة بالسهولة عند الإجابة، مما يقلل إمكانية الوقوع في الخطأ عند التفسير ومثال ذلك السؤال حول الجنس: ذكر أنثى

السؤال المفتوح:

هو ترك حرية التعبير لدى المستجوب بأن يختار الإجابة التي يريد أن يعبر عن رأيه بالتفصيل³، مثال ذلك: من هو المسؤول عن عملية التقييم في مؤسستكم؟

الوثائق والسجلات:

تعد هذه الأداة مهمة كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وقد تم الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بمؤسسة نفطال وذلك من أجل التزود ببعض المعطيات والبيانات الضرورية المتعلقة بالبحث، ومن بين الوثائق والسجلات التي تم الاطلاع عليها: بيانات متعلقة بالجانب التاريخي لمؤسسة نفطال، بيانات عن الهيكل التنظيمي العام، بيانات عن الإمكانيات المادية والبشرية التي بحوزة المؤسسة، بيانات حول سير العمل والنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة حيث تم الاعتماد في هذا الإطار الاطلاع على كتيب به جميع القوانين والمواد التي تتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة.

¹ إبراهيم عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 96.

² فايز جمعة النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 59.

³ محمد بن عبد العزيز الدعليج، المرجع نفسه، ص 100.

الفصل الثاني: نظم ومعهجفة الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة وعيناتها

يتناول هذا المبحث الجوانب المتعلقة بتصميم ومنهجية الدراسة الميدانية وتطبيق الدراسة على مؤسسة نפטال، حيث يعرض هذا المبحث منهج وطرق البحث المستخدمة والعينة المستخدمة وطريق جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي ويشمل:

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا لمعالجة موضوع الدراسة من الناحية التطبيقية، حيث يتم عرض وتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة وعرض أداة الدراسة وصدق الأداة وثباتها ثم تحليل البيانات.

تتألف الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا منهجين الاستقرائي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي وهو أكثر المناهج استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، والذي يحاول موضوع الدراسة (أثر رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال)، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها وللتوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة في الدراسة، استخدم مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما كالتالي:

المصادر الثانوية: وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة والتي تتمثل في الكتب العلمية والمراجع العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وموقع الانترنت المختلفة، وكذلك القوانين والتشريعات المرتبطة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: وهي لمعالجة الإطار العملي للدراسة والتي تتمثل في الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وتستخدم أداة رئيسية للدراسة والتي تم إعدادها خصيصا لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

(Statistical Package For Social Science)

• المعالجات والأساليب الإحصائية:

- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح Spearman-Brown coefficient
- معيار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

- التكرارات والنسب المئوية
- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار مان ويتي غير المعلمي.
- اختبار كروكسال- والاس غير المعلمي.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

ينكون مجتمع من جميع موظفي أقسام الإدارة في مؤسسة نفطال والتي كانت كالتالي:

- المالية
- التسويق
- المبيعات
- ادارة الموارد البشرية
- الشؤون الإدارية
- اللوازم والمستودعات

وقد اشتملت عينة الدراسة على 80 مفردة، تم توزيع الاستبانة عليهم باستخدام أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلة عدد الموظفين وكذلك رفض البعض منهم مساعدتنا على إجراء الدراسة، وتم استرداد 68 استبانة وبعد تفحصها استبعدنا منها واحدة وذلك لتكرارها وعدم تحقيقها للشروط المطلوبة للإجابة عليها، وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 67 استبانة، أي بنسبة 83.75% وهي نسبة جيدة مقارنة بالصعوبات التي تلقيناها من أجل الحصول على الاستبانات.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأحدى أدوات الدراسة حول أثر رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال، وتم تقسيمها إلى قسمين:

- ✓ القسم الأول: ويحتوي على بيانات شخصية عن عينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات متمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية ومجال الوظيفية الحالية.
- ✓ القسم الثاني: ويحتوي استبانة الدراسة وتتكون من ستة محاور كالتالي:

- **المحور الأول:** الاستثمار في رأس المال البشري ويتكون من 12 فقرة، موزعة على 3 متغيرات بحيث تتعلق الفقرات (من 1 إلى 4) بأهمية الاستثمار، أما الفقرات (من 5 إلى 7) فتتعلق بقياس رأس المال البشري، في حين أن الفقرات (من 8 إلى 12) تتعلق بالخبرة العلمية.
- **المحور الثاني:** يتعلق بتطوير الكفاءات البشرية ويتكون من 10 فقرات موزعة على 3 متغيرات بحيث تترجم الفقرات (من 13 إلى 17) تسيير الكفاءات، في حين تتعلق الفقرات (من 18 إلى 20) بالمهارات والقدرات، أما الفقرات (من 21 إلى 23) فتتعلق بإدارة المعرفة.
- **المحور الثالث:** فهو مخصص للتنافسية ويتكون من 4 فقرات (من 24 إلى 27).

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

الجدول رقم 11: ترميزات سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

وقد تم الإنطلاق من سلم ليكرت Likertscale الخماسي الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة.

$$\bullet \text{ المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4 .$$

$$\bullet \text{ طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{5} = \frac{4}{5} = 0.8 .$$

وبذلك تم تحديد المتوسط المرجح الذي يستفاد منه في معرفة اتجاهات الباحثين وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 12: درجات سلم ليكرت الخماسي

الدرجة	الإجابة	المتوسط الموزون	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79	ضعيفة جدا
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19	عالية
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	عالية جدا

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات (الاستبانة):

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على ثبات وصدق أداة القياس المتمثلة في الاستبانة كما يلي:

1- معامل الصدق:

يعتبر الصدق من الخصائص الأساسية التي يجب الاهتمام بها عند القيام بالدراسة، فعند قيام الباحث بتصميم الاستبانة أو أي أداة أخرى لابد أن تكون هناك طريقة سلوكية معينة نقيس بها صدق هذه الأداة، وفي حالة اعتماد الباحث على الاستبانة نقوم بتحويل ظاهرة ما إلى عبارات تتألف منها، وعندما يتأكد بطريقة علمية أن الاستبانة تقيس الظاهرة التي نريد دراستها هنا تعتبر الاستبانة صادقة، حيث يعبر الصدق عن الدرجة التي تحقق فيها الاستبانة الأهداف وضعت من أجلها، أي أن الاستبانة تعتبر صادقة عندما نقيس ما ينبغي قياسه بالفعل، ومن أهم الطرق المستخدمة في صدق الاستبانة نجد:

- الصدق الظاهري
- صدق الاتساق الداخلي.

وللتحقق من صدق الاستبانة قمنا بحساب الطرق الثلاث التي تم ذكرها وكانت النتائج كالتالي:

1-1- الصدق الظاهري:

تم تقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدق وثبات فقراتها، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين والأساتذة الجامعيين في كل من جامعة باتنة 1 وكذا جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى الاستبانة وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد الفقرات (27) فقرة، وقد استجيبنا لآرائهم ومقترحاتهم وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية في نهاية الدراسة.

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري ويتكون من 12 فقرة؛

المحور الثاني: تطوير الكفاءات البشرية ويتكون من 11 فقرة؛

المحور الثالث: التنافسية ويتكون من 04 فقرات.

1-2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول رقم 13 أن جميع الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى

$$\alpha=0.05$$

وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 13: معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig (p-value)
1	الاستثمار في رأس المال البشري	0.828	**0.000
2	تطوير الكفاءات البشرية	0.469	**0.000
3	التنافسية	0.707	**0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.21

1-3- صدق الاتساق الداخلي :

في هذه المرحلة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين في الجداول الثلاث أدناه.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية للشركة
الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال

الفصل الثاني:
تصميم ومنهجية الدراسة

الجدول رقم 14: معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري

المتغيرات	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهمية والاستثمار	1- تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استقطاب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية	0,876**	0,000
	2- تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين والأكفاء.	0,724**	0,000
	3- تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري.	0,507**	0,000
	4- تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط وليس على أساس المهارة والكفاءة.	0,119**	0,019
القياس	5- تعتمد المؤسسة في قياس وتقييم رأس مالها البشري على طرق ومقاييس دقيقة.	0,545**	0,000
	6- تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري يتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة.	0,250*	0,041
	7- تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	0,673**	0,000
الخبرة العلمية	8- يؤدي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.	0,469**	0,000
	9- يمتلك الموظفون في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم ومؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف المناطة بهم.	0,542**	0,000
	10- يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة.	0,373**	0,02
	11- يتناسب أجر العمال الذي يتقاضونه مع خبرتهم في العمل.	0,645**	0,000
	12- تبذل المؤسسة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.	0,882**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V21

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (1%)

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (5%)

يبين الجدول رقم 14 أن جميع عبارات المتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) كانت لديها علاقة ارتباط موجبة مع متغيراتها الفرعية المتمثلة في: الأهمية والاستثمار، القياس والخبرة العلمية، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى 5% وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية.

الجدول رقم 15 معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات محور تطوير الكفاءات البشرية.

المتغيرات	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تسيير الكفاءات	13- يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف.	0,885**	0,000
	14- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقيه) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.	0,396**	0,001
	15- تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العملية.	0,572**	0,000
	16- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.	0,548**	0,000
	17- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة .	0,541**	0,000
المهارات والقدرات	18- جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل الى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.	0,358**	0,003
	19- تعتمد المؤسسة في اكتساب المهارات العلمية على مبدأ التجربة والتكوين.	0,248*	0,043
	20- يتفادى الموظفون الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم.	0,371**	0,002
إدارة المعرفة	21- يتم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم	0,400**	0,001
	22- امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الإدارة للموظف وتمسكها به.	0,504**	0,000
	23- لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	0,819**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V21

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (1%)

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (5%)

يبين الجدول رقم 15 أن جميع عبارات المتغير المستقل (تطوير الكفاءات البشرية) كانت لديها علاقة ارتباط موجبة مع متغيراتها الفرعية المتمثلة في: تسيير الكفاءات، المهارات والقدرات وإدارة المعرفة، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى 5% وهوما يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية.

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات محور التنافسية.

المتغيرات	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التنافسية	24- تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	0,863**	0,000
	25- تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	0,542**	0,000
	26- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.	0,787**	0,000
	27- تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	0,884**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V21

يبين الجدول رقم 16 أن جميع عبارات المتغير المستقل (التنافسية) كانت لديها علاقة ارتباط موجبة مع متغيراتها الفرعية، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى 5% وهوما يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المتغير المستقل ومتغيراته الفرعية.

2- معامل الثبات:

يقصد بالثبات أن الاستبانة تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعها على نفس الأفراد في ظل نفس ظروف التطبيق الأول أي هو الاتساق في تقدير الاستبانة لما تقيسه.

وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبانة) التي تم استخدامها في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ولكي تكون الاستبانة تتمتع بثبات لابد

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (1%)

أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0.6) أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كانت الاستبانة تتمتع بثبات أكبر، وإذا كان معامل الثبات أقل من (0.6) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات مما يستدعي إعادة صياغة الأسئلة وتوزيعها مرة أخرى، والحرص على أن يكون المستجوبون أكثر جدية في ملأ الاستبانة.

وفي هذه الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم 17 كان معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات الخاصة بالاستثمار في رأس المال البشري ما بين (0.689) و(0.828)، كما أن معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري) قد بلغ (0.878)، ما يعني أن معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الفرعية والمتغير المستقل قد فاق المعدل المطلوب (0.6)، كما أن معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل تطوير الكفاءات البشرية كان ما بين (0.671) و(0.880)، أما المتغير المستقل ككل فقد كان المعامل يساوي (0.888)، هذه القيم كلها أكبر من حد القبول (0.6)، أما بالنسبة للمتغير التابع (التنافسية) فقد تجاوزت قيمة ألفا كرونباخ (0.836) أكبر من (0.6).

أما معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل فقد بلغ (0.947) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بالثبات، وهو ما يؤكد لنا صلاحيتها كأداة للتحليل والدراسة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة تم تصميم الاستبانة في شكلها النهائي كما هو مبين في الملحق رقم

الجدول رقم 17: معامل ألفا كرونباخ لمتغيرا الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
0.689	4 فقرات	الأهمية والاستثمار
0.703	3 فقرات	القياس
0.828	5 فقرات	الخبرة العلمية
0.878	12 فقرات	الاستثمار في رأس المال البشري
0.880	5 فقرات	تسيير الكفاءات
0.671	3 فقرات	المهارات والقدرات
0.717	3 فقرات	إدارة المعرفة
0.888	11 فقرة	تطوير الكفاءات البشرية
0.836	4 فقرات	التنافسية
0.947	27 فقرة	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS. V21

المطلب الرابع: خصائص مبحوثي الدراسة:

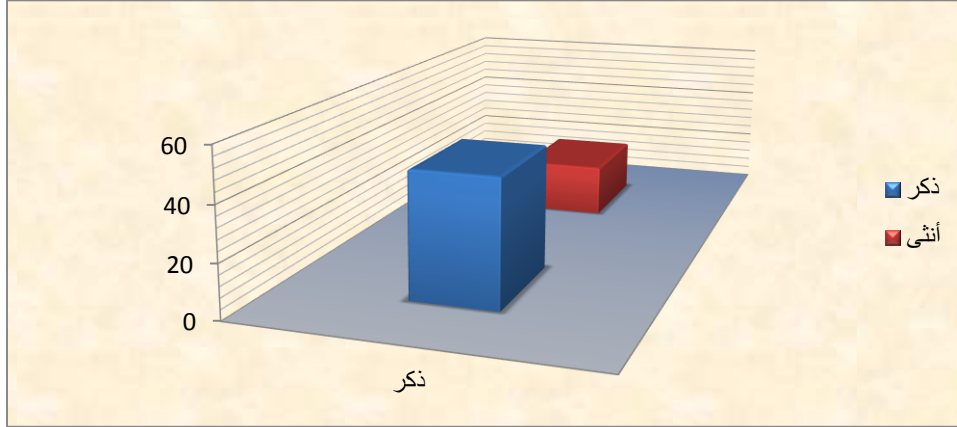
يوضح الجدول رقم خصائص مبحوثي الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى العلمي.

الجدول رقم 18: خصائص مبحوثي الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	47	70.1%
	أنثى	20	29.9%
	المجموع	67	100%
العمر	من 21 سنة - أقل من 30 سنة	15	22.4%
	من 30 سنة - أقل من 40 سنة	26	38.8%
	من 40 سنة - أقل من 50 سنة	22	32.8%
	50 سنة فأكثر	4	6%
	المجموع	67	100%
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	20	29.9%
	مستوى جامعي	43	64.2%
	شهادات أخرى	4	6%
	المجموع	67	100%
الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 3 سنوات	5	7.5%
	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	25	37.5%
	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	25.4%
	10 سنوات فأكثر	20	29.9%
	المجموع	67	100%
مجال الوظيفة الحالية	المالية	10	14.9%
	الموارد البشرية	25	37.3%
	المبيعات	4	6.00%
	التسويق	16	23.9%
	الشؤون الإدارية	9	13.4%
	اللوازم والمستودعات	3	4.5%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps. V 21

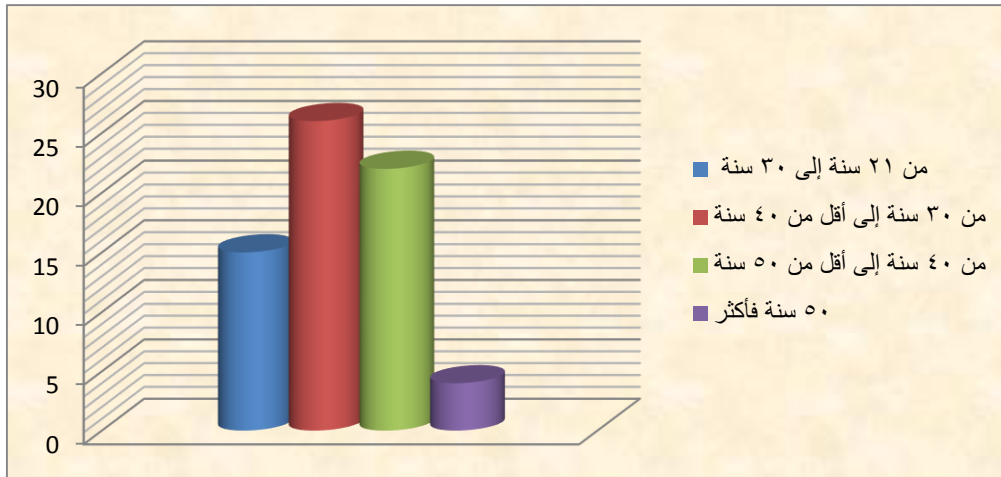
الشكل رقم 26: خصائص مبحوثي الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول السابق والشكل رقم 26 يتضح أن غالبية إدارات المؤسسة هم ذكور، حيث بلغ عددهم 47 إطار ما نسبته (70.1%)، وبالمقابل بلغ عدد الإناث لم يتجاوز 20 موظفة أي ما نسبته (29.9%)، وهذه النتيجة ترجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي والتجاري، حيث يقل عدد الفئات في مثل هذه القطاعات إذ تفضل في الغالب العمل في القطاعات الأخرى غير الصناعية مثل التعليم والصحة بدلا من هذا القطاع الذي يكثر فيه نسبة الرجال من النساء.

الشكل رقم 27: خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب العمر

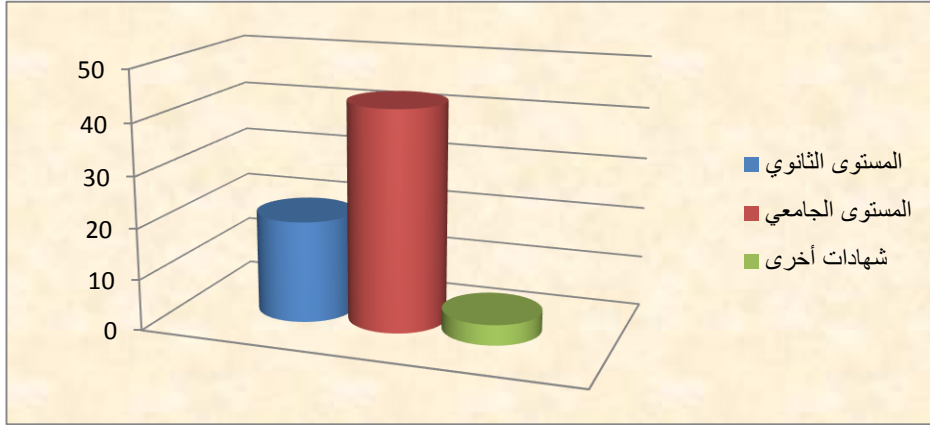


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

فيما يخص أعمار إدارات المؤسسة فنلاحظ من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 27 أن أعمار مبحوثي الدراسة من الفئة الثانية والثالثة كانت مرتفعة حيث بلغت (38.8%) للفئة الثانية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، و(32.8%) بالنسبة للفئة الثالثة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، أما الفئة (من 21 سنة إلى أقل من 30 سنة) فلم تتجاوز النسبة (22.4%)، في حين أن الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة في مؤسسة نפטال فلا تتجاوز النسبة (6%)، كل هذه النسب تدل على أن المؤسسة

تعتمد على أفراد ذوي خبرة في هذا المجال كما أن فترة متوسط العمر غالبا ما تدل على رجاحة العقل واستقامة التفكير ما يحسن القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

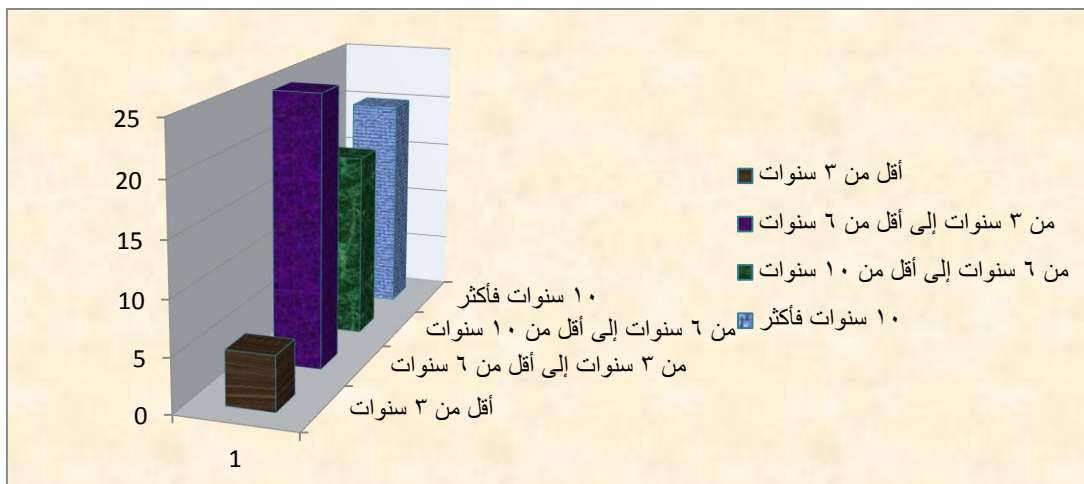
الشكل رقم 28: خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 28 أن النسبة الأكبر كانت للفئة الثانية، والتي تشير بأن أغلبية إطارت المؤسسة لديهم مستوى جامعي حيث بلغت النسبة (64.2%)، تليها فئة الموظفين الذين يحوزون على المستوى الثانوي بنسبة (29.9%)، أما الذين يحوزون على شهادات أخرى دون المستوى الثانوي فإن نسبتهم لا تتجاوز (6%)، هذه الإحصائيات تدل على حرص المؤسسة أن تتوفر على يد عاملة مؤهلة علميا ولا مستوى علمي مرتفع يسمح لهم بأداء وظائفهم وتطبيق المعرفة المحصلة في مجال عملهم.

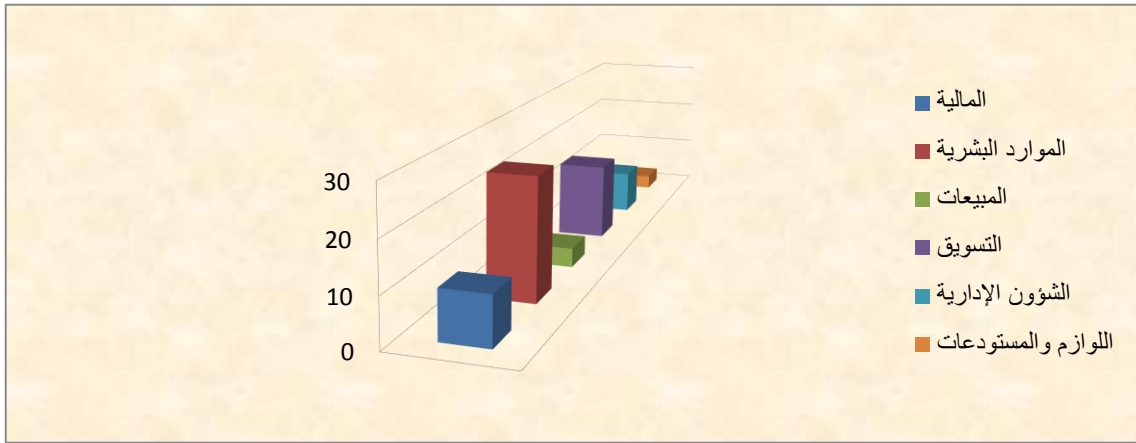
الشكل رقم 29: خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

وفيما يخص الخبرة فمن خلال الجدول رقم 17 والشكل رقم 29 يتضح أن الفئة الثانية (من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات) سجلت أعلى نسبة (37.5%) تليها مباشرة الفئة الرابعة (من 10 سنوات فأكثر) (29.9%) ما يعني أن المؤسسة تعتمد على المزج بين الطاقات الشبانية الجديدة المتمسكة بالمعرفة والموظفين ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة، كذلك هذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى إطارات المؤسسة وقدرتهم على معرفة المتطلبات الخاصة بمجال العمل في كل مرحلة، بالإضافة إلى ذلك عملية المزج بين مستويات الخبرة تتلاءم مع التغيرات والتطورات التي يشهدها المحيط.

الشكل رقم 30: خصائص أفراد مبحوثي الدراسة حسب مجال الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

أما فيما يخص مجالات الوظيفة في المؤسسة فيمكن من الجدول رقم 17 والشكل رقم 30 فإن ما نسبته (37.3%) من موظفي المؤسسة يشتغلون في قسم تسيير الموارد البشرية وهو القسم الأكثر أهمية في أي مؤسسة والذي يتيح وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، في حين أن قسم التسويق يشغله ما نسبته (23.9%) فطبيعة المؤسسة التجارية تقتضي أن يشغل قسم التسويق حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسة، أما الأقسام الأخرى فتتفاوت فيها النسب كحال معظم المؤسسات التجارية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:

نههدف من خلال هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول المتغيرات المعتمدة، وذلك بالاعتماد على جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، بالإضافة إلى إيجاد نتائج العلاقات بين المتغيرات بتحليل علاقات الارتباط وعلاقات التأثير لغرض اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري:

للتعرف على واقع استثمار رأس المال البشري بالشركة محل الدراسة، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل من البعد المتعلق بأهمية واستثمار رأس المال البشري والبعد المتعلق بقياس رأس المال البشري وكذا بعد أهمية الخبرة العلمية، إذ مثلت الفقرات (من 1 إلى 4) الأسئلة المتعلقة بالأهمية والاستثمار، في حين تترجم الفقرات (من 5 إلى 7) الأسئلة المتعلقة بالقياس، في حين أن الأسئلة (من 8 إلى 12) فهي تبين الخبرة العلمية.

1- أهمية رأس المال البشري واستثماره في الشركة:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بأهمية واستثمار رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد رأس المال البشري وأهميته

مقياس الإجابة										الفقرة
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
29.9	20	43.3	29	7.5	5	14.9	10	4.5	3	1- تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استقطاب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية.
13.4	9	49.3	33	7.5	5	22.4	15	7.5	5	2- تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين والأكفاء.
20.9	14	59.7	40	6.00	4	10.4	7	3.00	2	3- تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية للشركة
الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال

الفصل الثاني:
تصميم ومنهجية الدراسة

4- تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط وليس على أساس المهارة والكفاءة.					
المحور	4	3	2	1	رقم السؤال
3.67	3.57	3.85	3.39	3.79	المتوسط الحسابي
0.924	1.246	0.973	1.193	1.162	الانحراف المعياري
%25.17	%34.90	%25.27	%35.19	%30.65	معامل الاختلاف %
	3	1	4	2	الترتيب حسب الأهمية
قوي	قوي	قوي	متوسط	قوي	مستوى الأهمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.21

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بأهمية رأس المال البشري واستثماره قد حقق متوسط حسابي عام (3.67) وانحراف معياري (0.858) ومعامل اختلاف (25.17%) وبهذا يقع عند مستوى أهمية قوي (من 3.40 إلى 4.19). وهذا يعني أن هناك انسجاما بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 40%، ومنه فإن أغلب الموظفين في مؤسسة نפטال يعتقدون أن المؤسسة لديها وعي تام بأهمية رأس المال البشري وتبذل جهدا كافيا من أجل تربيته وتطويره حيث أن أغلب الأسئلة كانت مشكلة في الاتجاه الإيجابي للاستثمار في رأس المال البشري.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.39-3.85) وهي تقريبا تقع في منطقة القبول العالي، وقد احتلت الفقرة الثالثة (تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري). المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.973) ومعامل اختلاف (25.27%)، يلي هذه الفقرة في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة الأولى (تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استقطاب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية). بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري قدر بـ (1.162) ومعامل اختلاف (30.65%). وعلى مستوى المتوسطات فإن الفقرة رقم 2 (تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين والأكفاء) هي الفقرة التي حققت أقل متوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.93) مرتفع نسبيا ما يؤكد تشتت إجابات الموظفين وعدم اجماعهم وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الخاص بها (35.19%).

وبناء على ذلك فإن رأس المال البشري بمؤسسة نפטال يحظى بأهمية معتبرة حيث تسعى إلى استثمار رأسمالها البشري باعتماد العديد من المداخل، كما تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة منه، علاوة على حرصها على استقطاب ذوي القدرات المتميزة، غير أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين الأكفاء حسب ما بينه متوسط الفقرة الثانية.

2- قياس رأس المال البشري بالمؤسسة:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بقياس رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث قياس رأس المال البشري.

مقياس الإجابة										الفقرة
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
10.4	7	53.7	36	13.4	9	17.9	12	4.5	3	5- تعتمد المؤسسة في قياس وتقييم رأس مالها البشري على طرق ومقاييس دقيقة.
32.8	22	55.2	37	6.00	4	3.00	2	3.00	2	6- تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري يتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة.
22.4	15	52.2	35	11.9	8	10.4	7	3.00	2	7- تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.
										رقم السؤال
										المتوسط الحسابي
										الانحراف المعياري
										معامل الإختلاف%
										الترتيب حسب الأهمية
										مستوى الأهمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بأهمية رأس المال البشري واستثماره قد حقق متوسط حسابي عام (3.64) وانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (24.17%) وبهذا فالمتوسط يقع عند مستوى أهمية قوي (من 3.40 إلى 4.19). وهذا يعني أن هناك انسجاما بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 35.00%، ومنه فإن أغلب الموظفين في مؤسسة نפטال يعتقدون أن المؤسسة أدوات وطرق من أجل تقييم وقياس رأس مالها البشري وأن هناك نظام معلومات يسجل كل ما يتعلق بمستوى الموظفين ويتم تحديثه دوريا.

أما بالنسبة للفقرات فقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.48 - 4.12) وهي بذلك تقع في مستوى الأهمية القوي، وقد احتلت الفترة السادسة (6) (تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري يتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي يقتر من مستوى الأهمية قوي جدا بمتوسط (4.12) وانحراف معياري يقدر بـ (0.879) ومعامل اختلاف (21.33%)، يلي هذه الفقرة في مستوى الأهمية الفقرة السابعة (تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص) بمتوسط (3.81) وانحراف معياري (1.004) ومعامل اختلاف (26.53%)، أما الفقرة الأخيرة من حيث مستوى الأهمية فهي الفقرة (تعتمد المؤسسة في قياس وتقييم رأس مالها البشري على طرق ومقاييس دقيقة). بمتوسط (3.48) وانحراف معياري (1.05) ومعامل اختلاف (30.1%).

وبناء على هذا التحليل الإحصائي المتعلق ببعد قياس رأس المال البشري بمؤسسة نפטال يمكن أن نستنتج أن عملية القياس تحظى بأهمية كبيرة عموما، حيث كان رأي أغلب إدارات الشركة بأن تنفيذ برنامج فعال للقياس يتطلب الكوادر المتخصصة وكذا التقنيات المعدة لهذا الغرض، كما أن القياس الصادق يتوقف على مدى استيعاب الأفراد لمفهوم وأهمية القياس في حد ذاتها، كما أظهرت النتائج بأن تقييم الأداء كطريقة وصفية لقياس رأس المال البشري يتم بالمؤسسة بشكل موضوعي وبعتماد عدة طرق، فالمؤسسة تستخدم كل من طريقة القيمة المضافة وطريقة التكلفة التاريخية في قياس رأس مالها البشري.

3- الخبرة العملية:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بأهمية الخبرة العملية بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده الخبرة العملية

مقياس الإجابة										الفقرة	
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
14.9	10	59.7	40	9.00	6	11.9	8	4.5	3	8- يؤدي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.	
20.9	14	41.8	28	20.9	14	10.4	7	6.00	4	9- يمتلك الموظفون في المؤسسة خبرة عالية في مجال اعمالهم المخصصة لهم ومؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف المناطة بهم.	
17.9	12	68.7	46	9.00	6	1.5	1	3.00	2	10- يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة.	
17.9	12	41.8	28	13.4	9	20.9	14	6.00	4	11- يتناسب أجر العمال الذي يتقاضونه مع خبرتهم في العمل.	
34.3	23	35.8	24	16.4	11	6.00	4	7.5	5	12- تبذل المؤسسة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.	
المحور											
3.76		3.84		3.45		3.97		3.61		8	رقم السؤال
0.970		1.188		1.184		0.778		1.114		9	المتوسط الحسابي
%25.79		%30.93		%34.31		%19.59		%30.85		10	الانحراف المعياري
										11	معامل الاختلاف%
		2		5		1		4		12	الترتيب حسب الأهمية
قوي		قوي		قوي		قوي		قوي		8	مستوى الأهمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بأهمية الخبرة العملية قد حقق متوسط حسابي عام (3.76) وانحراف معياري (0.970) ومعامل اختلاف (25.79%) وبهذا فالمتوسط يقع عند مستوى أهمية قوي (من 3.40 إلى 4.19). وهذا يعني أن هناك انسجاما بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 35.00%، ومنه فإن أغلب الموظفين في مؤسسة نפטال يعتقدون أن المؤسسة تولي عامل الخبرة العملية أهمية كبيرة في عملية الترقية إلى المناصب السامية وكذا اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب والاجتهاد في تحقيق تناسب بين الخبرة العلمية للموظف وكذا الأجر المالي الذي يستحقه، وكذا تحاول أن ترفع من المستوى العلمي لموظفيها وذلك بتنظيم دورات تكوينية.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.45-3.97) وهي تقع في منطقة القبول العالي، وقد احتلت الفقرة العاشرة (يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.778) ومعامل اختلاف (19.959%)، يلي هذه الفقرة في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة الثانية عشر (تبدل المؤسسة قسارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل). بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري قدر بـ (1.188) ومعامل اختلاف (30.93%). وعلى مستوى المتوسطات فإن الفقرة رقم 11 (يتناسب أجر العمال الذي يتقاضونه مع خبرتهم في العمل). هي الفقرة التي حققت أقل متوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.184) ومعامل الاختلاف الخاص بها (34.31%)، ما يعني أن هناك نسبة من الموظفين يعتقدون أن شبكة الأجر في المؤسسة لا تتناسب مع خبرتهم في العمل وهي مطالبة بالاجتهاد أكثر من أجل تحقيق هذا الهدف.

وبناء على هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن أغلب الموظفين المبحوثين يعتقدون أن المؤسسة تراعي الخبرة العملية التي تحصل عليه الموظف وهي تحاول أن تجعل عملية التمكين من المناصب حسب الخبرة العلمية التي يتحصل عليها الموظف، كما أن المؤسسة تبدل قسارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية، كما أن المؤسسة تجتهد لتجعل شبكة الأجر تتناسب مع خبرة الموظفين ولو أن هناك مجموعة من الموفين غير راضين عن أجورهم والذين يرون أنها لا تتناسب مع خبرتهم.

المطلب الثاني: تطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة

للتعرف على واقع تطوير الكفاءات البشرية بالشركة محل الدراسة، تم حساب التوزيع التكراري، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل من البعد المتعلق بتسيير الكفاءات والبعد المتعلق بالمهارات والقدرات وكذا بعد إدارة المعرفة، إذ مثلت الفقرات (من 13 إلى 17) الأسئلة المتعلقة بتسيير الكفاءات، في حين تترجم الفقرات (من 18 إلى 20) الأسئلة المتعلقة بالمهارات والقدرات، في حين أن الأسئلة (من 21 إلى 23) فهي تبين أهمية إدارة المعرفة.

1- تسيير الكفاءات البشرية:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم 22: المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد تسيير الكفاءات

مقياس الإجابة										الفقرة
غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
11.9	8	22.4	15	11.9	8	26.9	18	26.9	18	2- يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف.
4.5	3	9.0	6	13.4	9	53.7	36	19.4	13	3- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقيه) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.
6.00	4	10.4	7	19.4	13	40.3	27	23.9	16	4- تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العملية.
7.5	5	13.4	9	13.4	9	50.7	34	14.9	10	5- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.
3.00	2	10.4	7	7.5	5	53.7	36	25.4	17	6- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية للشركة
الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال

الفصل الثاني:
تصميم ومنهجية الدراسة

رقم السؤال	13	14	15	16	17	البعد
المتوسط الحسابي	3.34	3.75	3.66	3.52	3.88	3.61
الانحراف المعياري	1.399	1.020	1.136	1.133	1.008	1.06
معامل الإختلاف %	41.88%	27.2%	31.03%	32.18%	25.97%	29.36%
الترتيب حسب الأهمية	5	2	3	4	1	
مستوى الأهمية	متوسط	قوي	قوي	قوي	قوي	قوي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بأهمية تسيير الكفاءات قد حقق متوسط حسابي عام (3.61) وانحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (29.36%) وبهذا فالمتوسط يقع عند مستوى أهمية قوي (من 3.40 إلى 4.19). وهذا يعني أن هناك انسجاما بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 35.00 %، ما يؤكد أن هناك استمرارية في متابعة كفاءات المؤسسة بشفافية وبطريقة موضوعية، أيضا تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية من أجل سد احتياجاتها من الكفاءات، كما تؤكد حرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات البشرية ذات المؤهلات العلمية الكبيرة، أيضا التكوين المستمر للعاملين في المؤسسة يحظى باهتمام كبير. وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.34-3.88) وهي تقع في منطقة القبول العالي تقريبا، وقد احتلت الفقرة رقم 17 (يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.008) ومعامل اختلاف (25.97%)، يلي هذه الفقرة في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة رقم 14 (تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية "النقل والترقية" لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري قدر بـ (1.020) ومعامل اختلاف (27.2%). وعلى مستوى المتوسطات فإن الفقرة رقم 13 (يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف..) هي الفقرة التي حققت أقل متوسط حسابي (3.34) وهي تقع في مستوى الأهمية المتوسط، وانحراف معياري (1.399) ومعامل الاختلاف الخاص بها (41.88%)، ما يعني أن هناك نسبة من الموظفين يعتقدون أن تقييم الكفاءات البشرية لا يتم بشكل مستمر وموضوعي.

وبناء على ذلك فإن المؤسسة تولي مستوى مقبول من الأهمية لكفاءاتها البشرية وتعمل على تسييرها بالشكل المطلوب. حيث تركز المؤسسة على الاعتماد المصادر الداخلية أساسا في توظيف الكفاءات، وهذا ما يزيد رضا الكفاءات البشرية ويرفع ولاءها للمؤسسة. كما أن المؤسسة تبذل جهدا مقبولا في مجال

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية للشركة
الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال

الفصل الثاني:
تصميم ومنهجية الدراسة

تطوير الكفاءات البشرية وبالاعتماد على العديد من المداخل، علاوة على ان المؤسسة تقيم كفاءاتها البشرية وكوادرها باستمرار، إلا أن المؤسسة لا تولي أهمية كافية لعملية تخطيط الكفاءات البشرية كخطوة رئيسية تتطلبها عملية تسيير الكفاءات، فلا توجد بالشركة مخططات واضحة للتنبؤ بالكفاءات المطلوبة الآن ومستقبلا، إذ لا تعتمد المؤسسة على التسيير التقديري للمناصب والكفاءات (GPEC) لتحديد حاجاتها من الكفاءات البشرية المطلوبة، والذي يعتبر أساسا لا يمكن الاستغناء عنه في عملية تسيير الكفاءات ومعرفة حركة الكفاءات كما ونوعا.

2- المهارات والقدرات:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم 23: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعدها المهارات والقدرات

مقياس الإجابة										الفقرة
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
7.5	5	61.2	41	14.9	10	11.9	8	4.5	3	7- جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل الى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.
17.9	12	56.7	38	11.9	8	9.00	6	4.5	3	8- تعتمد المؤسسة في اكتساب المهارات العلمية على مبدأ التجربة والتكوين.
31.3	21	55.2	37	11.9	8	1.5	1	0.00	0	9- يتفادى الموظفون الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم.
المحور		20		19		18		رقم السؤال		
3.85		4.16		3.75		3.55		المتوسط الحسابي		
0.65		0.687		1.005		0.958		الانحراف المعياري		
%16.88		%16.51		%26.8		%26.98		معامل الاختلاف%		
1		2		3		الترتيب حسب الأهمية				
قوي		قوي		قوي		قوي		مستوى الأهمية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بأهمية الخبرة العملية قد حقق متوسط حسابي عام (3.85) وبتباين معياري (0.65) ومعامل اختلاف (16.88%) وبهذا فالمتوسط يقع عند مستوى أهمية قوي (من 3.40 إلى 4.19). وهذا يعني أن هناك انسجاما بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 30.00%، وبالتالي يمكن عموما استنتاج أن المهارات والقدرات لها مكانة خاصة عند مسيري مؤسسة نפטال حسب اعتقاد الكثير من الإطارات، فمهارات وقدرات الموظفين هي العامل الأبرز في اختيارهم في مناصبهم، كما أن المؤسسة تعتمد برامج تكوينية من أجل الرفع من مستوى مهارات وقدرات موظفيها ما يقلل من احتمال تكرار الأخطاء لديهم.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.55-4.16) وهي تقع في منطقة القبول العالي تقريبا، وقد احتلت الفقرة رقم 20 (يتفادى الموظفون الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم.) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.687) ومعامل اختلاف (16.51%)، يلي هذه الفقرة في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة رقم 19 (تعتمد المؤسسة في اكتساب المهارات العلمية على مبدأ التجربة والتكوين.) بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري قدر بـ (1.005) ومعامل اختلاف (26.8%). وعلى مستوى المتوسطات فإن الفقرة رقم 18 (جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل الى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.) هي الفقرة التي حققت أقل متوسط حسابي (3.55) وهي تقع في مستوى الأهمية القوي، وبتباين معياري (0.958) ومعامل الاختلاف الخاص بها (26.98%).

وبناء على هذه النتائج الإحصائية فإن بعد المهارات والقدرات يحظى بأهمية بالغة من حيث إجماع كل من الموظفين ومسيري المؤسسة على دوره البارز في الرقي بها، فعملية تقلد المناصب في المؤسسة تعتمد على جملة من المعايير من أبرزها مهارات وقدرات الموظف، كما أن المؤسسة تنظم وبشكل دوري دورات تعليمية تكوينية لموظفيها بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم ما يسمح لهم بأداء مهامهم على أحسن وجه وكذلك بما يقلل من وقوعهم في الأخطاء.

3- إدارة المعرفة:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم 24: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث إدارة المعرفة

مقياس الإجابة										الفقرة
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16.4	11	56.7	38	14.9	10	10.4	7	1.5	1	10- يتم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم
14.9	10	47.8	32	19.4	13	13.4	9	4.5	3	11- امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الإدارة للموظف وتمسكها به.
19.4	13	40.3	27	17.9	12	17.9	12	4.5	3	12- لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.
المحور										
		23		22		21		رقم السؤال		
3.64		3.52		3.55		3.76		المتوسط الحسابي		
0.82		1.133		1.049		0.906		الانحراف المعياري		
%22.52		%32.18		%29.54		%24.09		معامل الاختلاف%		
3		2		1		الترتيب حسب الأهمية				
قوي		قوي		قوي		قوي		مستوى الأهمية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول السابق أن البعد المتعلق بأهمية الخبرة العملية قد حقق متوسط حسابي عام (3.64) وبنحرف معياري (0.82) ومعامل اختلاف (22.52%) وبهذا فالمتوسط يقع عند مستوى أهمية قوي (من 3.40 إلى 4.19). وهذا يعني أن هناك انسجاما بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 35.00%.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.52-3.76) وهي تقع في منطقة القبول العالي تقريبا، وقد احتلت الفقرة رقم 21 (يتم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بلغ (3.76) وانحرف معياري (0.906) ومعامل اختلاف (24.09%)، يلي هذه الفقرة في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة رقم 22 (امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الإدارة للموظف وتمسكها به). بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحرف معياري قدر بـ (1.049) ومعامل اختلاف (29.54%). وعلى مستوى المتوسطات فإن الفقرة رقم 23 (لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب). هي الفقرة التي حققت أقل متوسط حسابي (3.52) وهي تقع في مستو الأهمية القوي، وبنحرف معياري (1.133) ومعامل الاختلاف الخاص بها (32.18%).

وبناء على ذلك فإن البعد المتعلق بإدارة المعرفة بمؤسسة نפטال حقق أهمية قوية نوعا ما، حيث أهرت النتائج بأن الشركة تمتلك كفاءات بشرية ذات معارف عالية ومتميزة، كما أن المؤسسة تعمل على توفير البنية الأساسية لإدارة المعرفة ونشر المعلومات وتقاسمها من خلال شبكة المعلومات الداخلية. علاوة على أنها تعمل على الاستخدام الأمثل لهذه المعارف، والتي تحاول تنميتها من خلال برامج التعليم والتدريب، وإن هذه النتائج تعكس البعد المتعلق بواقع وتقاسم المعرفة ونشر المعلومات بالمؤسسة الذي كان يقترب من القوي في عمومته.

المطلب الثالث: التنافسية:

يبين الجدول الموالي عرض النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم 25: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث التنافسية:

مقياس الإجابة										الفقرة
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
32.8	22	50.7	34	10.4	7	6.00	4	00	0	13- تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
25.4	17	38.8	26	23.9	16	10.4	7	1.5	1	14- تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.
22.4	15	56.7	38	6.00	4	10.4	7	4.5	3	15- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.
19.4	13	59.7	40	10.4	7	6.00	4	4.5	3	16- تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.
المحور										
		27		26		25		24		رقم السؤال
		3.97		3.84		3.82		3.76		المتوسط الحسابي
		0.76		0.963		1.043		1.001		الانحراف المعياري
		19.14		25.07		27.30		26.41		معامل الاختلاف %
				2		3		4		الترتيب حسب الأهمية
		قوي		قوي		قوي		قوي		مستوى الأهمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول السابق أن المحور المتعلق بالتنافسية قد حقق متوسط حسابي عام (3.97) وبانحراف معياري (0.76) ومعامل اختلاف (19.14%) وبهذا فالمتوسط يقع عند مستوى أهمية قوي (من 3.40 إلى 4.19). وهذا يعني أن هناك انسجاما بين المبحوثين في الإجابة، وهذا ما تؤكدته معاملات الاختلاف لجميع الفقرات والتي كانت جميعها أقل من 30.00%.

وعلى مستوى الفقرات تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.76-4.10) وهي تقع في منطقة القبول العالي، وقد احتلت الفقرة رقم 24 (تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن) المرتبة الأولى بمستوى أهمية قوي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.819) ومعامل اختلاف (19.97%)، يلي هذه الفقرة في الأهمية وبمستوى قوي الفقرة رقم 27 (تهتم المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة). بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري قدر بـ (0.963) ومعامل اختلاف (25.07%). وعلى مستوى المتوسطات فإن الفقرة رقم 25 (تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة). هي الفقرة التي حققت أقل متوسط حسابي (3.76) وهي تقع في مستو الأهمية القوي، وبانحراف معياري (1.001) ومعامل الاختلاف الخاص بها (26.41%).

وبناء على هذه النتائج فإن مؤسسة نפטال تهتم بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن حسب إجابات إطارات المؤسسة وكذلك تهتم المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة، ومنه فإن متغير التنافسية يحظى باهتمام كبير من طرف مسيري المؤسسة خاصة ما تعلق بعملية التسويق حيث تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن ومن ثم تحسين المنتجات وإرضاء مختلف الزبائن.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات لا بد أن نتأكد أولاً إذا ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، إذ يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية، وهو من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية، كما يلعب دوراً هاماً في اختبار الفروض وفترات الثقة، ويعرف عدة أسماء منها التوزيع الجرسى لكون شكله البياني يشبه الجرس.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف-سمنروف (1- sample K-S))

سيتم استخدام اختبار كولموغوروف-سمنروف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً. يوضح الجدول رقم 26 نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم 26: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأول	الاستثمار في رأس المال البشري.	12	0.199	0.00
الثاني	تطوير الكفاءات البشرية.	11	0.177	0.00
الثالث	التنافسية	4	0.262	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم 26 أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات لا يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات غير المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

2- اختبار الإشارة (sign test):

تم استخدام اختبار الإشارة (sign test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة قد وصل درجة الحياد وهي "3" أم لا، ويستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات الترتيبية، أو البيانات الكمية التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية كالتالي:

- **الفرضية الصفرية:** اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت عند مستوى دلالة 0,05.
- **الفرضية البديلة:** متوسط درجة الحياد لا تساوي "3" عند مستوى دلالة 0,05.

وإذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) sig. أكبر من مستوى الدلالة 0,05 فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضوع الدراسة لا تختلف جوهريا عن درجة الحياد وهي "3"، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) sig. أقل من مستوى الدلالة 0,05، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضوع الدراسة أو يزيد، أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد. يبين الجدول أدناه نتائج تحليل جميع محاور الدراسة:

الجدول رقم 27: اختبار الإشارة لمحاور الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية
الاستثمار في رأس المال البشري	3.81	0.00
تطوير الكفاءات البشرية	3.43	1.00
التنافسية	3.97	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

من الجدول رقم 27 يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع المحاور تتجاوز 3.40، وقيمة مستوى الدلالة تساوي 0.00 لمحوري (الاستثمار في رأس المال البشري) و (التنافسية)، ما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) والتي عبرنا عنها بالرقم "3"، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وهذا يدل على أن هناك اهتماما كبيرا في المؤسسة بالاستثمار في رأس المال البشري وكذا تنافسية المؤسسة، أما محور (تطوير الكفاءات البشرية) فإن القيمة

الاحتمالية تساوي 1.00 لذلك يعتبر هذا المحور غير دال احصائيا عند مستوى دلالة 5%، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا تختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي "3" وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات اللامعلمية (معامل سبيرمان للارتباط، اختبار مان ويتني، اختبار كروسكال-ولاس)، هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا.

ولاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال من وجهة نظر أفراد العينة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان ودلالته الاحصائية، وفي هذه الحالة تم اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة نפטال وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة نפטال وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

إذا كانت Sig.(p-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي فإنه لا توجد علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التنافسية في مؤسسة نפטال.

أما إذا كانت Sig.(p-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التنافسية في المؤسسة.

الجدول رقم 28: معامل الارتباط سبيرمان بين الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نפטال.

التنافسية	الإحصاءات	المحور
0.559	معامل الارتباط سبيرمان	الاستثمار في رأس المال البشري
0.000	القيمة الاحتمالية Sig.	
73	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 28 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.559 وهي أكبر من القيمة المجدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التنافسية في مؤسسة نפטال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم 29: معامل الارتباط سبيرمان بين أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نפטال.

التنافسية	الإحصاءات	المحور
0.269	معامل الارتباط سبيرمان	الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته
0.028	القيمة الاحتمالية Sig.	
67	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 29 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.269 وهي أكبر من القيمة المجدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.028 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التنافسية في مؤسسة نفطال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قياس رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم 30: معامل الارتباط سبيرمان بين قياس رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نفطال.

التنافسية	الإحصاءات	المحور
0.603	معامل الارتباط سبيرمان	قياس رأس المال البشري
0.000	القيمة الاحتمالية Sig.	
67	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 30 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين قياس رأس المال البشري والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.603 وهي أكبر من القيمة المجدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين قياس رأس المال البشري وتحقيق التنافسية في مؤسسة نفطال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة العملية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة العملية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 31: معامل الارتباط سبيرمان بين الخبرة العملية والتنافسية في مؤسسة نפטال.

التنافسية	الإحصاءات	المحور
0.623	معامل الارتباط سبيرمان	الخبرة العملية
0.000	القيمة الاحتمالية .Sig	
67	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 31 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين الخبرة العملية والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.623 وهي أكبر من القيمة المجدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين الخبرة العملية وتحقيق التنافسية في مؤسسة نפטال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-4- اختبار

الجدول رقم 32: معامل الارتباط سبيرمان بين تطوير الكفاءات البشرية والتنافسية في مؤسسة نפטال.

التنافسية	الإحصاءات	المحور
0.532	معامل الارتباط سبيرمان	تطوير الكفاءات البشرية
0.000	القيمة الاحتمالية .Sig	
67	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 32 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين تطوير الكفاءات البشرية والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.532 وهي أكبر من القيمة المجدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم 33: معامل الارتباط سبيرمان بتسيير الكفاءات البشرية والتنافسية في مؤسسة نפטال.

التنافسية	الإحصاءات	المحور
0.575	معامل الارتباط سبيرمان	تسيير الكفاءات البشرية
0.000	القيمة الاحتمالية Sig.	
67	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 33 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين تسيير الكفاءات البشرية والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.575 وهي أكبر من القيمة المجدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين تسيير الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والقدرات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير المهارات والقدرات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم 34: معامل الارتباط سبيرمان بين تطوير المهارات والقدرات والتنافسية في مؤسسة نפטال.

المحور	الإحصاءات	التنافسية
تطوير المهارات والقدرات	معامل الارتباط سبيرمان	0.555
	القيمة الاحتمالية .Sig	0.000
	حجم العينة	67

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 34 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين تطوير المهارات والقدرات والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.555 وهي أكبر من القيمة المجدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين تطوير المهارات والقدرات وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

1-7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

• الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

• الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم 35: معامل الارتباط سبيرمان بين إدارة المعرفة والتنافسية في مؤسسة نפטال.

المحور	الإحصاءات	التنافسية
إدارة المعرفة	معامل الارتباط سبيرمان	0.437
	القيمة الاحتمالية Sig.	0.000
	حجم العينة	67

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يبين الجدول رقم 35 نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان بين إدارة المعرفة والتنافسية، بحيث قيمة المعامل r المحسوبة تساوي 0.437 وهي أكبر من القيمة المحدولة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال عند مستوى $\alpha = 0.05$.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية،...).

تم استخدام اختبار "مان ويتي" لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال-والاس" لمعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة ثلاث متوسط فأكثر.

من الفرضية الرئيسية الثانية يتفرع لدينا الفرضيات التالية:

2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس.

الجدول رقم 36: اختبار مان ويتني بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	متوسط الرتب		محتوى المحور	المحور
		إناث	ذكور		
0.889	0.139-	34.50	33.79	الاستثمار في رأس المال البشري	الأول
0.285	1.070-	87.85	32.36	تطوير الكفاءات البشرية	الثاني
0.669	0.428-	35.50	33.36	التنافسية	الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

تم استخدام اختبار مان ويتني Man-weytny لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة حول اثر استثمار رأس المال البشري على التنافسية وذلك للمحاور الكبرى للاستبانة (محور الاستثمار في رأس المال البشري، محور تطوير الكفاءات، والتنافسية)، والنتائج في الجدول رقم 36 توضع أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل محاور الاستبانة أكبر تماما من $\alpha = 0.05$ ومنه فإننا نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى الجنس، وتفسر هذه النتائج بأنه لا توجد فرق في تأثير رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية سواء كان فرد العينة ذكرا أو أنثى، فتأثير رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية لا يحتاج إلى قدرات خاصة مميزة تتعلق بجنس الموظف.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للعمر.

الجدول رقم 37: اختبار كروسكال- والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	متوسط الرتب				محتوى المحور	المحور
		50 سنة فأكثر	40 سنة - أقل من 50 سنة	30 سنة - أقل من 40 سنة	21 سنة - أقل من 30 سنة		
0.694	1.450	44.25	32.57	32.81	35.43	الاستثمار في رأس المال البشري	الأول
0568	2.022	35.50	31.30	32.63	39.93	تطوير الكفاءات البشرية	الثاني
0.633	1.718	41	36.16	30.63	34.80	التنافسية	الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لإيجاد الفروق بين أفراد العينة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية يعزى للعمر، والنتائج في الجدول رقم 37 تبين أن $\text{sig}(p\text{-value})$ أكبر من $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق في ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، فمختلف فئات العمر لا تشكل فاصلا في تحديد أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي.

الجدول رقم 38: اختبار كروسكال والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	متوسط الرتب			محتوى المحور	المحور
		شهادات أخرى	مستوى جامعي	مستوى ثانوي		
0.01	9.290	24.50	29.87	44.78	الاستثمار في رأس المال البشري	الأول
0.018	8.027	21.50	30.67	43.65	تطوير الكفاءات البشرية	الثاني
0.002	12.635	27	28.86	46.45	التنافسية	الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة النسبية في مؤسسة نפטال تعزى للمؤهل العلمي، والنتائج في الجدول رقم 38 توضح أنه توجد فروق في محور التنافسية تعزى للمؤهل العلمي، حيث أن القيمة الاحتمالية لهذا المحور $\text{sig}(p\text{-value})$ تساوي (0.002) وهي أقل من $\alpha=0.05$ والفروق لصالح فئة " المستوى الثانوي"، حيث أن المؤهل العلمي عند هذه الفئة لا يمكنهم من إدراك الأثر الكبير للاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال لذلك كان رأيهم مختلفا عن آراء الفئتين الأخرين، أما المحورين الآخرين فلا توجد فروق بين أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي إذ كانت قيمة $\text{sig}(p\text{-value})$ كانت أكبر من القيمة $\alpha=0.05$..

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للخبرة الوظيفية.

الجدول رقم 39: اختبار كروسكال- والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	متوسط الرتب				محتوى المحور	المحور
		أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10 سنة فأكثر		
0.37	3.104	27.50	37.42	36.79	28.98	الاستثمار في رأس المال البشري	الأول
0.582	1.955	37.20	36.82	34.59	29.18	تطوير الكفاءات البشرية	الثاني
0.193	4.730	22	38.30	36.35	29.63	التنافسية	الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

تم استخدام اختبار كروسكال- والاس لإيجاد الفروق بين آراء أفراد العينة حول أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال تعزى للخبرة الوظيفية، والنتائج في الجدول رقم 39 توضح أنه لا توجد فروق في كل محور من المحاور، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور sig (p-value) أكبر من $\alpha=0.05$. ومن فإن جميع الموظفين في مؤسسة نפטال مهما اختلفت سنوات خبرتهم يتفقون وواعون بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بين إجابات المبحوثين حول

مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمجال الوظيفية الحالية.

الجدول رقم 40: اختبار كروسكال- والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	متوسط الرتب						محتوى المحور	المحور
		المالية	الموارد البشرية	المبيعات التسويق	الشؤون الادارية	اللوازم والمستودعات			
0.005	16.662	26.40	43.98	8.50	34.13	28.33	26.50	الاستثمار في رأس المال البشري	الأول
0.065	10.393	26.80	43.48	25.88	31.44	26.72	25.33	تطوير الكفاءات البشرية	الثاني
0.100	9.237	24.05	42.20	27.00	31.25	29.11	37.50	التنافسية	الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

يوضح الجدول رقم 40 أنه باستخدام اختبار كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (p-value) لكل من محور تطوير الكفاءات البشرية وكذا محور التنافسية كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى إلى مجال الوظيف، أما محور الاستثمار في رأس المال البشري فقد كانت قيمة (p-value) أصغر من $\alpha = 0.05$ ومنه فإنه توجد فروق إحصائية في هذا المحور تعزى لمجال الوظيفة والتي كانت لصالح مصلحة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي تتم إجراؤها في مؤسسة نפטال فرع ولاية باتنة والتي تم فيها الاعتماد على مجموعة من مصادر البحث وجمع المعلومات، أهمها الاستبيان بالإضافة إلى البحث الوثائقي، المقابلة والملاحظة، واعتمادا على تحليل المعلومات توصلنا إلى بعض الأجوبة، خاصة فيما يتعلق بفرضيات دراستنا:

- فبالنسبة لرأس المال البشري يمكن القول أن مؤسسة نפטال تهتم بهذا المورد وتولي له الرعاية والعناية البالغتين وذلك من خلال السعي للاستثمار فيه، كما أن المنظمة تسعى دوما لاستغلال المهارات والمؤهلات البشرية المتواجدة بالمؤسسة بهدف الوصول إلى ميزة التنافسية.
- كما أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بالاستثمار برأس المال البشري نظرا لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.
- وعموما فإنه يمكن القول أن مؤسسة نפטال تعد رائدة في مجال عملها كونها تهتم بالمورد البشري وهو أحد العوامل المؤدية إلى جودة النتائج التي تحققها، كما أنه يعتبر أحد العناصر الأساسية في الدفع والزيادة من كفاءة وفعالية المنظمة مما يكسبها ميزة تنافسية صعبة التقليد وهو الشيء الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

لقد حظي موضوع المورد البشري وطرق إدارته والاستثمار فيه بأهمية بالغة لدى المنظمات المعاصرة، فاكتماب المنظمة لقوى التحديات والتهديدات، ومع إدراك هذا الواقع ظهرت العديد من المقاربات والآليات التي تعمل على تحسين عطاء وأداء هذا المورد والسعي للاستثمار فيه بما يضمن لها القدرة على البقاء والاستمرار.

وقد تناولنا في موضوع بحثنا الاستثمار في رأس المال البشري كونه وسيلة لتحسين تنافسية المنظمة، فقد خلصنا من خلال عملنا أن هذا المورد يعتبر اللبنة الأساسية لبناء الميزة التنافسية والتي من خلالها تتمكن المنظمة من مواجهة مختلف العقبات التي تصادفها في محيط عملها.

فأس المال البشري يمثل جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة والقادرة على شغل الوظائف والتي لديها القدرة الابداعية والابتكارية التي تشمل معارف العاملين وخبراتهم المتراكمة.

وقد حاولنا من خلال عملنا معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بهذا المورد ومدى العمل على الاستثمار فيه باعتبار وسيلة لتحسين تنافسية المنظمة، ولهذا الغرض تم اختيار مؤسسة نفضال أحد فروع مؤسسة "سوناطراك" التي تعتبر عينة معبرة لدراسة موضوع يتسم بالحدائة النسبية كموضوع "الاستثمار في رأس المال البشري" كون مؤسسة نفضال هي أحد أهم المؤسسات الوطنية سواء من حيث النتائج التي تحقها أو من حيث تطور المستوى التنظيمي والتقسيم الهيكلي والإداري.

نتائج الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراءها في مؤسسة نفضال فرع ولاية باتنة والتي تم فيها الاعتماد على مجموعة من مصادر البحث وجمع معلومات، أهمها بالاستبيان

والبحث الوثائقي، المقابلة والملاحظة، واعتمادا على تحليل المعطيات من خلال البرنامج الاحصائي SPSS خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين لنا من خلال البحث بمؤسسة نفطال أنها تهتم برأس المال البشري، حيث تسعى للاستثمار فيه بالاعتماد على العديد من المداخل كما تعمل على الاحتفاظ بالفئة المتميزة منه، علاوة على حرصها على استقطاب ذوي القدرات والكفاءات العالية؛
- كما بينت لنا النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، أن بعد قياس رأس المال البشري بمؤسسة نفطال يحظى بأهمية كبيرة حيث كان رأي أغلب إدارات الشركة بأن تنفيذ برنامج فعال للقياس يتطلب كوادر متخصصة وكذا تقنيات معدة لهذا الغرض، وهو ما تتوفر عليه المؤسسة، وهذا ما بينته الفقرة السادسة من الاستبيان (تصميم ونظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري يتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة)؛
- كما كشفت لنا نتائج البحث أن المؤسسة تولي اهتمام بعامل الخبرة العلمية في عملية الترقية وكذا اختيار العامل المناسب في المكان المناسب.

كما تسعى إلى أن ترفع من مستوى العلمي لموظفيها وذلك بتنظيم دورات تكوينية، وهو ما يجعل من الموظفين يحسون بأنهم يساهمون في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة، وبالتالي يساهمون في الأهداف التي تضعها المؤسسة.

كما نتائج الاستبيان أن المؤسسة تولي مستوى مقبول من الأهمية لكفاءاتها البشرية وتعمل على تسييرها بالشكل المطلوب، حيث تركز المؤسسة على المصادر الداخلية أساسا في توظيف الكفاءات وهذا ما يزيد رضى الموظفين ويرفع ولائهم للمؤسسة.

إلا أن المؤسسة لا تولي أهمية كافية لعملية تخطيط الكفاءات البشرية كخطورة رئيسية تتطلبها عملية تسيير الكفاءات فلا توجد بالمؤسسة مخططات واضحة للتنبؤ بالكفاءات المطلوبة الآن أو مستقبلا، إذ لا تعتمد على التسيير التقدير للمناصب والكفاءات لتحديد حاجاتها من الكفاءات البشرية المطلوبة.

كما بينت لنا الدراسة أن المهارات والقدرات تحظى بأهمية بالغة حيث اجمع كل الموظفين ومسيري المؤسسة على دوره البارز في الرقي بها، فعملية تقلد المناصب في المؤسسة يعتمد على جملة من المعايير أبرزها مهارات وقدرات الموظف، بغرض تنمية وتطوير قدراتهم المهنية ما يسمح لهم بأداء مهامهم على أحسن وجه.

كما كشفت لنا نتائج البحث أن المؤسسة تولي اهتمام بإدارة المعرفة، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تملك كفاءات بشرية ذات معارف عالية ومتميزة فهي تسعى إلى توفير البنية الأساسية لإدارة المعرفة ونشر المعلومات من خلال شبكة معلومات داخلية، علاوة على أنها تعمل على الاستخدام الامثل لهذه المعارف.

وأخيرا فيما يخص بعد التنافسية فقد أظهرت لنا نتائج البحث أن المنظمة تسعى جاهدة لكسب ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها، وذلك من خلال تحديد مقاييس جودة الخدمات للزبائن والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم، وكذلك إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.

وعلى العموم؛ فكون مؤسسة نפטال مؤسسة رائدة في مجال عملها وفي جودة النتائج التي تحققتها، فمن المنطقي أن تكون رائدة أيضا في نظام إدارتها، وبما أن المؤسسة أحد فروع مؤسسة "سوناطراك" فلا يمكن تقييمها على المستوى المحلي أو الوطني بل يجب أن ينظر لها بمنظور عالمي ودولي خاصة في ظل العولمة، السوق الحرة والمنافسة الشديدة التي نعرفها. ولهذا ينبغي على مؤسسة نפטال أن تكون مواكبة لعصرها وتطورات محيطها وملمة بكل ما يحدث من ابداعات ودراسات في المجال الاداري والتسييري والاهتمام أكثر بالموارد البشري والسعي للاستثمار فيه.

اقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم الاقتراحات

التالية:

- نتيجة لما تواجهه المنظمة في محيطها من تحديات مختلفة ومتزايدة، والدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في مواجهة ذلك، فإنه يجب على المنظمة الاهتمام بالعنصر البشري وتكوينه كونه يعتبر المحرك الأساسي لخلق ميزة تنافسية؛
- كما يجب على المنظمات الاهتمام بخدمة العملاء والأخذ بأرائهم، مما يزيد في ولائهم لمنتجات المنظمة وبالتالي خلق ميزة تنافسية؛
- يجب على المنظمات التركيز على الاستثمار في المورد البشري والعمل على رفع قدراته ومهاراته بشكل مستمر لما يتماشى مع متغيرات بيئة المنظمة؛
- العمل على كسب المورد البشري للمعرفة، نظرا لما تلعبه هذه الأخيرة في إحداث التجديد والتحديث للنشاطات الاقتصادية؛
- ضرورة اهتمام المنظمة والاستفادة من مزايا التطورات التكنولوجية والعلمية، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات لما تحققه في خفض النفقات وريح الوقت؛
- يجب على المنظمات أن تهتم بتحقيق المزايا التنافسية، حيث الاهتمام بها سيؤدي إلى كفاءة أداء المنظمة مقارنة بمنافسيها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية

I- الكتب

- 1- إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، عمان، 2013.
- 2- اتحاد الخبراء الاستثماريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين إترك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2004.
- 3- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر القاهرة، 2001.
- 4- إياد عبد الفتاح، التحليل الاقتصادي الجزئي - مفاهيم ونظريات- ط2، دار صفاء للنشر، الأردن، 2009.
- 5- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة دار الفاروق للنشر، ط2، القاهرة، 2006.
- 6- بن عيشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر، عمان، 2009.
- 7- بيتر دركر، فن الإدارة، ترجمة عبد الهادي الميداني، دار العبيكان، الرياض، 2004.
- 8- ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار مجد للنشر، عمان، 2015.
- 9- جمال حلاوة، علي صالح، مدخل إلى علم التنمية، ط1، دار شروق للنشر، عمان، 2009.
- 10- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2012.
- 11- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- الحبيب الثابتي، الجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، القاهرة، 2011.

- 13- حسن علي الزغبى نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 14- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
- 15- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 16- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 17- خضيرة كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة للموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 18- دريد كامل أشبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
- 19- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2014.
- 20- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، الأردن، ط2، 2012.
- 21- روبرت بتس ديفيدلي، الإدارة الاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، ط1: دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 22- زاوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 23- زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر، الأردن، 2011.
- 24- زين الدين محمد محمود، كفايات التعلم الالكتروني خوارزم للنشر، جدة، 2006.
- 25- سامي عفيفي حاتم، الاتجاهات الحديثة في الاقتصاد الدولي والتجارة الدولية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- 26- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
- 27- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار مناهج للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 28- سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

- 29- صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008.
- 30- صبار فهمي عمران، المنافسة في منظمة التجارة العالمية تنظيمها حمايتها دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- 31- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 32- طاهر، نعمة الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، اليازوري، للنشر، الأردن، 2008.
- 33- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طريق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003
- 34- عبد الحفيظ عبد الرشد، الآثار السلبية للعولمة، على الوطن العربي وسبل مواجهتها، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2005.
- 35- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2007.
- 36- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة، في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
- 37- عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعب، مطبعة الاشعاع الإسكندرية، 1996.
- 38- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
- 39- عز الدين علي سويسي ونعيمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام للنشر، عمان، 2015.
- 40- عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد المحسن، العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 41- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار حامد، الردين، 2012.

- 42- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 43- علي عبد القادر علي، أسس العلاقة بين التعلم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001.
- 44- غني دحام الزبيدي، حسين وليد عباس، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر، ط2، عمان، 2014.
- 45- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 46- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 47- الماجي حسين، تنظيم المنافسة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
- 48- محدي مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال والعائد الاقتصادي، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2010.
- 49- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر، الإسكندرية، 2007.
- 50- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 51- محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 52- محمد صالح تركي القرشي، عالم اقتصاد التنمية، إثراء للنشر عمان، 2010.
- 53- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2008.
- 54- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر عمان، الأردن، 2008.
- 55- محمد مرهف حسن، العولمة رؤية إسلامية، دار وحي القلم، دمشق، 2003.
- 56- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثر في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر، عمان، 2012.
- 57- مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.

- 58- مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 59- مدحت القرشي، التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات، دار وائل للنشر عمان، 2007.
- 60- مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 61- المصري منذر واصف، اقتصاديات التعليم والتدريب المهني، ط1، دار الكتب الوطنية بنغازي، 2003.
- 62- مصطفى أحمد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 63- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية للنشر، 2004.
- 64- مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الرदन، 2013،
- 65- المليجي إبراهيم، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 66- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2002.
- 67- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر، عمان، 2011.
- 68- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 69- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 70- ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحدية للنشر، الجزائر، 2003.
- 71- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، للكتاب، 1998.
- 72- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، 1998.
- 73- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر، الأردن، 2008.

- 74- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، البراق للنشر، عمان، 2005.
- 75- نفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 76- نور الدين بشير تاويريريت، الفعالية بين النظرية والتطبيق، عالم، للكتب الحديث، أريد، الأردن، 2009.
- 77- هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر، الأردن، 2008.
- 78- هاشم مصطفى الجمل دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 79- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، ط1، دار السحاب للنشر، القاهرة، 2008.
- 80- هائل طشطوش، العولمة تأثيرات وتحديات، دار الكندي للنشر والتوزيع أريد، الأردن 2007.
- 81- هدى زوير مخلف الدعي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، ط1، دار جرير للنشر عمان، 2010.

II- الأطروحات والرسائل:

أ- الدكتوراه

- 82- بلقوم فريدة، انتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012.
- 83- ربيحة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 84- صولح سماح، دور تسيير الرأس المال البشري في تحقيق التمييز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، 2012.
- 85- طفياني كلثومة، واقع الرأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.

86- وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو متوسطة، أطروحة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة- 2015.

ب- ماجستير:

87- بوزناق عبد الغني، مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012.

III- الملتقيات:

88- أمية أبو الفتوح محمد، دور رأس المال الفكري، في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ملتقى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وزارة التجارة والصناعة، القاهرة، 2010.

89- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس مال الاستراتيجي، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

90- رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.

91- طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطور التنظيمي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

92- عبد الله بلوناس، طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة "مدخل خلق القيمة لبورتور" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.

93- محمد السيد أبو السعود، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الأول للتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، الرياض، مارس 2009.

94- محمد فلاق، جنات بوقجاني، تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمة الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال يومي 13-14* نوفمبر 2011، جامعة الشلف.

95- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني ملتقى دولي التاسع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطور" جامعة الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

96- مولاي لخضر عبد الرزاق، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، جامعة البلدية، 13-14-14 ماي 2008.

97- مولي عبد الله، التنافسية الدولية، ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، 29-30 أكتوبر 2002.

VI- المجالات

98- علاوي عبد الفتاح، التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 05، 2007.

99- علي الفضل، الاستثمار والتنمية البشرية مجلة ينابيع، العدد 26، 2008، الموقع HRDISCUSSIGN.COM

100- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات "الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010.

101- محمود الروسان، محمود العجولي، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصاريف الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

الفرنسية

- 102- Davidalis et autre, GRH une apptach internationale, ed de boeck , 2011.
- 103- Betnad bernier, yuessiimon, initiaton a la macto économie, 8 édition, dunod, patis, 2001.
- 104- David begg, stanley ficher, rudiget dor busch: macroconomie, ed dunod, paris, 2002
- 105- Stiven pakine, la nouvell économie polit que internationale, dound, paris, 2008.
- 106- G. leboter F, construite les compétences individueueset collectives, editions d'organisation, paris, 2000.

- 107- J. aubert , pgil bert, les nations des compétences les différentes disciplines.
- 108- J.m pertt, dictionnaire desnumaines, edition vuibert, paris, 1999.
- 109- c de joux , les compétences au coeur de l' entre prise, edition d'organisation, paris, 2001.
- 110- Khalassi réda, management ressources humaines, ed, alget, 2010
- 111- Gy le boterr, l'ingénierie des compétences, les éditions d'rganisation 3eme édition, paris,2001.
- 112- Jétam capy, Gérard hrigoyen, la création de valeur et gouvernance, de l'ente 3 eme edition, paris, 2005.
- 113- Allain meignant, déployez R la stratégie édition liaisons, paris, 2000
- 114- Alian bienaymé, principes de concurrence, econominca, paris,1998.
- 115- Jean jacques lambin, marketing strategie meni « 3eme » ed, ed sunce inter national, paris,1994. ?.
- 116- P.kotlr, marketing managment, 6eme ed, paris, 1992
- 117- Abdallah alaoui, la compétitivite internationale, l'hatmattar, France,2006.
- 118- Donald g, mc fetridage, la compétitivité, rotationset mesures, atta.....canada, 1995.
- 119- Bertrand nézeys, les politiques compétitivité, economica, paris,1994.
- 120- M.porter, avantage concurrentiel des nations,inter edition,1994.
- 121- Michal porter, l'avontag concurrentiel, traduit, philippe delavergen, 1^{er}, editin, paris, 1999.
- 122- Beatrice gengmbre, management des organisation, 1^{er} ed, legénie des G la cières linnavation France, 2007.
- 123- Unifaf, gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des qualifications, ensemble anticipet et seprép r a l'avenir, guide méthodologique, 2008.

الإنجليزية:

- 124- L. edvinsson, M.ALONE ? INTELlectual capital, harper colins, newyork,1997.
- 125- Jay chatez kel, intrllectual copital, copstone publishing, oxford, united kingdom, 2002.
- 126- Yeta a fra mework to audit intellectual capital, journal of knwle dge management pratce, 2001.

127- Inbrinkley, theknowledg economy, howkledge is recha pingtne economic lifof nations, thework foundation, london.2008.

Les rapports.

128- michal porter, et outres, rapport sur la compétitivité globale, word, economica, paris, 2005.

الملاحف

الملاحق :

الملحق رقم 01 : معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارة محور الاستثمار في رأس المال البشري

Corrélations						
		الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية	نهج المؤسسة باكتشاف وتنجيع العمال المتميزين والإكتفاء	تخصيص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري	نمذ الترفية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط وليس على أساس المهارة والكفاءة
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	Corrélation de Pearson	1	.876**	.724**	.507**	.119
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.019
	N	67	67	67	67	67
تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استقطاب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية	Corrélation de Pearson	.876**	1	.704**	.468**	.177
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.151
	N	67	67	67	67	67
نهج المؤسسة باكتشاف وتنجيع العمال المتميزين والإكتفاء	Corrélation de Pearson	.724**	.704**	1	.507**	.166
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.180
	N	67	67	67	67	67
تخصيص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري	Corrélation de Pearson	.507**	.468**	.507**	1	.183
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.138
	N	67	67	67	67	67
نمذ الترفية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط وليس على أساس المهارة والكفاءة	Corrélation de Pearson	.119	.177	.166	.183	1
	Sig. (bilatérale)	.338	.151	.180	.138	
	N	67	67	67	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 02:

Corrélations					
		القياس	تعتمد المؤسسة في قياس وتقييم رأس مالها البشري على طرق ومقاييس دقيقة	تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري ويتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص
القياس	Corrélation de Pearson	1	.540**	.251**	.805**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67
تعتمد المؤسسة في قياس وتقييم رأس مالها البشري على طرق ومقاييس دقيقة	Corrélation de Pearson	.540**	1	.430**	.478**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67
تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري ويتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة	Corrélation de Pearson	.251**	.430**	1	.421**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67
تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص	Corrélation de Pearson	.805**	.478**	.421**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 03:

Corrélations

		الدرجة العامة	يؤذي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل ثابت	بمئة الموظفون في المؤسسة خيرة عالية في مجال اعمالهم المخصصة لهم ومؤهلات الموظف تتناسب مع الوظائف المناطة بهم	ينظم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظيفتهم المختلفة	بنتاسب أحر العمال الذي يتقاضونه مع خبرتهم في العمل	تندل المؤسسة فصارى جهدا لا تحفظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل
الدرجة العلمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 67	.469** .000 67	.542** .000 67	.373** .020 67	.645** .000 67	.882** .000 67
يؤذي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون ويشكل ثابت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.469** .000 67	1 .000 67	.492** .000 67	.351** .004 67	.445** .000 67	.545** .000 67
بمئة الموظفون في المؤسسة خيرة عالية في مجال اعمالهم المخصصة لهم ومؤهلات الموظف تتناسب مع الوظائف المناطة بهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.542** .000 67	.492** .000 67	1 .000 67	.546** .000 67	.501** .000 67	.546** .000 67
ينظم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظيفتهم المختلفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.373** .020 67	.351** .004 67	.546** .000 67	1 .000 67	.409** .001 67	.421** .000 67
بنتاسب أحر العمال الذي يتقاضونه مع خبرتهم في العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.645** .000 67	.445** .000 67	.501** .000 67	.409** .001 67	1 .000 67	.667** .000 67
تندل المؤسسة فصارى جهدا لا تحفظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.882** .000 67	.545** .000 67	.546** .000 67	.421** .000 67	.667** .000 67	1 .000 67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 04:

[Ensemble_de_donnees1] C:\Users\abdou\Desktop\SONDAGE B.sav

Corrélations

		تقدير الكفاءات	بتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار ويشكل موضوعي وثقاف	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والرفيه) لحد اختيارها من الكفاءات البشرية	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة
تقدير الكفاءات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 67	.885** .000 67	.396** .000 67	.572** .000 67	.548** .000 67	.541** .000 67
بتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار ويشكل موضوعي وثقاف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.885** .000 67	1 .000 67	.466** .000 67	.657** .000 67	.574** .000 67	.567** .000 67
تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والرفيه) لحد اختيارها من الكفاءات البشرية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.396** .000 67	.466** .000 67	1 .000 67	.708** .000 67	.536** .000 67	.545** .000 67
تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.572** .000 67	.657** .000 67	.708** .000 67	1 .000 67	.789** .000 67	.599** .000 67
تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.548** .000 67	.574** .000 67	.536** .000 67	.789** .000 67	1 .000 67	.626** .000 67
يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.541** .000 67	.567** .000 67	.545** .000 67	.599** .000 67	.626** .000 67	1 .000 67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05

[Ensemble_de_données1] C:\Users\abdou\Desktop\SONDAGE B.sav

Corrélations

		المهارات_والقدرات	جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه	تعتمد المؤسسة في اكتساب المهارات المطلوبة على مبدأ التجربة والتكوين	بنفادي الموظفين الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم
المهارات_والقدرات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .358** 67	.358** .003 67	.248** .043 67	.371** .002 67
جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.358** .003 67	1 .651** 67	.651** .000 67	.251* .040 67
تعتمد المؤسسة في اكتساب المهارات المطلوبة على مبدأ التجربة والتكوين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.248** .043 67	.651** .000 67	1 .259* 67	.259* .035 67
بنفادي الموظفين الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.371** .002 67	.251* .040 67	.259* .035 67	1 67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم 06

Corrélations

		ادارة_المعارف	بنم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم	امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الإدارة للموظف ونسبتها	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب
ادارة_المعارف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .400** 67	.400** .001 67	.504** .000 67	.819** .001 67
بنم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.400** .000 67	1 .651** 67	.651** .000 67	.315** .009 67
امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الإدارة للموظف ونسبتها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.504** .000 67	.651** .000 67	1 .442** 67	.442** .000 67
لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.819** .001 67	.315** .009 67	.442** .000 67	1 67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

[Ensemble_de_données1] C:\Users\abdou\Desktop\SONDAGE B.sav

Corrélations

		التنافسية	تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن	تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحوث التسويق تعرض التعرف على الرغبات غير المتوقعة للزبائن	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم ونصائحهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة
التنافسية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 67	.836** .000 67	.542** .000 67	.787** .000 67	.884** .000 67
تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.836** .000 67	1 .000 67	.622** .000 67	.590** .000 67	.483** .000 67
تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.542** .000 67	.622** .000 67	1 .000 67	.597** .000 67	.336** .005 67
تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحوث التسويق تعرض التعرف على الرغبات غير المتوقعة للزبائن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.787** .000 67	.590** .000 67	.597** .000 67	1 .000 67	.754** .000 67
تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم ونصائحهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.884** .000 67	.483** .000 67	.336** .005 67	.754** .000 67	1 .000 67

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2- معاملات الثبات :

2-1- معامل الثبات لمتغير الأهمية والاستثمار :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.689	4

2-2- معامل الثبات لمتغير القياس :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.703	3

2-3- معامل الثبات لمتغير الخبرة العلمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.828	5

2-4- معامل الاستثمار في رأس المال البشري :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.878	12

2-5- معامل الثبات لمتغير تسيير الكفاءات :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.880	5

2-6- معامل الثبات لمتغير المهارات والقدرات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.671	3

2-7- معامل الثبات لمتغير ادارة المعرفة :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.717	3

8-2- معامل الثبات لمتغير تطوير الكفاءات البشرية :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.888	11

9-2-معامل الثبات لمتغير التنافسية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	4

10-2 - معامل الثبات للاستبانة ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.947	27

الملحق رقم 08: خصائص مبحوثي الدراسة:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	47	70.1	70.1	70.1
أنثى	20	29.9	29.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 21 سنة - أقل من 30 سنة	15	22.4	22.4	22.4
من 30 سنة - أقل من 40 سنة	26	38.8	38.8	61.2
من 40 سنة - أقل من 50 سنة	22	32.8	32.8	94.0
50 سنة فأكثر	4	6.0	6.0	100.0
Total	67	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مستوى ثانوي	20	29.9	29.9	29.9
مستوى جامعي	43	64.2	64.2	94.0
شهادات أخرى	4	6.0	6.0	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 3 سنوات	5	7.5	7.5	7.5
من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	25	37.3	37.3	44.8
Validé من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	25.4	25.4	70.1
10سنوات فأكثر	20	29.9	29.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الحالية الوظيفية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 3 سنوات	5	7.5	7.5	7.5
من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	25	37.3	37.3	44.8
Validé من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	25.4	25.4	70.1
10سنوات فأكثر	20	29.9	29.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الوظيفة مجال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المالية	10	14.9	14.9	14.9
البشرية الموارد	25	37.3	37.3	52.2
المبيعات	4	6.0	6.0	58.2
Validé التسويق	16	23.9	23.9	82.1
الإدارية الشؤون	9	13.4	13.4	95.5
والمستودعات اللوازم	3	4.5	4.5	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الملحق رقم 09: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد رأس المال البشري وأهميته

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استقطاب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية	67	1	5	3.79	1.162
تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين والأكفاء	67	1	5	3.39	1.193
تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري	67	1	5	3.85	.973
تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط وليس على أساس المهارة والكفاءة	67	1	5	3.57	1.246
N valide (listwise)	67				

Statistiques

	بشكل المؤسسة تسعى رأس استقطاب إلى دائم الكفاءة ذو البشري المال العالية	المؤسسة تهتم باكتشاف العمال وتشجيع المتميزين والأكفاء	المؤسسة تخصص كافية ميزانية للبحث ومناسبة وتكوين وتطوير البشري المال رأس	في الترقية تتم على المؤسسة فقط الأقدمية أساس أساس على وليس والكفاءة المهارة
N	67	67	67	67
Valide	67	67	67	67
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3.79	3.39	3.85	3.57
Ecart-type	1.162	1.193	.973	1.246

تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استقطاب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4.5	4.5	4.5
موافق غير	10	14.9	14.9	19.4
محاييد	5	7.5	7.5	26.9
موافق	29	43.3	43.3	70.1
بشدة موافق	20	29.9	29.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

والأكفاء المتميزين العمال وتشجيع باكتشاف المؤسسة تهتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	7.5	7.5	7.5
موافق غير	15	22.4	22.4	29.9
محاييد	5	7.5	7.5	37.3
موافق	33	49.3	49.3	86.6
بشدة موافق	9	13.4	13.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.0	3.0	3.0
غير موافق	7	10.4	10.4	13.4
محاييد	4	6.0	6.0	19.4
موافق	40	59.7	59.7	79.1
موافق بشدة	14	20.9	20.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

والكفاءة المهارة أساس على وليس فقط الأقدمية أساس على المؤسسة في الترقية تتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	5	7.5	7.5	7.5
موافق غير	12	17.9	17.9	25.4
محاييد	6	9.0	9.0	34.3
موافق	28	41.8	41.8	76.1
بشدة موافق	16	23.9	23.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الملحق رقم 10: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعث قياس رأس المال البشري.

Statistiques

	تعتمد المؤسسة في قياس وتقويم رأس مالها البشري على طرق ومقاييس دقيقة	تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري ويتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص
Valide	67	67	67
N Manquante	0	0	0
Moyenne	3.48	4.12	3.81
Ecart-type	1.050	.879	1.004

تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري ويتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.0	3.0	3.0
غير موافق	2	3.0	3.0	6.0
محاييد	4	6.0	6.0	11.9
موافق	37	55.2	55.2	67.2
موافق بشدة	22	32.8	32.8	100.0
Total	67	100.0	100.0	

تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال

الاختصاص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.0	3.0	3.0
غير موافق	7	10.4	10.4	13.4
محايد	8	11.9	11.9	25.4
موافق	35	52.2	52.2	77.6
موافق بشدة	15	22.4	22.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الملحق رقم 11: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعد الخبرة العملية

Statistiques

	يؤدي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت	يمتلك الموظفون في المؤسسة خبرة عالية في مجال اعمالهم المخصصة لهم ومؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف المناطة بهم	يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة	يتناسب أجر العمال الذي يتقاضونه مع خبرتهم في العمل	تبدل المؤسسة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل
N	67	67	67	67	67
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.69	3.61	3.97	3.45	3.84
Ecart-type	1.018	1.114	.778	1.184	1.188

يؤدي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	4.5	4.5	4.5
غير موافق	8	11.9	11.9	16.4
محايد	6	9.0	9.0	25.4
موافق	40	59.7	59.7	85.1
موافق بشدة	10	14.9	14.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

يمتلك الموظفون في المؤسسة خبرة عالية في مجال اعمالهم المخصصة لهم ومؤهلات الموظفين تتناسب مع الوظائف المناطة بهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6.0	6.0	6.0
غير موافق	7	10.4	10.4	16.4
محايد	14	20.9	20.9	37.3
موافق	28	41.8	41.8	79.1
موافق بشدة	14	20.9	20.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	3.0	3.0	3.0
غير موافق	1	1.5	1.5	4.5
محايد	6	9.0	9.0	13.4
موافق	46	68.7	68.7	82.1
موافق بشدة	12	17.9	17.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

تبذل المؤسسة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	7.5	7.5	7.5
غير موافق	4	6.0	6.0	13.4
محايد	11	16.4	16.4	29.9
موافق	24	35.8	35.8	65.7
موافق بشدة	23	34.3	34.3	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الملحق رقم 12: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعدها تفسير الكفاءات

Statistiques

	يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف	تعتمد المؤسسة على المصادر (الداخلية) النقل والترفيه (لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة
N	67	67	67	67	67
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	3.34	3.75	3.66	3.52	3.88
Ecart-type	1.399	1.020	1.136	1.133	1.008

يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	11.9	11.9	11.9
غير موافق	15	22.4	22.4	34.3
محايد	8	11.9	11.9	46.3
موافق	18	26.9	26.9	73.1
موافق بشدة	18	26.9	26.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	6.0	6.0	6.0
غير موافق	7	10.4	10.4	16.4
محايد	13	19.4	19.4	35.8
موافق	27	40.3	40.3	76.1
موافق بشدة	16	23.9	23.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.0	3.0
	غير موافق	7	10.4	13.4
	محايد	5	7.5	20.9
	موافق	36	53.7	74.6
	موافق بشدة	17	25.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0

الملحق 13: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء المهارات والقدرات

Statistiques

	جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه	تعتمد المؤسسة في اكتساب المهارات العلمية على مبدأ التجربة والتكوين	يتفادى الموظفون الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم
Valide	67	67	67
Manquante	0	0	0
Moyenne	3.55	3.75	4.16
Ecart-type	.958	1.005	.687

جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4.5	4.5
	غير موافق	8	11.9	16.4
	محايد	10	14.9	31.3
	موافق	41	61.2	92.5
	موافق بشدة	5	7.5	100.0
	Total	67	100.0	100.0

يتفادى الموظفون الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
محايد	8	11.9	11.9	13.4
موافق	37	55.2	55.2	68.7
موافق بشدة	21	31.3	31.3	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الملحق رقم 14: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعده المهارات والقدرات

Statistiques

	يتم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم	امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الإدارة للموظف وتمسكها به	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب
N	67	67	67
Valide	67	67	67
Manquant	0	0	0
Moyenne	3.76	3.55	3.52
Ecart-type	.906	1.049	1.133

يتم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
غير موافق	7	10.4	10.4	11.9
محايد	10	14.9	14.9	26.9
موافق	38	56.7	56.7	83.6
موافق بشدة	11	16.4	16.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الادارة للموظف وتمسكها به

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	4.5	4.5	4.5
غير موافق	9	13.4	13.4	17.9
محايد	13	19.4	19.4	37.3
موافق	32	47.8	47.8	85.1
موافق بشدة	10	14.9	14.9	100.0
Total	67	100.0	100.0	

لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	4.5	4.5	4.5
غير موافق	12	17.9	17.9	22.4
محايد	12	17.9	17.9	40.3
موافق	27	40.3	40.3	80.6
موافق بشدة	13	19.4	19.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الملحق رقم 15: المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لبعء التنافسية:

Statistiques

	المؤسسة تهتم بتحديد جودة مقاييس الخدمات المقدمة للزبائن	المؤسسة تخصص للتواصل خاصة وحدة المشتركين مع الفردي آرائهم على والتعرف جودة بخصوص المقدمة الخدمات	المؤسسة تولي كبيرا اهتماما التسويق ببحوث التعرف بغرض غير الرغبات على للزبائن المشبعة	بآراء المؤسسة تهتم ومقترحاتهم الزبائن تقديم في وتفضيلاتهم وإجراء جديدة خدمات على تحسينات المقدمة الخدمات
N	Valide	67	67	67
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	4.10	3.76	3.84
	Ecart-type	.819	1.001	.963

للزيائن المقدمة الخدمات جودة مقاييس بتحديد المؤسسة تهتم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	6.0	6.0	6.0
محاييد	7	10.4	10.4	16.4
موافق	34	50.7	50.7	67.2
بشدة موافق	22	32.8	32.8	100.0
Total	67	100.0	100.0	

للزيائن المشبعة غير الرغبات على التعرف بغرض التسويق ببحوث كبيرا اهتماما المؤسسة تولى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4.5	4.5	4.5
موافق غير	7	10.4	10.4	14.9
محاييد	4	6.0	6.0	20.9
موافق	38	56.7	56.7	77.6
بشدة موافق	15	22.4	22.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

على تحسينات وإجراء جديدة خدمات تقديم في وتفضيلاتهم ومقترحاتهم الزيائن بأراء المؤسسة تهتم
المقدمة الخدمات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	4.5	4.5	4.5
موافق غير	4	6.0	6.0	10.4
محاييد	7	10.4	10.4	20.9
موافق	40	59.7	59.7	80.6
بشدة موافق	13	19.4	19.4	100.0
Total	67	100.0	100.0	

الملحق 16: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف - سمنروف (1- sample K-S)

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		في_الاستثمار ا_المال_رأس_ لبشري	الكفاءات_تطوير البشرية_	التنافسية
N		67	67	67
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.8134	3.4328	3.9701
	Ecart-type	1.03293	1.08326	.76812
Différences les plus extrêmes	Absolue	.199	.177	.262
	Positive	.125	.148	.126
	Négative	-.199-	-.177-	-.262-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.199	.177	.262
Signification asymptotique (bilatérale)		.000	.000	.000

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملاحق الخاصة باختبار الفرضيات:

ملحق 17: معامل الارتباط سبيرمان بين الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نفضال.

Corrélations

		التنافسية	الاستثمار_في_ رأس_المال_ال بشري
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.559**
	التنافسية	Sig. (bilatérale)	.000
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.559**	1.000
الاستثمار_في رأس_المال_البشري	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق 18: معامل الارتباط سبيرمان بين أهمية الاستثمار في رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نفضال.

Corrélations

		التنافسية	الأهمية_الاستثمار
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.269*
	التنافسية	Sig. (bilatérale)	.028
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.269*	1.000
الأهمية_ الاستثمار	Sig. (bilatérale)	.028	.
	N	67	67

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 19: معامل الارتباط سبيرمان بين قياس رأس المال البشري والتنافسية في مؤسسة نفضال

Corrélations

		التنافسية	القياس
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.630**
	التنافسية		
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.630**	1.000
	القياس		
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 20: معامل الارتباط سبيرمان بين الخبرة العملية والتنافسية في مؤسسة نفضال

Corrélations

		التنافسية	الخبرة_العلمية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.623**
	التنافسية		
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.623**	1.000
	الخبرة_العلمية		
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 21: معامل الارتباط سبيرمان بين تطوير الكفاءات البشرية والتنافسية في مؤسسة نفضال

Corrélations

		التنافسية	تطوير_الكفاءات_البشرية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.532**
	التنافسية		
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.532**	1.000
	تطوير_الكفاءات_البشرية		
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 22: معامل الارتباط سبيرمان بتسيير الكفاءات البشرية والتنافسية في مؤسسة نفضال.

Corrélations

		التنافسية	تسيير_الكفاءات
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.575**
	التنافسية		
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.575**	1.000
	تسيير_الكفاءات		
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 23: معامل الارتباط سبيرمان بين تطوير المهارات والقدرات والتنافسية في مؤسسة نفضال

Corrélations

		التنافسية	والقدرات_المهارات
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.555**
	التنافسية		
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.555**	1.000
	والقدرات_المهارات		
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 24: معامل الارتباط سبيرمان بين إدارة المعرفة والتنافسية في مؤسسة نفضال

Corrélations

		التنافسية	ادارة_المعارف
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1.000	.437**
	التنافسية		
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	67	67
	Coefficient de corrélation	.437**	1.000
	ادارة_المعارف		
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	67	67

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 25: اختبار مان ويتني بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس.

Test^a

	الاستثمار_في_رأس _المال_البشري	تطوير_الكفاءات_البشرية	التنافسية
U de Mann-Whitney	460.000	393.000	440.000
W de Wilcoxon	1588.000	1521.000	1568.000
Z	-.139-	-1.070-	-.428-
Signification asymptotique (bilatérale)	.889	.285	.669

a. Critère de regroupement : الجنس

الملحق رقم 26: اختبار كروسكال-والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس.

Rangs

	العمر	N	Rang moyen
الاستثمار_في_رأس _المال_البشري	من 21 سنة - أقل من 30 سنة	15	35.43
	من 30 سنة - أقل من 40 سنة	26	32.81
	من 40 سنة - أقل من 50 سنة	22	32.57
	50 سنة فأكثر	4	44.25
	Total	67	
تطوير_الكفاءات_ البشرية	من 21 سنة - أقل من 30 سنة	15	39.93
	من 30 سنة - أقل من 40 سنة	26	32.63
	من 40 سنة - أقل من 50 سنة	22	31.30
	50 سنة فأكثر	4	35.50
	Total	67	
التنافسية	من 21 سنة - أقل من 30 سنة	15	34.80
	من 30 سنة - أقل من 40 سنة	26	30.63
	من 40 سنة - أقل من 50 سنة	22	36.16
	50 سنة فأكثر	4	41.00
	Total	67	

Test^{a,b}

	الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	تطوير_الكفاءات_البشرية	التنافسية
Khi-deux	1.450	2.022	1.718
ddl	3	3	3
Signification asymptotique	.694	.568	.633

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : العمر

الملحق رقم 27: اختبار كروسكال والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

Rangs

	العلمي المؤهل	N	Rang moyen
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	ثانوي مستوى	20	44.78
	جامعي مستوى	43	29.87
	أخرى شهادات	4	24.50
	Total	67	
البشرية_الكفاءات_تطوير	ثانوي مستوى	20	43.65
	جامعي مستوى	43	30.67
	أخرى شهادات	4	21.50
	Total	67	
التنافسية	ثانوي مستوى	20	46.45
	جامعي مستوى	43	28.86
	أخرى شهادات	4	27.00
	Total	67	

Test^{a,b}

	البشري_المال_رأس_في_الاستثمار	البشرية_الكفاءات_تطوير	التنافسية
Khi-deux	9.290	8.027	12.635
ddl	2	2	2
Signification asymptotique	.010	.018	.002

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : العلمي المؤهل

الملحق رقم 28: اختبار كروسكال- والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

Rangs

	الحالية الوظيفية الخبرة	N	Rang moyen
الاستثمار_في_رأس _المال_البشري	أقل من 3 سنوات	5	27.50
	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	25	37.42
	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	36.79
	10سنوات فأكثر	20	28.98
	Total	67	
البشرية_الكفاءات_تطوير	أقل من 3 سنوات	5	37.20
	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	25	36.82
	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	34.59
	10سنوات فأكثر	20	29.18
	Total	67	
التنافسية	أقل من 3 سنوات	5	22.00
	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	25	38.30
	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	36.35
	10سنوات فأكثر	20	29.63
	Total	67	

Test^{a,b}

	البشري_المال_رأس_في_الاستثمار	البشرية_الكفاءات_تطوير	التنافسية
Khi-deux	3.104	1.955	4.730
ddl	3	3	3
Signification asymptotique	.376	.582	.193

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الحالية الوظيفية الخبرة

الملحق رقم 29: اختبار كروسكال- والاس بين آراء أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة

Rangs

	الوظيفة مجال	N	Rang moyen
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	المالية	10	26.40
	الموارد البشرية	25	43.98
	المبيعات	4	8.50
	التسويق	16	34.13
	الشؤون الإدارية	9	28.33
	اللوازم والمستودعات	3	26.50
	Total	67	
	المالية	10	26.80
	الموارد البشرية	25	43.48
	المبيعات	4	25.88
تطوير_الكفاءات_البشرية	التسويق	16	31.44
	الشؤون الإدارية	9	26.72
	اللوازم والمستودعات	3	25.33
	Total	67	
	المالية	10	24.05
	الموارد البشرية	25	42.20
	المبيعات	4	27.00
	التسويق	16	31.25
	الشؤون الإدارية	9	29.11
	اللوازم والمستودعات	3	37.50
Total	67		
التنافسية	المالية	10	24.05
	الموارد البشرية	25	42.20
	المبيعات	4	27.00
	التسويق	16	31.25
	الشؤون الإدارية	9	29.11
	اللوازم والمستودعات	3	37.50
	Total	67	

Test^{a,b}

	البشري_المال_رأس_في_الاستثمار	البشرية_الكفاءات_تطوير	التنافسية
Khi-deux	16.662	10.393	9.237
ddl	5	5	5
Signification asymptotique	.005	.065	.100

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الوظيفة مجال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

في إطار إنجاز أطروحة دكتورة علوم في علوم التسيير والموسومة بـ " الاستثمار في رأس المال البشري كوسيلة لتحسين تنافسية المؤسسة "، ومن أجل هذا الغرض تم وضع هذا الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات الضرورية حول مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين تنافسية المنظمة، كما نخططكم علما أن هذا الاستبيان موجه فقط لغرض علمي.

ملاحظة :

نرجو منكم قراءة هذا الاستبيان جيدا والتعمن في العبارات الواردة، ومن ثم التكرم بالإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (x) في المكان المناسبة.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية :

1- الجنس :

نكر أنثى

2- العمر :

من 21 سنة – أقل من 30 سنة من 30 سنة – أقل من 40 سنة

من 40 سنة – أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

- مستوى ثانوي
- مستوى جامعي
- شهادات أخرى

4- الخبرة في الوظيفة الحالية :

أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات

من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

5- مجال الوظيفة الحالية :

- المالية
- المبيعات
- الشؤون الإدارية
- الموارد البشرية
- التسويق
- اللوازم والمستودعات

المحور الأول : الاستثمار في رأس المال البشري

العبارات				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1) الأهمية والاستثمار				
				1- تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استقطاب رأس المال البشري ذو الكفاءة العالية.
				2- تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المتميزين والأكفاء.
				3- تخصص المؤسسة ميزانية كافية ومناسبة للبحث وتطوير وتكوين رأس المال البشري.
				4- تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط وليس على أساس المهارة والكفاءة.
(2) القياس				
				5- تعتمد المؤسسة في قياس وتقييم رأس مالها البشري على طرق ومقاييس دقيقة.
				6- تصميم وتنظيم نظام فعال لقياس رأس المال البشري يتطلب توفير وسائل تقنية وكوادر متخصصة.
				7- تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.
(3) الخبرة العملية				
				8- يؤدي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.
				9- يمتلك الموظفون في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم و مؤهلات الموظفين تناسب مع الوظائف المناطة بهم.
				10- يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة.
				11- يتناسب أجر العمال الذي يتقاضونه مع خبرتهم في العمل.
				12- تبذل المؤسسة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.

المحور الثاني : تطوير الكفاءات البشرية

العبـارات					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(4) تسيير الكفاءات									
					13- يتم تقييم الكفاءات البشرية باستمرار وبشكل موضوعي وشفاف.				
					14- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقيه) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.				
					15- تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العملية.				
					16- تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.				
					17- يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة .				
(5) المهارات والقدرات									
					18- جدارة ومؤهلات الموظفين في المؤسسة تصل الى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.				
					19- تعتمد المؤسسة في اكتساب المهارات العلمية على مبدأ التجربة والتكوين.				
					20- يتفادى الموظفون الوقوع في الأخطاء المتكررة عند أداء عملهم.				
(6) إدارة المعرفة									
					21- يتم تبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الموظفين لتطوير معارفهم				
					22- امتلاك المعارف والتقنيات عنصر اهتمام الادارة للموظف وتمسكها به.				
					23- لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.				

المحور الثالث : التنافسية

البيانات				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(7) الميزة التنافسية				
				24- تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
				25- تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.
				26- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.
				27- تهتم المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.