

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

ENSM

القطب الجامعي - القليعة



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص إدارة المنظمات

دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة تامي (TAMMY) - الجزائر العاصمة -

تحت إشراف:

- د. جميلة تومي

من إعداد الطالبين:

- دلوش أسامة

- عبد اللوش يوسف

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

الملخص: تطرقت هذه الدراسة إلى رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد دور رأس المال البشري بأبعاده المتمثلة في (المعرفة، المهارات، الإبداع و الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي لصناعة الجبن بالشراقة. لهذا الغرض تم تصميم استبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة بحث مكونة من 40 فردا. و قد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات، وقد أظهرت نتائج التحليلات عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده الثلاث على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أن الإبداع و الابتكار له أثر أكبر من المهارات و المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما اتضح وجود أثر معنوي بدرجة أقل للمهارات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كذلك كان للمعرفة أثر معنوي على تحقيق الميزة التنافسية لكن بشكل أضعف و ذلك عند دراسة هذا الأثر منفردا، كون هذا الأثر لم يكن معنويا عند دراسة أبعاد رأس المال البشري مجتمعة، و هذا قد يعود لقللة الاهتمام بهذا العنصر ، و من أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة تعامل المؤسسة مع رأس مالها البشري كمورد استراتيجي رئيسي مقارنة بمواردها الأخرى.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعرفة، المهارات، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية.

Résumé:

Cette étude a abordé le capital humain et son rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, car cette étude visait à essayer de déterminer le rôle du capital humain dans ses dimensions représentées (connaissances, compétences, créativité et innovation) dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'industrie du fromage Tammy en Chéraga. À cette fin, un questionnaire a été conçu pour recueillir des données, qui ont été distribuées à un échantillon de recherche de 40 personnes. Et le programme statistique SPSS a été utilisé dans l'analyse statistique des données.

Les résultats des analyses ont montré plusieurs résultats, dont les plus importants sont : Il y a un effet statistiquement significatif du capital humain dans ses trois dimensions sur la réalisation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, car la créativité et l'innovation ont un impact plus important que les compétences et les connaissances. Dans l'obtention de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, et il était également clair qu'il y a un effet significatif à un degré moindre façon plus faible, lorsqu'on étudie cet effet seul, car cet effet n'est pas significatif lorsqu'on étudie les dimensions du capital humain combinées, et cela peut être dû au manque d'intérêt pour cet élément.

L'une des recommandations les plus importantes de l'étude est la nécessité pour l'entreprise de traiter son capital humain comme une ressource stratégique majeure par rapport à ses autres ressources.

Les mots clés: capital humain, connaissances, compétences, créativité et innovation, avantage concurrentiel.

Abstract:

Abstract: This study touched on human capital and its role in achieving competitive advantage, as this study aimed to try to determine the role of human capital in its dimensions represented in (knowledge, skills, creativity and innovation) in achieving competitive advantage in Tami Cheese Industry in chéraga. For this purpose, a questionnaire was designed to collect data, which was distributed to a research sample of 40 individuals. And the statistical program SPSS was used in the statistical analysis of the data.

The results of the analyzes showed several results, the most important of which are: The existence of a statistically significant impact of human capital in its three dimensions on achieving the competitive advantage of the institution, as creativity and innovation have a greater impact than skills and knowledge in achieving the competitive advantage of the institution, and it was found that there is a significant effect to a lesser degree For skills to achieve the competitive advantage of the institution, knowledge also had a significant effect on achieving competitive advantage, but in a weaker way, when studying this effect alone, because this effect was not significant when studying the dimensions of human capital combined, and this may be due to the lack of interest in this element.

One of the most important recommendations of the study is the need for the institution to deal with its human capital as a major strategic resource compared to its other resources.

Keywords: human capital, knowledge, skills, creativity and innovation, competitive advantage.

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب" [هود الآية 88]

بعد شكر المولى عز وجل الذي أعاني على إتمام هذا العمل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة جميلة تومي التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل ، أتوجه بشكري أيضا لكل الزملاء و أساتذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت الذين ساهموا في إنجاح هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان من الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه, على تفضلهم بتقييم العمل وأتشرف بآرائهم و الاستفادة منهم.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال وإطارات شركة تامي (TAMMY) بالجزائر العاصمة على حسن تعاونهم.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
II	الملمص
V	شكر و عرفان
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الاختصارات
ب- و	مقدمة عامة
	الفصل الأول : الإطار النظري لرأس المال البشري
3	1- الدراسات السابقة و المشابهة
3	1-1- الدراسات السابقة
7	1-2- الدراسات المشابهة
8	2- الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري
8	2-1- ماهية رأس المال البشري
8	2-1-1- التطور التاريخي لرأس المال البشري
9	2-1-2- مفهوم و خصائص رأس المال البشري
12	2-1-3- أهمية رأس المال البشري
13	2-1-4- أبعاد رأس المال البشري
15	2-2- إدارة رأس المال البشري
15	2-2-1- مفهوم إدارة رأس المال البشري و أهدافها
16	2-2-2- ممارسات (خطوات) إدارة رأس المال البشري
22	2-2-3- قياس رأس المال البشري
29	2-2-4- تحديات إدارة رأس المال البشري
29	2-3- الاستثمار في رأس المال البشري
29	2-3-1- مفهوم و أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
30	2-3-2- محددات الاستثمار في رأس المال البشري

31	2-3-3- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري
34	2-3-4- قياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
41	تمهيد
42	1- عموميات حول الميزة التنافسية
42	1-1- مدخل للتنافسية (تعريف و مؤشرات قياس التنافسية)
43	1-2- ماهية الميزة التنافسية (نشأة ، مفهوم و خصائص الميزة التنافسية)
46	1-3- محددات و أنواع الميزة التنافسية
48	1-4- القوى التنافسية لمايكل بورتر
50	2- مصادر الميزة التنافسية، أسس بناءها و معايير الحكم على جودتها
50	2-1- مصادر الميزة التنافسية
52	2-2- أسس بناء الميزة التنافسية
54	2-3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
55	3- رأس المال البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية
55	3-1- خصائص رأس المال البشري التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية
56	3-2- دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
57	3-3- دور المهارات في تحقيق الميزة التنافسية
58	3-4- دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية
60	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار المنهجي
62	1- التوقع الاستراتيجي
64	2- المقاربة المنهجية
64	3-مجتمع وعينة الدراسة
65	4- أداة الدراسة وجمع البيانات
65	4-1- مصادر جمع البيانات
66	4-2- أدوات و أساليب الدراسة
	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
70	تمهيد

71	1- تقديم مؤسسة تامي
71	1-1- تعريف المؤسسة
73	1-2- أهداف المؤسسة
74	1-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
78	2- تحليل ومناقشة النتائج
78	1-2- تحليل نتائج الدراسة
79	1-1-2- اختبارات قياس الاستبانة
81	2-1-2- تحليل إجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة
98	2-2- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
99	2-2-1- اختبار الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية
108	2-2-2- مناقشة النتائج
111	خلاصة الفصل
113	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	مخطط التعريف لرأس المال البشري	11
03	مكونات رأس المال البشري	13
04	أساليب تطوير رأس المال البشري	19
05	أساليب المحافظة على رأس المال البشري	22
06	منظور بطاقة الأداء المتوازن	37
07	مؤشرات قياس التنافسية	42
08	نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية	47
09	قوى الميزة التنافسية	48
10	السلسلة النمطية للقيمة	51
11	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	53
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تامي	74
13	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
14	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	79
15	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	80
16	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	81
17	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	82
18	نموذج الدراسة النهائي	106

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري	38
02	مقياس ليكارت الخماسي	75
03	اختبار مقياس الاستبانة	75
04	قيمة معامل ALPHA CRONBACHS	76
05	اختبار التوزيع الطبيعي KOLMOGOROV-SMIRNOV	77
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
07	توزيع أفراد العينة حسب العمر	79
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	80
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	81
10	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	82
11	تحليل عبارات بعد المعرفة	83
12	تحليل عبارات بعد المهارات	85
13	تحليل عبارات بعد الإبداع والابتكار	87
14	تحليل عبارات محور الميزة التنافسية	89
15	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	92
16	الجزء الأول من نتائج الانحدار البسيط لأثر المعرفة على الميزة التنافسية	95
17	الجزء الثاني من نتائج الانحدار البسيط لأثر المعرفة على الميزة التنافسية	96
18	الجزء الأول من نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارات على الميزة التنافسية	97
19	الجزء الثاني من نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارات على الميزة التنافسية	98
20	الجزء الأول من نتائج الانحدار البسيط لأثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية	99
21	الجزء الثاني من نتائج الانحدار البسيط لأثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية	100
22	الجزء الأول من نتائج الانحدار المتعدد لأثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية	102
23	الجزء الثاني من نتائج الانحدار المتعدد لأثر رأس المال البشري على الميزة	103

قائمة الاختصارات

الاختصار	المعنى
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
IRIS	مؤسسة خاصة للصناعة الالكترونية
ENIEM	مؤسسة عمومية للصناعة الالكترونية
SOMIPHOS	مؤسسة مناجم الفوسفات
BSC	بطاقة الأداء المتوازن
TFP	الإنتاجية الكلية للعوامل
SARL	شركة ذات مسؤولية محدودة
HACCP	تحليل المخاطر و نقاط التحكم الحرجة
IBS	الضريبة على أرباح الشركات
IRG	الضريبة على الدخل
TVA	الرسم على القيمة المضافة
TAP	الرسم على النشاط المهني

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تواجه منظمات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة و السريعة التي يشهدها العالم، أو ما نقصد به ظروف البيئة المحيطة بها و التي نلمسها في تغير التسميات و المصطلحات و تغير مستويات الاهتمام بالعناصر المادية و البشرية فيها، بالإضافة إلى النظرة التقليدية إلى كل ما هو خاص بالمنظمة و عناصر إنتاجها، فمن الأرض و رأس المال كعنصرين هامين للإنتاج إلى الأرض و العمل و رأس المال و التنظيم و التكنولوجيا كأربع عناصر، و لا يهم في هذا الأمر العدد بقدر الأهمية النسبية لكل عنصر مقارنة بباقي العناصر .

و نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية الملموسة إلى الصراع حول الأصول غير المادية غير الملموسة، حيث يعد رأس المال البشري أحد المكونات الرئيسية الهامة للرأس المال الفكري، حيث يخلق قيمة إضافية في الاقتصاد بناءً على المعرفة لأن النجاح يعتمد على الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءات والتدريب والمهارات المتعلقة بالعمل، لهذا السبب أصبح الموظفون من الأصول القيمة في المنظمات، وأهمها العنصر البشري، والذي كان يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج حيث أصبح رأساً من رؤوس الأموال القابلة للاستثمار بعدما أيقن الجميع أن سبيل النهضة والتقدم هو الإنسان وما يمتلكه من قدرات عقلية وجسدية، وأن الأصول المادية تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يقوم باستغلالها الاستغلال الأمثل بطريقة فعالة تخلق ميزة تنافسية تساهم في بلوغ الريادة.

أدت التحولات الإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنشآت، ولقد أصبح رأس المال البشري في ظل ذلك الوضع التنافسي وعصر المعلومات هو رأس المال الحقيقي للمنشآت باعتباره يلعب الدور الرئيسي في كل من الابتكار والتجديد، والتغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى

قيمة، ومن ثم إلى ميزة تنافسية، ويعد رأس المال البشري من أهم مكونات الأصول الفكرية وهو وسيلة من وسائل الإنتاج ويعد من أهم أصول المنشآت ، حيث أن رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبها.

كما أن من متطلبات بيئة العمل الحالية وما تتسم به من حدة المنافسة هو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها البشري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر أو غيرها من استراتيجيات التميز، لذلك تبنت الإدارة في جميع المنشآت مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي الميزة التنافسية.

1- إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق ذكره قمنا بطرح الإشكال التالي:

- هل لرأس المال البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة "Tammy" لصناعة الجبن؟

و تتبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل للمعرفة التي يتمتع بها أفراد شركة " تامي " دور في تحقيق ميزتها التنافسية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل لمهارات الأفراد دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة " تامي "؟

السؤال الفرعي الثالث: هل للإبداع و الابتكار دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة " تامي "؟

2- فرضيات الدراسة:

بهذه الإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا، يجدر بنا صياغة بعض الفرضيات التي تمكننا من

فحص مدى صحتها و قبولها، و من هذا المنطلق قمنا بوضع الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو

التالي:

الفرضية الرئيسية: يلعب رأس المال البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة " تامي " لصناعة الجبن.

و تنبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لمعرفة الأفراد دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة " تامي ".

الفرضية الفرعية الثانية: لمهارات الأفراد دور في تحقيق الميزة التنافسية في شركة " تامي ".

الفرضية الفرعية الثالثة: للإبداع و الابتكار دور في تحقيق الميزة التنافسية في شركة " تامي ".

3- منهج الدراسة:

من أجل الوصول لأهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طرحت ضمن الإشكالية تم الاعتماد على مجموعة من المراجع و المصادر المتعلقة بدراستنا و هذا فيما يخص الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم و طبيعة الدراسة، و ذلك من أجل تحليل عبارات الاستبيان المقدم لأفراد عينة شركة " تامي ".

4- أسباب الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من دوافع تنثير رغبة الباحث، و باعتبار موضوع رأس المال البشري و الميزة التنافسية يعد من التوجهات الحديثة في علوم التسيير، فان الدوافع الموضوعية ترجع بالأساس لحدثة الموضوع، إضافة إلى قلة البحوث التي تطرقت و عالجت هذا النوع من الدراسات، تزايد كذلك الأهمية البالغة التي يحض بها في ظل تحول المنظمات اليوم نحو اقتصاديات المعرفة، أما فيما يخص الدوافع الذاتية فتتمثل في الميل الشخصي للموضوع باعتباره يرتكز على مفاهيم حديثة في علوم التسيير.

5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال:

- تزايد أهمية رأس المال البشري و دوره البارز في نجاح المؤسسات و استمراريتها.
- جذب انتباه المدراء و القادة لأنه لا يمكن لمؤسسات اليوم بلوغ الريادة و تحقيق مزايا تنافسية دون الفهم الجيد لرأس مالها البشري و معرفة كيفية إدارته.
- إمكانية استفادة المؤسسات الجزائرية (و التي تعتبر شركة "Tammy" لصناعة الجبن كنموذج لها) من نتائج هذه الدراسة.

6- أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو التالي:

- تسليط الضوء على مفهوم رأس المال البشري باعتباره من المفاهيم الحديثة في علوم التسيير.
- التعريف بالميزة التنافسية و أهم مصادرها.
- إبراز دور رأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات.
- محاولة معرفة مدى اهتمام شركة "Tammy" برأس مالها البشري.
- الكشف عن أهم مكونات رأس المال البشري التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركة "Tammy".

- تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة و ذلك بناءا على النتائج المتوصل إليها.

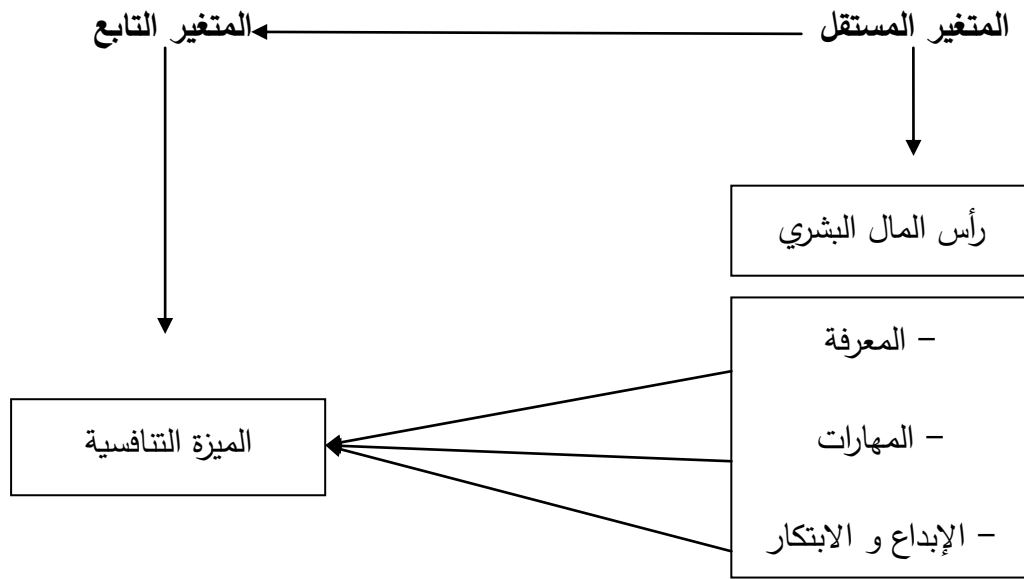
7- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على شركة "Tammy" لصناعة الجبن بالجزائر العاصمة.

- الحدود الزمانية: تتعلق بمجمل فترة التبرص داخل الشركة، و التي كانت ممتدة من 2022/03/06 إلى غاية 2022/06/06.

8- نموذج الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة و فرضياتها وضعنا النموذج الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

9- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع الخاصة التي كان بإمكانها إثراء الموضوع أكثر.
- تعذر الحصول على بعض المعطيات و الإحصائيات فيما يخص الجانب التطبيقي للموضوع.
- ضيق الوقت.

الفصل الأول

الإطار النظري لرأس المال البشري

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة باعتبارها المصدر الرئيسي للمعرفة ، و أيضا المتحكم بكل الموارد الأخرى ، فقد كانت في العصر الصناعي أقل أهمية من الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، لكن مع تطور الفكر الإداري الحديث نتيجة التحوّل والانتقال نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، فرض على المؤسسات التحوّل إلى مؤسسات قائمة على المعرفة والتي تعتمد بشكل خاص على الأفراد الحاملين للمعرفة وأصبح التحدي الكبير والشغل الشاغل لها هو التركيز على الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات، وهم ما يطلق عليهم برأس المال البشري.

وبناء على ذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري، من خلال التعرف على مفهوم رأس المال البشري وخصائصه وأهميته ومكوناته بالإضافة إلى التطرق لإدارة رأس المال البشري من خلال التعرف على مفهومها وأهدافه والتعرف على ممارساتها، ثم التعرف على كيفية قياس رأس المال البشري، وأخيرا التطرق إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعرف على مفهومه ونظرياته وأهميته ومكوناته، وكيفية قياس العائد منه.

1- الدراسات السابقة و المشابهة

1-1- الدراسات السابقة:

الدراسة 01: " أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين." مقال منشور سنة 2020، مجلة دراسات الأعمال و الإدارة، من إعداد الدكتور خالد محمد المدهون، جامعة فلسطين حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في "ما هو أثر رأس المال البشري بجميع أبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين؟ و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والتعرف على طبيعة رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وقياس تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، حيث تم تطوير أداة الدراسة والتي تم تمثيلها في استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي تم تحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم توزيع الاستبانة على 47 موظفًا. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد تأثير لرأس المال البشري ومكوناته (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، التعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة البنوك التجارية في فلسطين برأس المال البشري ومكوناته من خلال تشجيع العاملين على زيادة المعرفة العلمية والاهتمام بها، والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموظفين.

الدراسة 02: " دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة-

مقال منشور سنة 2016، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية و الاجتماعية، من إعداد بوحديد ليلي و يحيوي الهام ، جامعة باتنة حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في " ما مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لملمبة الأوراس في باتنة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ، والتطرق إلى ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وإظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في لملمبة الأوراس في باتنة في الجزائر ، تم الاعتماد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بأراء العينة ، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 65 إطارا أما العينة المستهدفة فتتكون من مجموعة إطاراتها حيث تم اختيارهم بصفة عشوائية ، وبلغ عددهم 50 إطارا. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : أن الاهتمام برأس المال البشري بعنصريه المتمثلين في المهارات والكفاءات لا يحظى بالاهتمام الكافي . ووجود درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملمبة ، وهذا يعكس تحقيق الملمبة للميزة التنافسية رغم وجود تباين في توفر عناصر رأس المال البشري ، حيث حصل عنصر المهارات على أعلى وزن بالمقارنة مع عنصر الكفاءات ، مما يؤكد على أهمية المهارات في تعزيز امتلاك الملمبة لرأس المال البشري.

الدراسة 03: " رأس المال البشري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر فرع الشلف، مقال منشور سنة 2019، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة، من إعداد يوسف أحمد و دلهوم محمد الأمين، جامعة حسيبة

بن بوعلي بالشلف و جامعة وهران 2 حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في " ما مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف؟ و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع الشلف. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي بطريقة العينة، بحيث تم أخذ مجتمع الدراسة كليا والمتمثل في (52) موظف، كما تم جمع البيانات من خلال أداة المقابلة، والعمل على تحليل التقارير بالاعتماد على الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر، والاستبانة التي تم اختبارها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها درجة تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل في تحقيق الميزة التنافسية، وكانت درجة التأثير نابعة من المعرفة والمهارات والإبداع والابتكار، وأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها باتصالات الجزائر. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات في مقدمتها ضرورة الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار في هذا المورد الحيوي، و وضع برامج تدريبية ناجعة من أجل تطوير القدرات والمهارات والخصائص البشرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

الدراسة 04: "ممارسات رأس مال البشري كمصدر لتحسين الميزة التنافسية- دراسة مقارنة بين

المؤسسة الخاصة IRIS والمؤسسة العمومية ENIEM للصناعة الالكترونية." مقال منشور سنة

2022، مجلة آفاق للبحوث و الدراسات، من إعداد عز الدين بن حميود و عبد الفتاح بوخمخ،

جامعة جيجل و تمثلت إشكالية هذه الدراسة في " ما مدى تأثير رأس المال البشري في تحسين الميزة

التنافسية في كل من المؤسسة الخاصة IRIS والمؤسسة العمومية ENIEM للصناعة الالكترونية؟" هدفت الدراسة إلى معرفة التباين في تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الالكترونية العمومية والخاصة، المتمثلة في مؤسسة ENIEM و IRIS، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع البحث لكونه أكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، جمعت البيانات بأداة الاستبيان وتمت معالجته ببرنامج Spss. النتائج المتوصل إليها توضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاهتمام بكل من رأس المال البشري وتطبيق أبعاد الميزة التنافسية، إضافة إلى التباين في تأثير رأس المال البشري على تحسين الميزة التنافسية بين المؤسسة الخاصة IRIS SAT والمؤسسة العمومية ENIEM.

الدراسة 05: "الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه - دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة." أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف سنة 2018، من إعداد الطالبة مليكة مدفوني، حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في " إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري بمؤسسة مناجم الفوسفات -Somiphos- في دعم قدرتها التنافسية؟ هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود علاقة (ذات دلالة إحصائية) بين الاستثمار في رأس المال البشري وتنافسية المؤسسة محل الدراسة وتحديد طبيعتها، إضافة إلى التأكد من فعالية المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة في مجال الاستثمار في رأس مالها البشري، ومدى مساهمتها في دعم قدرتها التنافسية، تم اعتماد معلومات المقابلة المجرأة مع بعض المسؤولين بها وكذا بياناتها المالية السنوية للفترة 2005- 2015. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في رأس مالها البشري ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على ربحيتها ونمو مبيعاتها كمؤشرين لقدرتها التنافسية، كما قدمت

الدراسة جملة من التوصيات فيما يتعلق بتفعيل الاستثمار بالمؤسسة واقترحت مجموعة من المواضيع كدراسات مستقبلية.

الدراسة 06: " الاستثمار في رأس المال البشري للتميز و الابتكار - دراسة حالة - " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس سنة 2022، من إعداد الطالبة بن أحمد فاطمة الزهراء، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في " إلى أي مدى يؤثر مستوى الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق الابتكار و التميز المؤسسي؟" هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و بين التميز و الابتكار للمؤسسات محل الدراسة و تحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتوافقه مع متطلبات الدراسة، فيما تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة، بالإضافة إلى المقابلة فيما تم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات، و خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على التميز و الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر.

1-2- الدراسات المشابهة:

الدراسة 01: " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" مقال منشور سنة 2019، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية، من إعداد الدكتورين فالي ياسين، وشنوفي نور الدين ، مدرسة الدراسات التجارية العليا ، حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في " ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل الاقتصاد التنافسي؟ هدفت الدراسة إلى محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة

التنافسية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تكتسي أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسة 02: " نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة." أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية سنة 2020، من إعداد الطالب عبد المالك باسيمان، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في " ما هي أهم الأبعاد المحددة من نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري التي تسهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية بولاية ورقلة؟" هدفت الدراسة إلى البحث عن الأبعاد المحددة، من نظم معلومات الموارد البشرية، و رأس المال البشري التي تسهم في دعم الميزة التنافسية.

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، و استخدام الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع المعلومات، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية، رأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ أن معظم هذه الدراسات لم تركز على المؤسسات الصناعية التي تمتاز بتنافسية شديدة ضمن الجانب التطبيقي، في حين ركزت دراستنا على محاولة معرفة دور كل بعد من أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

2- الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

2-1- ماهية رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري المعارف و المهارات و الخبرات المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات ، فهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف من خلال المزج بينه و بين الموارد الأخرى، و لأنه المصدر الرئيسي للمعرفة و التي تعتبر بدورها ميزة تنافسية لمؤسسات اليوم.

2-1-1- التطور التاريخي لرأس المال البشري

يمكن إيجاز مراحل تطور رأس المال البشري بالاتي: (سعدون حمود جثير الربيعاوي، 2015)

- نتيجة للفجوات التي حدثت لدى المنظمات المتقدمة عبر استخدامها لمبدأ الترشيح، ومبدأ التوريد الخارجي، نتيجة لتوجهها إلى الاعتماد على بعد الكلفة لأغراض تميزها عن مثيلاتها، بهدف تحقيق ميزة تنافسية خلال عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، أدى إلى افتقادها إلى الملاكات البشرية.

- حركه التقاعد الكبيرة خلال المرحلة أعلاه في المهن الحساسة، وذات الصلة برسالة هذه المنظمات التي أدت إلى استنزاف طاقاتها البشرية، كما أن التغييرات التي حدثت في البيئة العالمية وشدة التنافس على المستوى العالمي نتيجة لبروز ظاهرة العولمة بشكل كبير، قد أدى إلى الطلب على الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات وقابليات عالية، وتستطيع من خلالها التعامل مع معطيات الواقع الجديد الذي تعيشه تلك المنظمات.

- في عام (1995) كانت البداية من قبل المنظمات الأمريكية للتوجه نحو رأس المال البشري حيث عقدت حلقة دراسية شملت (32) قائدة المنظمات في القطاع الخاص والعام، لغرض دراسة المداخل التي يجب اعتمادها لإدارة الأشخاص والمبادئ التي تستخدم، والتغيير الذي يجب أن يعملوه، والدروس التي يجب تعلمها، وفي ضوء تطبيقات هذه الحلقة برز الطلب على أسرع وأخص وأفضل خدمه

تجهز وتقود المنظمات لتطوير طرائق مرنة وجديدة لإدارة الأشخاص، إذ توصلت إلى أن هنالك بعض المبادئ المترابطة الواجب اعتمادها من قبل المنظمات.

- بدأت المنظمات الأمريكية الرائدة أمثال مكتب المحاسبة الأمريكي العام (GAO:2001)، وكالة الفضاء (NASA:200)، ومكتب إدارة الأشخاص (OPM:2002)، ومكتب العمل (DOL:2003)، ومنظمة الطاقة (DOE:2004)، بالتوجه نحو رأس المال البشري نتيجة للفجوات التي حدثت لدى المنظمات نتيجة لاستخدامها لمبدأي الترشيح و التوريد الخارجي.

2-1-2- مفهوم وخصائص رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

هناك عدة تعريفات لرأس المال البشري لعديد الباحثين و الكتاب نذكر منها :

تعريف 01: " يمثل رأس المال البشري ما يملكه الأفراد الذين يعملون في المنظمة من مهارات وقدرات وخبرات متراكمة، ومعرفة وتقنيات عمل." (الباري، 2010)

تعريف 02: " يمكن النظر لرأس المال البشري على أنه يمثل جميع الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية و التفوقية وتشتمل على معارف الأفراد المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، و مهاراتهم التكنولوجية والفنية، فضلاً عن رضاهم و معنوياتهم و تماسكهم كفريق عمل متكامل. " (صالح، 2009)

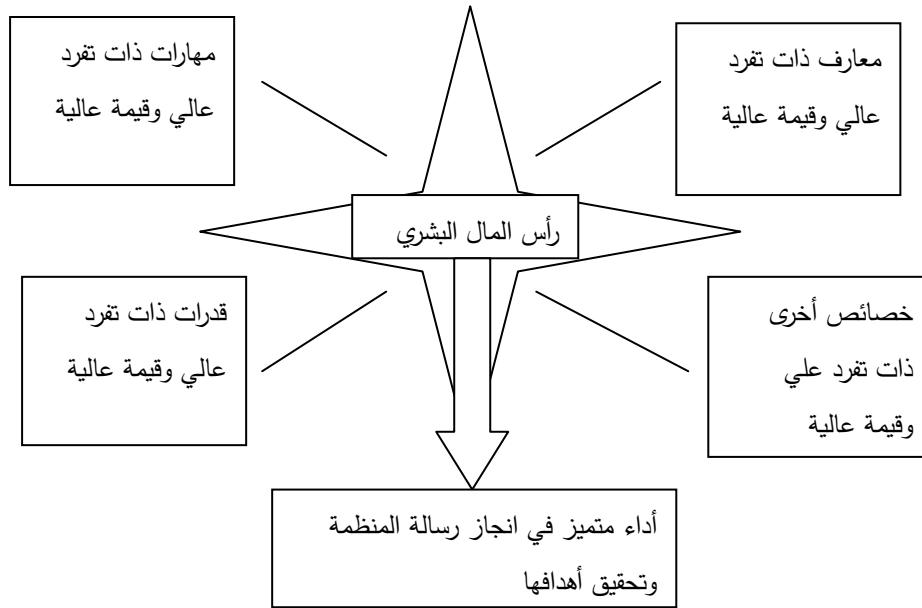
تعريف 03: "مجموعة المهارات المتوافرة لدى أفراد المنظمة، والتي تجعلها قادرة على العمل في المحيط العالمي من خلال تحقيق رضا الزبائن واستخدامها للتكنولوجيات الحديثة." (نعمة،

(2011)

تعريف 04: "يعبر عن رأس المال البشري بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم، مهارات وقدرات إبداعية وإبتكارية، و في هذا الصدد فإن رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، والمعارف، وفي روح الابتكار، القيم وتكوين الأفراد." (محمد، 2008)

تعريف 05: اتجه bonits في تعريفه لرأس المال البشري بأنه "الأفراد بمجموعهم في المنظمة، من حيث ذكاءهم و معارفهم ومهاراتهم المتراكمة التي تعطي للمنظمة شخصيتها المتميزة فضلا عن كونهم تلك الموارد القادرة على التعلم والتغيير والإبداع، وتعطي الدافع لضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال." (العنزي، 2014)، و يمكن توضيح مفهومه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مخطط التعريف لرأس المال البشري



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء، الطبعة الأولى، 2015، ص86.

ثانيا: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص لعل من أهمها ما يلي: (عشري، 2022)

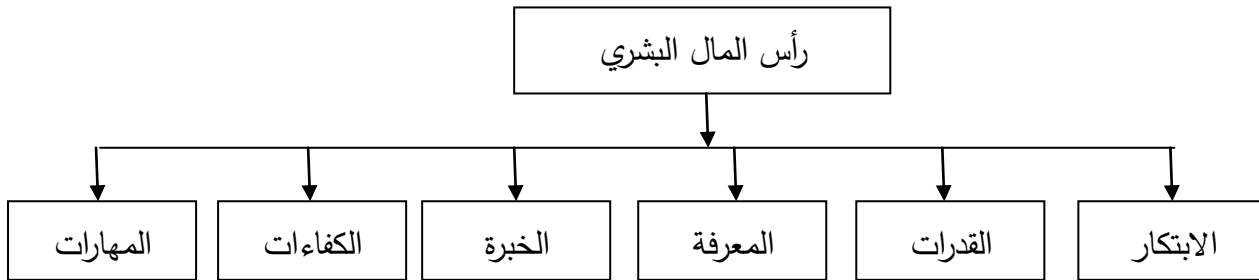
- يتميز رأس المال البشري بأنه رأس مال غير ملموس، فهو المعرفة، كما أنه من الصعوبة قياسه بدقة، فهو سريع الزوال والفقدان، يتزايد بالاستعمال، ويمكن الاستفادة منه في مراحل أخرى وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
 - تنوع واختلاف إمكانيات رأس المال البشري.
 - عدم وضوح إمكانيات رأس المال البشري و تعتبر المعارف والقدرات المملوكة للأفراد كامنة ولا يمكن التعرف عليها من قبل المنشآت أو المنظمات إلا بعد التعرف على ما يملكه من كفاءات علمية وخبرات وتعليم طوال فترة حياته العلمية والعملية.
 - يتسم بعلاقات متشابكة لأنه متعدد الأبعاد، ويعد من المحددات الرئيسية في النمو الاقتصادي في ظل تعاظم المعرفة والإبداع البشري.
 - عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطرق التقليدية للاستهلاك حيث لا يمكن استهلاكه مثل الآلات أو المعدات.
- 2-1-3- أهمية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري يمثل الثروة الحقيقية للمنظمة و أهم عوامل الإنتاج فيها التركيز على هذا المورد الرفع من قدراته في الإبداع والمساهمة في التجديد والابتكار يجعل هذه الشركة قادرة على تحسين الأداء من جهة ومن جهة أخرى تكون قادرة على مواجهه التغيرات المحيطة وبالأخص مواجهه الشركات المنافسة سواء الناشطة في نفس المجال أو المنتجة للسلع البديلة، فكلاهما يشكل مصدر تهديد حقيقي لمكانتها. (سعيد، 2011)
- و تتجسد أهمية رأس المال البشري فيما يلي : (أحمد، 2005)
- يسهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعذر مصدرا مهما من مصادر النمو المستدام.

- لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.
- يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المستدام عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة والغير ملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.
- من أهم عناصر الإنتاجية: حيث يعد رأس المال البشري من أهم عناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية من خلال إدارته مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة.
- تعزيز الميزة التنافسية: يتم تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تنميته قاعدة رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة.

2-1-4- أبعاد رأس المال البشري

هناك العديد من الأبعاد التي تلعب دور رئيسي في بناء رأس المال البشري والشكل رقم 02 يوضح هذه الأبعاد التي سيتم شرحها في أدناه:

الشكل رقم (03): أبعاد رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على " خالد محمد المدهون، " أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

في البنوك- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، المجلد 2، العدد 2،

2020، ص52.

1- الابتكار والإبداع: " يكمن الابتكار والإبداع في القدرة على رؤية حلول جديدة بدلا من استخدام

الأساليب الحالية، ويمكن تطويره بالتعليم والتدريب المستمر، وهو قدرته في التكيف مع المواقف

الجديدة وخلق الجديد وتحديث القديم من خلال خبراته وإمكانياته، فعامل اليوم مع التعليم والتدريب هو مبدع غذا. " (عشري، 2022)

2- القدرات: هي مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها

عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها وهي من الخصائص المهمة والمؤثرة على العلاقة بين

عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، و يمكن تحديد أبرز قدرات رأس المال البشري بالاتي :

- قدرات فنية : و هي التي ترتبط بعملية الإبداع و الابتكار في العمليات.

- قدرات إدارية : و هي التي توحد مكونات الأداء في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة .

3- المعرفة: "يشير مصطلح المعرفة إلى مزيج الخبرة ولإدراك والمهارة والقيم والمعلومات، فضلا عن

قدرات الحدس و التخيل والتذكير والتفكير، كما أن المعرفة هي من الموارد الإستراتيجية للمنظمة التي

تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية لها عبر توفيرها القيمة للزبائن، لذلك فالمعرفة هي العامل الرئيسي لأي

مشروع، وليس التقنية لكونها ليست هي إلا بمثابة التطبيق العلمي للمعرفة بكل تخصصاتها، لا بل إن

التقنية ذاتها تعد أحد أنواع المعرفة. " (سعدون حمود جثير الربيعاوي، 2015)

4- الخبرة: تعتبر الخبرة عنصرا أساسيا في تكوين رأس المال البشري، ذلك لأنها تعكس رصيدا

متزايدا من المعارف والمهارات المتراكمة لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو

أكثر في نفس مجال العمل لفترة من الزمن، بحث تشكل رصيد من الخبرة وبتعزز ذلك من خلال

تجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية الناجمة عن التعليم من خلال التدريب،

فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة. " (السعيد، 2014)

5- الكفاءات: " هي مجموعة المعارف، الاتجاهات و التصرفات و السلوكيات المستنبطة من التجربة

الضرورية لممارسة مهنة معينة. " (رواية، 2005)

- 6- المهارات: أشار (G. le boterf) " و هو مدير مكتب Le Boterf Conseil (france) وأستاذ مشارك في جامعة شيربروك (كندا) بأن المهارة لا تظهر إلا أثناء العمل ، حيث عرفها بأنها تطبيق المعرفة النظرية، أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد (الانضباط، المبادرة، المثابرة)، وللتعرف أكثر على مفهوم المهارات سوف نتطرق فيما يلي إلى الخصائص التالية:
- لا تكون المهارات مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية ، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها و تطويرها، ومن ثم الاستفادة الدائمة منه.
 - لا بد من خضوع المهارات للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.
 - و تتمثل هذه المهارات في :
 - مهارات التفكير الإبداعي: ومن مميزات هذه المهارة هو الطلاقة والمرونة الأصالة ، الحساسية للمشكلات، المحافظة على الاتجاه.
 - المهارات الإنسانية والشخصية: وتتمثل في القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم ، والاتصال مع الآخرين في جميع المستويات.
 - المهارات الفنية: وتتضمن معرفة كاملة بممارسات الأعمال بشكل عام والمهارة التكنولوجية.

2-2- إدارة رأس المال البشري

تعتمد معظم المؤسسات على مجموعة من الممارسات بهدف تنمية المعارف والمهارات والخبرات التي يملكها رأس مالها البشري، ومن أهم هذه الممارسات والتي أشار إليها العديد من الباحثين هو استقطابه وتطويره وتنشيطه والمحافظة عليه، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف إلى مفهوم إدارة رأس المال البشري وأهدافها و فوائدها وممارساتها، ثم نتعرف على كيفية قياسه.

2-2-1- مفهوم إدارة رأس المال البشري و أهدافها

أولاً : مفهوم إدارة رأس المال البشري

تعتبر منهجية فكرية ذات مقاصد إستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري تتضمن عمليات تحليل مسببات وضرورات الاستثمار، والتفكير والتخطيط استراتيجياً للبدائل والخيارات الملائمة وتشخيص وحصر العوامل الطاردة للاستثمار وصياغة وتنفيذ استراتيجيات مواجهتها، وصناعة مستقبل الاستثمار الكفاء. " (أحمد علي، 2018)

ثانياً: أهداف إدارة رأس المال البشري:

- من أهداف إدارة رأس المال البشري ما يلي: (جواد، 2021)
- تحديد وبيان شكل الآثار التي يتركها المورد البشري على الأعمال وكيف له أن يساهم في إضافة القيمة.
- التيقن من ممارسات الموارد البشرية في توليد قيمة المردود الاستثماري المالي من قبل المنظمة وبما يحقق العائد على الاستثمار.
- يعد رأس المال البشري مرشداً لتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية والإستراتيجيات المؤسسية للمنظمة وهي على طريق التقدم في سوق العمل.
- رسم إستراتيجية لاستقطاب واحتضان وتنمية المواهب القادرة على إنتاج الأفكار الابتكارية و صناعة الإبداعات المتلاحقة.
- بناء الجدارات الجوهرية والقابليات المتميزة التي يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها أو استنساخها.

2-2-2- ممارسات إدارة رأس المال البشري

تتطلب إدارة رأس المال البشري القيام بمجموعة من الممارسات أو العمليات التي تساهم في حصول المؤسسة على الموارد البشرية بالكمية والنوعية والعمل على تطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة،

ويتم ذلك وفق المراحل التالية:

أولاً: استقطاب رأس المال البشري

" يتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية واختيار الأنسب منها مثل استقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات وطاقات وإبداعات، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة، ويرى (نجم عبود نجم) أن الاستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المؤسسة تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم، ونوع الأفراد الواجب اختيارهم، ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الاستقطاب لابد أن يتوفر لديها نظام معلومات جيد من أجل التحديد الجيد." (ربيحة، 2019) وتبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار المؤسسة، فكلما كان هناك عدد كبير من المرشحين أصبحت الاختيارات واسعة أمام المؤسسات لاختيار الأفضل، كما أن النجاح في عملية الاستقطاب يرتبط ببناء قوة عمل فعالة.

و تتعدد المصادر التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها

إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية: (ربيحة، 2019)

أ- المصادر الداخلية: يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المؤسسة ومن أهم الآليات المستخدمة في حالة الاستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بالمؤسسة والتي توضح المؤهلات المطلوبة ومواعيد العمل

إضافة إلى الأجر، كما يمكن أن يتم من خلال فحص سجلات الموظفين والتي من خلالها يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق قدراتهم مع الوظائف الجديدة.

ب- المصادر الخارجية : المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارجها ، حيث توجد مجموعة من الاستراتيجيات لاستقطاب أصحاب القدرات العقلية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في :

- **شراء العقول من السوق:** و يقصد به متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع.

- **شجرة الكفايات :** تعد شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين ، إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء قيامه بالعمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه.

- **مراجعة مؤسسات المعرفة و التعلم :** تركز هذه الإستراتيجية على المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات)، إذ تعد مصدرا مهما للاكتشاف المواهب واستقطابهم.

ثانيا: تطوير رأس المال البشري

أشار (schulz,1975) "و هو خبير اقتصادي أمريكي متخصص في اقتصاديات التنمية" إلى أن تطوير رأس المال البشري عملية تتعلق بالتدريب والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى ذات

الجدوى الاقتصادية لزيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للفرد الذي من شأنه أن يؤدي إلى رضا الفرد مما ينعكس على أدائه و أداء المنظمة.

كما هو موضح في الشكل رقم 03.

الشكل رقم(04): أساليب تطوير رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على " ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خصر، بسكرة، 2016، ص40.

أ- التعليم: "يعتبر التعليم عملية هامة لتنمية المعارف والمهارات وقدرات الأفراد ويندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم والذي يشير إلى إكساب الفرد بعض المعلومات والمهارات الجديدة أو تعديل في سلوك الفرد ، و يمكن للفرد أن يتعلم ذاتيا أو يطلع ويتعلم من خبرات الآخرين أو يتعلم عن طريق التعليم وهو توفير المعارف المتمثلة في الأسس والنظريات من خلال المعلم." (الحري، 2014)

ولا تتم عملية التعليم إلا بوجود ثلاث عناصر هي : (العزاوي، 2010)

- **المعلم:** و هو الموجه أو المرشد
- **المتعلم:** و هو الفرد الذي يرغب في التعلم
- **المادة :** و هي موضوع التعلم

ب- التدريب: " يمكن للفرد أن يتعلم بواسطة التدريب الذي يوفر المعارف وينمي المهارات ويعدل الاتجاهات بما يضمن سلوك أدائي مطلوب، و تكمن أهمية التدريب كون الاستثمار فيه لا يعتبر تكلفة

إنما من خلاله تحقق المنظمة تسهيل التعلم لأفرادها وتنمية مهاراتهم من أجل تعزيز الأداء البشري والأداء المنظمي كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية ، ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب وذلك لغرض تنمية مهارات الأفراد وإثراء رصيدهم المعرفي، حيث أن التدريب يزيد من التزام الأفراد وولائهم للمنظمة ، ويعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل، كما يساعد في تدريب القادة الأكفاء وتنمية القيادات الإدارية." (الحري، 2014)

و تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب و يمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي: (الرحيم، 2011)

- **المكون المعرفي:** يوفر هذا المكون الأسس ، النظريات ، والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب.

- **المكون المهاري:** إكساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة ورفع الكفاءة الفردية والتنظيمية.

- **المكون الإتجاهي:** توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات ، أو تعديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية، التي سعت إليها العملية التدريبية.

ثالثاً: تنشيط رأس المال البشري (ربيعة، 2019)

تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لإدارة رأس المال البشري، وتتمثل هذه العملية في الاهتمام بآراء العاملين ومقترحاتهم ، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل ، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات.

كما أن تنشيط رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل

المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.

ويرى (michael shulver, 2003) "محاضر أول في كلية الإدارة بجامعة باث" أن تنشيط رأس

المال البشري يتم من خلال المراحل التالية:

- رسم خارطة للمعارف الظاهرية والضمنية لدى العاملين والاستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار.

- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.

- خزن واسترجاع المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.

رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري

أ- التعريف: "يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل:

الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض

معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين

وإتاحة فرص الترويج عن النفس ، ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضاً وجود

أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية

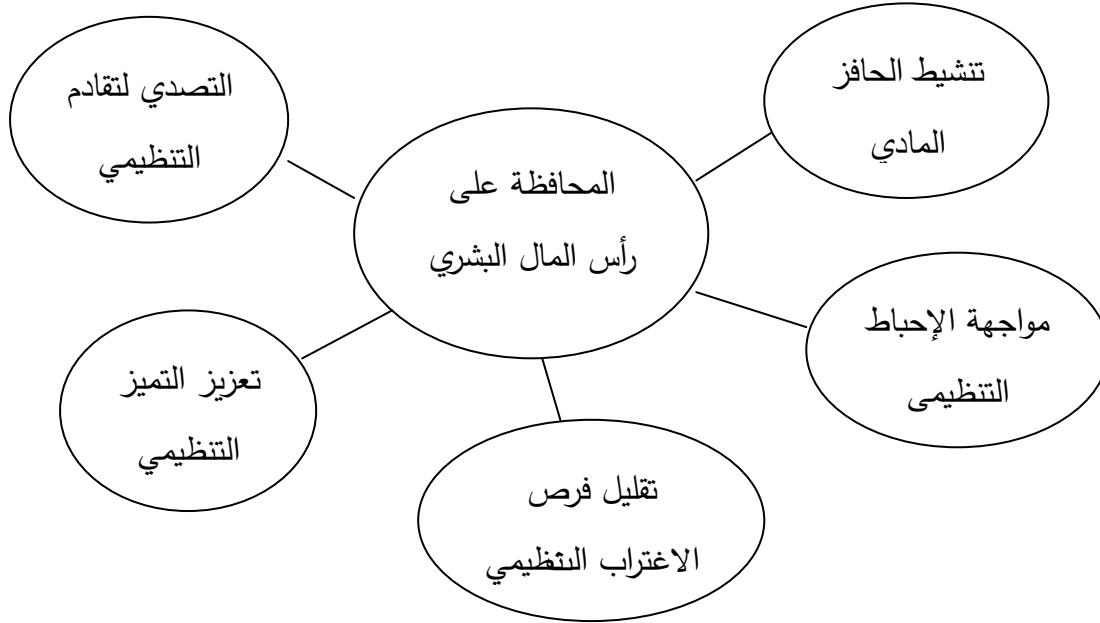
لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة . " (ربحية،

(2019)

ب- أساليب المحافظة على رأس المال البشري

يوضح الشكل التالي أساليب المحافظة على رأس المال البشري والتي سيتم شرحها في أدناه:

الشكل رقم(05): أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على " ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينيرال كابل)، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خصر، بسكرة، 2016، ص46.

- **تنشيط الحافز المادي** : "يعتبر تنشيط الحافز المادي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية

المثيرة للفرد والتي تدفعه لأداء الأعمال على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية

والمعنوية والاجتماعية." (الطالباي، 2013)

- **التصدي للتقادم التنظيمي**: يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تنمية مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه

عن مسايرة التنمية والتجديد في مجال اختصاصه.

- **مواجهة الإحباط التنظيمي**: يتمثل الإحباط بعدم القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية للفرد

فتتولد لديه انفعالات لا يمكن تجنبها.

- **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي**: الاغتراب هو حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة

تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه الاجتماعي، وقد قسم إلى اغتراب ثقافي واجتماعي وحضاري.

- تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي تزيد عدد المساهمات الفكرية عند الأفراد عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق.

2-2-3- قياس رأس المال البشري

أولاً: مفهوم وأهمية قياس رأس المال البشري

" قياس رأس المال البشري هي عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري في المنظمة بما في ذلك إعداد التقارير لذلك ، واستخدام المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات." (هندة، 2016)

ويمكن إبراز أهمية قياس رأس المال البشري فيما يلي:

في العصر الحديث أصبحت قيمة المؤسسة تمثل 15 بالمائة للأصول المادية و 85 بالمائة من الأصول المعنوية وأصبح رأس المال البشري ثروة إستراتيجية للمؤسسات الحديثة، مما أجبر المؤسسات على قياس رأس المال البشري بهدف تقييمه، وأيضاً اتخاذ القرارات المناسبة، من بين الأسباب التي أدت للاهتمام بالقياس نجد: (قوادية، 2016)

- يضيف رأس المال البشري قيمة للمؤسسة.
- يعتبر القياس مراقبة وتقييم لممارسات تسير الموارد البشرية.
- لا يمكن التسيير بدون إجراء قياس للتأكد من تحقيق الأهداف.

ثانياً: مداخل قياس رأس المال البشري

لقياس رأس المال البشري ومعرفة قيمته، توجد بعض المداخل والطرق التي نحاول التطرق إلى أهمها من خلال مجموعتين أساسيتين:

أ- المداخل الكمية (القياس المالي):

تستخدم لأغراض التحليل ويعبر عنها من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري بالأرقام المالية، ويقسم هذا المدخل القياس إلى جانبين أحدهما يركز على تكلفة رأس المال البشري ، والآخر يركز على قيمته وذلك كما يلي:

*مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري: (عبود، 2019)

من أهم الطرق المستخدمة فيه: طريقة التكلفة التاريخية ، طريقة تكلفة الإحلال ، طريقة العوائد المستقبلية، طريقة تكلفة الفرص البديلة.

- طريقة التكلفة التاريخية:

ويقصد بها التضحية التي تتحملها المؤسسة للحصول على موارد بشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب، وحسب هذه الطريقة فان التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بحيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين: الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأسمالية مثل نفقات التدريب والاختيار والتعيين والتنمية والتي يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي للأصل.

- طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال):

ومعناها التكلفة المقدرة للحصول على أصل جديد ومكافئ وبالأسعار الجارية ، أما تكلفة الإحلال لرأس المال البشري فهي التضحية التي تتحملها المؤسسة لغرض استبدال مورد بشري موجود بمورد آخر له نفس القدرات والخبرات التي يتمتع بها المورد المستبعد ، كما يمكن أن تشير إلى التضحية التي يتم تكبدها لاكتساب وتنمية رأس المال البشري في المؤسسة ، وتشمل عادة تكاليف التوظيف، الاختيار، والتعيين، والتوجيه، والتدريب.

- طريقة العوائد المستقبلية:

و هذه الطريقة تتطلب تقدير الأجور والتعويضات المختلفة التي ستدفع للموارد البشرية مستقبلاً وتنزيلها كنفقات في الميزانية، للتمكن من الوصول إلى التكلفة الإجمالية لرأس المال البشري من واقع متوسط الأجور والتعويضات التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي ، ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية لرأس المال البشري: نموذج قيمة ناتج العمل ، نموذج الأجور والمرتبات، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل، ونموذج تخصيص العوائد.

- طريقة تكلفة الفرصة البديلة:

ويقصد بها التضحية بمنافع نتيجة رفض بديل معين أما تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري فهي قيمة الأصل عندما يتم استعماله في مجال بديل غير المجال الحالي، وتعتمد هذه الطريقة على الفئة المتميزة من رأس المال البشري ، والعمل على تقييمها على أساس أنها أصول يمكن استخدامها أكثر من مرة، أي لعدة بدائل لمعرفة قيمتها في أفضل استخدام ، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تساعد على إيجاد أفضل الظروف لاستقطاب الموارد البشرية وتوفير أساس ملائم لتخطيط وتقييم رأس المال البشري بالمؤسسات.

*مداخل قياس قيمة رأس المال البشري:

إن هذه المداخل ركزت على العوائد التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات من رأس المال البشري، وهي معاكسة للطرق التي تم ذكرها سابقاً والتي ركزت على التكاليف وأهملت الجوانب الإيجابية لرأس المال البشري المتمثلة في العوائد ، ومن أهم الطرق المستخدمة لقياس قيمة رأس المال البشري نجد: (ريجة، 2019)

- طريقة رسملة الرواتب و الأجور: تتم رسملة الرواتب والأجور التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد في سن التقاعد أو الوفاة، على اعتبار أن قيمة الفرد هي القيمة الحالية للرواتب والأجور، وتتمثل متغيرات هذا النموذج في:
- القيمة الحالية لإجمالي الخدمات المتوقعة من الفرد (القيمة المتوقعة لرأس المال البشري).
- عمر الفرد الحالي.
- سن التقاعد المتعارف عليه للفرد بالمؤسسة.
- معدل الخصم الخاص بالفرد.
- الوفاة في سن معينة.
- قيمة الخدمات السنوية المتوقعة من الفرد حتى وفاته.
- طريقة العائد على الجهد المبذول (نموذج watson): هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الأفراد في عمليات المؤسسة المختلفة، وأوضح (watson) أن هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة والتي ترفع من شأنها كفاءة رأس المال البشري بالمؤسسة، وقد حدّد عدة عناصر لقياس رأس المال البشري من خلال التمييز بين الجهد المبذول من قبل كل فرد وهي: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء الفرد لعمله، ومستوى الخبرة، و عند تطبيق هذه الطريقة يتم إعطاء معاملات لكل عنصر من العناصر، وبضرب المعاملات السابقة (معامل التوصيف × معامل درجة الكفاءة × معامل مستوى الخبرة) يتم قياس الجهد المبذول لكل فرد بالمؤسسة.
- طريقة (worse):
- لقد أضافت هذه الطريقة متغيرات أخرى للوصول إلى قيمة رأس المال البشري، وتتمثل هذه المتغيرات في:

- قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو الإيرادات المستقبلية له.
- قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري . والفرق بين المتغيرين هي القيمة الحالية لرأس المال البشري.

- نموذج محددات قيمة الفرد:

قام (flamholtz) من خلال هذا النموذج بتقديم محددات لقيمة الفرد، حيث أوضح من خلاله أنّ الفرد لديه قابلية التحرك خلال الوظائف التنظيمية ، وتحدّد قيمته من خلال العمليات التي يقدمها للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات للوصول إلى القيمة المتوقعة المشروطة (قيمة الخدمات التي يقدمها الفرد للمؤسسة من خلال الوظائف المستقبلية التي من المحتمل أن يشغلها)، وتتمثل هذه المتغيرات في حالات الخدمة التي من الممكن أن يشغلها الفرد في المؤسسة ، وقيمة الخدمات التي تحصل عليها المؤسسة ، إن محددات قيمة الفرد التي من المتوقع تحقيقها في المؤسسة هي متعدّدة الأبعاد، وتتألف من اثنين من المتغيرات: قيمة الفرد المتوقعة المشروطة واحتمال حفاظ الفرد على عضويته التنظيمية.

ب- المدخل الوصفي (الغير مالي):

تعتبر المقاييس الوصفية عن قيمة رأس المال البشري التي لا يمكن تحويلها لأموال كتحقيق الأداء، اتجاهات العاملين ، دوران العمالة ، الرضا الوظيفي ، و الالتزام التنظيمي...الخ، لذلك سنحاول إبراز أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات و تتمثل في: (قوادية، 2016)

- **قياس الرضا الوظيفي:** يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال كل جانب من جوانب العمل وتتمثل في خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المؤسسة ومن أهم المقاييس التي تعتمدها المؤسسات لقياس الرضا عند رأس المال البشري: مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة رضا العاملين عن

المؤسسة، ووظائفهم ومشرفيهم... الخ، كما يمكن الاعتماد على الالتزام التنظيمي، الشكاوى، التغيب، معدل دوران العمل... الخ.

- **تقييم الأداء:** يمكن أن يتم قياس رأس المال البشري من خلال معرفة قدرته على أداء عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته، ويتطلب هذا المقياس توفير المعلومات الضرورية واختيار طرق ومؤشرات واضحة للقياس، ومن مميزات هذه الطريقة أنها تعطي للعاملين معنى العدالة من خلال إدراكهم بأن جهودهم لا يتم تقييمها عشوائياً، كما تساعد في تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار في رأس المال البشري.

- **قياس الالتزام التنظيمي:** يعتبر قياس الالتزام التنظيمي من المقاييس الهامة التي تساعد في تقدير مساهمة رأس المال البشري في المؤسسة، حيث تعبر درجات الالتزام التنظيمي عن مدى توافق رأس المال البشري مع المؤسسة، وقيمتها وإستراتيجيتها.

- **قياس دافعية العمل:** تتبع الدافعية من داخل الفرد وتوجهه لسلوك أو تصرف معين نحو تحقيق الأهداف التي يطمح إليها الفرد أي أنها القوة التي تحرك الفرد لفعل الأشياء لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وينتج مستوى معين من الدافعية من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد وفقاً لنظرية التوقع، أن مستوى دافعية الفرد يتحقق من خلال إدراكه للعلاقة بين جهده المبذول في العمل وبين مستوى أدائه.

إضافة إلى: (حادراب، 2005)

قياس الابتكار: يمثل الابتكار أحد مخرجات رأس المال البشري ويمكن قياسه بطرق عديدة منها:

- معدل الزيادة أو النسبة المئوية من المبيعات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.
- النمو الحدي من المنتجات أو الخدمات الجديدة أو التعديلات التي تتم بشكل دوري أو ثانوي.

قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم: يعكس رأس المال البشري خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل

ويحقق القيمة المضافة للعملاء ، حيث وضعت المؤسسة الألمانية (alemi internation) والتي تقدم الاستشارة وشملت هذه المقاييس:

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية.
 - معدل الدوران بين الخبراء والذي يحدد من خلال العمل المباشر من جانب الموظفين مع العملاء وبشكل فعال.
 - القيمة المضافة لكل خبير ولكل موظف.
 - معدل المبتدئين وهو عبارة عن النسبة المئوية من الموظفين الذين تكون خبرتهم أقل من سنتين.
- قياس قيمة بنك المعرفة:** تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة ويشمل على البحوث ، المعلومات، المهارات، قوائم العملاء، الكفاءات المهنية ، ومعلومات عن المستهلكين وعن المنافسين ، ويعتبر بناء المعرفة أحد الأسباب المهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتنظيم القيمة السوقية، حيث يعتمد قياس قيمته على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة من خلال عمليات المحاسبة معينة يقوم بها أهل الاختصاص.

2-2-4- تحديات إدارة رأس المال البشري

توجد العديد من التحديات التي تواجه إدارة رأس المال البشري و التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند وضع السياسات الخاصة بإدارة رأس المال البشري ، و من أهمها ما يلي : (الباقي، 1999)

- الزيادة الهائلة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- التغير في بناء القوى البشرية العاملة.
- نظم معلومات إدارة رأس المال البشري.

- التغير في القيم والاتجاهات السائدة بالمجتمع.

- الزيادة الكبيرة في القوى البشرية بالمنظمة.

2-3- الاستثمار في رأس المال البشري

2-3-1- مفهوم و أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

" يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من المدخرات والطاقة والجهد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف الوصول به إلى مستوى الفرد النموذجي الذي يمكنه من رفع إنتاجيته." (عمر، 2007)

ثانياً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال البشري على المستوى الفردي و على مستوى المؤسسة كما يلي:

(الليتي، 2005)

أ- على مستوى الفرد:

- تنمية طاقات وقدرات الفرد العملية والعلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم والتكنولوجيا.

- اكتساب المعارف والمهارات التحليلية والابتكارات والقيادات.

- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد وحسن استغلالها.

- تحريك القدرات الفنية والعملية وتوجيهها نحو خدمة الأهداف المسطرة.

- إتاحة الفرصة للنمو والترقية وإفساح مجال للإبداع والابتكار.

ب- على مستوى المؤسسة:

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة.
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة.
- الحفاظ على مستوى معين من القدرات والمهارات الضرورية لتطور واستمرارية المؤسسة.
- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نفعية المهارات الفكرية.
- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة.
- تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات.
- خلق جو يسوده التعاون المشترك والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

2-3-2- محددات الاستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلة جانب التأهيل، و ثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، و هذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري و هي: (الباقى، الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية)

أ- **التخطيط:** ويعني وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

ب- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق الأهداف محور التخطيط وانجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمي موارد البشرية

شاملة تنمي القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

ج- التوظيف : ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

2-3-3- نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

- نظرية الاستثمار في التعليم (نظرية تشولز): (ربيحة، 2019)

افتترض schulz أن الإنفاق على الأفراد ليس تكلفة ، و إنما هو استثمار لرأس المال البشري و أكد أن مهارات الأفراد و معارفهم التي تعد من خصائص رأس المال البشري و التي يمكن أن نستثمر فيها ، كما ركز على دورها في زيادة الإنتاجية، و هو ما سماه برأس المال البشري، و قام schulz بوضع مجموعة من المجالات للاستثمار في رأس المال البشري و ذلك من خلال الإنفاق على التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، الخدمات الصحية، تعليم الكبار، الهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل، إلا أنه ركز اهتمامه على التعليم باعتباره استثماراً مربحاً، و الذي يؤثر بشكل كبير في زيادة النمو الاقتصادي للمجتمع، فالتعليم يساعد في تزويد العاملين بالمهارات و القدرة على تعديل الروتينيات، بالإضافة إلى سرعة الرد على التغيرات التي تحدث في المحيط.

- نظرية الاستثمار في التدريب (نظرية بيكر): (السامرائي، 2021)

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو

العامل الأساسي والأكثر أهمية لتحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري ، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة ، فإن تكاليف الاستثمار ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وبعبارة أخرى تحاول نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تقديم التفسير العلمي النظري والتحقق التجريبي للفرضيات والملاحظات الآتية:

- الأجر المثالي للعامل يتناسب طردياً مع مستوى الكفاءات يتزايد معدل متناقص مع العمر.
- معدلات البطالة تتناسب عكسياً مع مستوى كفاءة العامل.
- منحني توزيع الأجر يتجه أكثر بالاتجاه الموجب مع العمال لمحترفين والمؤهلين
- الأفراد الموهوبون يتعلمون ويكتسبون أنواع التدريب المختلفة أكثر من غيرهم.
- تقسيم العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم وسعة سوق العمل في حد ذاته.
- الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري أكثر تشويقاً وأكثر استغراقاً للوقت من الاستثمار الأمثل في رأس المال المادي.

وفي محاولة تحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ومعدل دوران العمل وتكلفة نوع التدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:

- **التدريب العام:** فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي قدم له التدريب ، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها. ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل فيها ، إن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب العام إدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً

للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى ، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب.

- **التدريب الخاص:** فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى ، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب ، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله ، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص ، أيضاً فإن تكلفة التعرف على الإمكانات المحتملة للفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختياره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص بما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداماً أمثل، وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب ، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام.

- **نظرية مينسر (muncer):** (ريجة، 2019)

اعتمد على مفهوم رأس المال البشري لتفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، و افترض أن الاختيار الجيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة قيمة الإيرادات الحالية مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الزمن الذي قام فيه بهذا الاختيار، و يرجع الاختلاف في الوظائف على الاختلاف في الفترة التدريبية و الاختلاف في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، أما الاختلاف الذي يكون في وظيفة واحدة يرجع إلى نمو وتحسين الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد، و ذلك أن الزيادة في الإنتاجية ترجع إلى الأعمال التي تتطلب درجة كبيرة من التدريب.

حاول muncer قياس التكلفة و العائد المترتبة عن الاستثمار في التدريب، و قام من خلال أبحاثه بوضع مجموعة من الأهداف التي ينبغي تحقيقها و المتمثلة في:

- تحديد حجم التكلفة المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد المنفعة التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد التكلفة و العائد من التدريب، و ذلك من أجل تفسير خصائص سلوك الفرد.

توصل muncer إلى عدة استنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل و سلوك الأفراد أهمها أن الزيادة في مستوى تعليم الفرد يزيد من احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، كما أن الزيادة في معدل دوران العامل يؤدي إلى الزيادة في تكلفة الاستثمار في التدريب، و أخيرا فان زيادة الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص يزيد من احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة.

2-3-4- قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري

" إن ما نقصده هنا بعائد الاستثمار في رأس المال البشري هو المنافع التي تتحصل عليها المؤسسات جراء ما أنفقته على هذا الاستثمار ، ورغم سهولة قياس العائد من الاستثمار في رأس المال المادي إلا أن قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري يحمل معه صعوبات ، ذلك أن العائد الذي تحصل عليه المؤسسة جراء هذا الاستثمار قد يشمل فوائد ومنافع يسهل قياسها وقد يشمل أيضا فوائد ومنافع يصعب قياسها إذ تتعلق الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية: زيادة في الإيرادات والأرباح، الزيادة في الإنتاجية... الخ ، أما الفوائد التي لا يمكن قياسها بسهولة فهي تلك الفوائد التي لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار ويسمى هذا النوع من الفوائد بالفوائد الضمنية وتتمثل في: ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي ، زيادة مستوى الرضا عن العمل، وتخفيض ضغوط العمل... الخ." (ربيحة، 2019)

لقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت إيجاد مقياس لعائد الاستثمار في رأس المال البشري منها:

- نظرية الاستثمار حيث أن التعلم يرفع الإنتاجية.

- نظرية الإنتاجية الحدية حيث يعظم صاحب العمل ربحه في تحديد الطلب على العمل.
- نظرية عرض العمل حيث يعظم العامل كسبه من استثماره في رأس المال البشري أو ساعات الفراغ.

أولاً: حساب العائد على الاستثمار في رأس المال البشري: (ربحية، 2019)

- يتم حساب العائد على الاستثمار باستخدام معدل التكلفة إلى العائد، أو بقسمة مزايا و عائدات برنامج الموارد البشرية على التكاليف، ولابد من استخدام التقييم السنوي لتحديد العائد على الاستثمار البشري، أما بالنسبة للبرامج طويلة الأجل فلا يتناسب معها التقييم السنوي، ولابد من استخدام مداخل أخرى لفترات أطول، ولحساب عائد الاستثمار في رأس المال البشري نستخدم المعادلة التالية:
- معدل التكلفة إلى العائد = مزايا وفوائد برنامج الموارد البشرية / تكلفة برنامج الموارد البشرية.
- النسبة المئوية للعائد على الاستثمار = (فوائد برنامج الموارد البشرية / تكلفة برنامج الموارد البشرية) * 100.

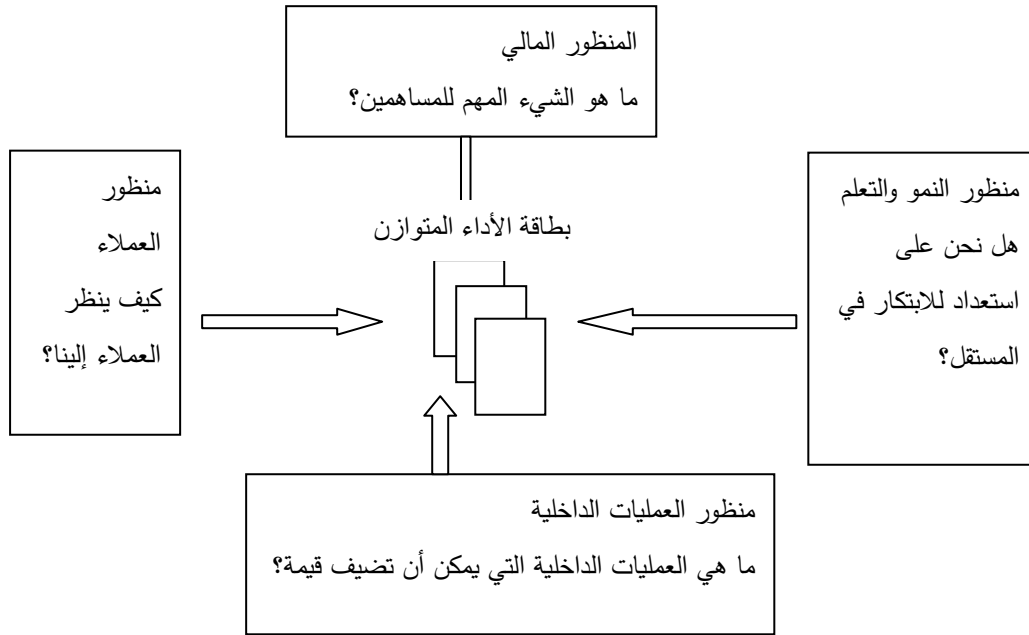
بالإضافة إلى ذلك يتم حساب العائدات الغير الملموسة وذلك من تحويل البيانات إلى قيم مالية ومقارنتها مع تكاليف برنامج الموارد البشرية ، وتتمثل طرق تحويل البيانات إلى قيم مالية في : تحويل بيانات المخرجات إلى أرباح أو تكاليف حيث يتم عرضها كقيمة معيارية ، حساب تكلفة مقياس الجودة مثل عدد الحوادث ويتم عرضها كقيمة معيارية ، يتم تحويل الوقت الذي يوفره العاملون إلى أجور ومزايا، قيام الخبراء الخارجيين والداخلين بتقدير هذه القيم ، تتضمن قواعد البيانات الخارجية فيما تقريبية لبنود البيانات، قيام المشاركين بتقدير تكلفة أو قيمة بنود البيانات، يقوم المديرون أو المشرفون بتقدير التكلفة أو القيمة، يقوم العاملون في الموارد البشرية بتقدير قيمة بنود البيانات، يتم ربط المقياس بالمقاييس الأخرى حيث يتم تحديث التكاليف بسهولة.

ثانياً: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

(ربحية، 2019)

هي أداة لقياس الأداء حيث قادتهم أبحاثهم إلى الاعتقاد بأن المقاييس المالية التقليدية لا يمكن أن توفر صورة دقيقة عن أداء المؤسسة في بيئة الأعمال الجديدة في التسعينات ، فبدلاً من إجبار المسيرين على الاختيار بين التدابير المالية الصعبة والتدابير التنفيذية غير المالية مثل المحافظة على العملاء ودورة حياة تطوير المنتجات، رضا العاملين، فقد قامت (BSC) بوضع طريقة تسمح للمسيرين بالنظر إلى كلا النوعين بطريقة متوازنة ، ويتضمن سجل النتائج المتوازنة التدابير المالية التي تخبرنا بنتائج الإجراءات المتخذة فعلاً ، و يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس أربع منظورات: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): منظور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: خليفي عيسى، قواعد ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، 2019، ص106

أما فيما يخص نموذج الأداء المتوازن لرأس المال البشري، فهو مقسم إلى أربعة مربعات، كل منها يمثل أحد أنشطة الاستثمار في رأس المال البشري الرئيسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري

الاستقطاب والاكساب	الإنفاق
- تكلفة تعيين الفرد. - وقت شغل الوظيفة. - عدد المعينين الجدد. - عدد الإحلال. - جودة المعينين الجدد.	- إجمالي تكلفة العمالة كنسبة من مصروفات التشغيل. - متوسط الأجر للعامل. - تكلفة المزايا المادية كنسبة من كشوف المرتبات. - متوسط مستوى الأداء بالمقارنة بالعائد/ فرد.
الاحتفاظ	التطوير
- المعدل الإجمالي لدوران العمالة. - نسبة الترك الاختياري. - نسبة الترك من العمالة عالية الأداء. - تكلفة دوران العمل.	- نسبة تكلفة التدريب كنسبة من إجمالي الأجور. - عدد ساعات التدريب الإجمالي. - متوسط ساعات التدريب/ عامل. - ساعات التدريب الوظيفي. - ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية. - العائد على الاستثمار في التدريب

المصدر: خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، 2019، ص107.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن رأس المال البشري عبارة عن عنصر غير مادي ، يتشكل من مجموع المهارات و المعارف و الخبرات ، و هو يمثل الأساس المحرك لمختلف الموارد المادية و التقنية للمؤسسات، يعتبر من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة إنتاجيتها و أدائها، و قد اتضح ذلك من خلال المجهودات التي تقوم بها المؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية للرفع من قدرة و فعالية هذا المورد، و ذلك عن طريق إدارته و الاستثمار فيه، هذا الأخير الذي يلعب دورا مهما في زيادة معارف و مهارات و قدرات الأفراد العاملين، و بالتالي زيادة قدرتهم على الإبداع و الابتكار و تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسات في ظل هذا المحيط الذي يتميز بكثرة التغيرات و التحولات، و في ظل الاقتصاد الحالي (اقتصاد المعرفة)، الذي بدوره يعتمد بشكل واسع على المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، إذ تقوم هذه الأخيرة على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والفرص التي تسعى إلى تعزيزها وكذا نقاط الضعف والتهديدات التي تحاول القضاء عليها أو التماشي معها، بالرغم من أن البيئة التنافسية تفرض ضغوطاً مستمرة على المؤسسة، إلا أن هذه الأخيرة تسعى دوماً للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق استراتيجيات متعددة، والاستغلال الأمثل لمواردها، خاصة المورد البشري الذي بات يشكل المحرك الرئيسي لمؤسسات اليوم و الخالق لقيمتها و تميزها، و يعتمد مفهوم الميزة التنافسية على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر تحديداً لنجاح المؤسسة هو الموقف التنافسي لها، ومن هذا تصنف نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

كل هذا سنتطرق إليه في هذا الفصل والذي يشمل كل مفاهيم الميزة التنافسية.

1- عموميات حول الميزة التنافسية

1-1- مدخل للتنافسية

أولاً: تعريف التنافسية:

- تعبر التنافسية عن " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة." (تقات، 2021)

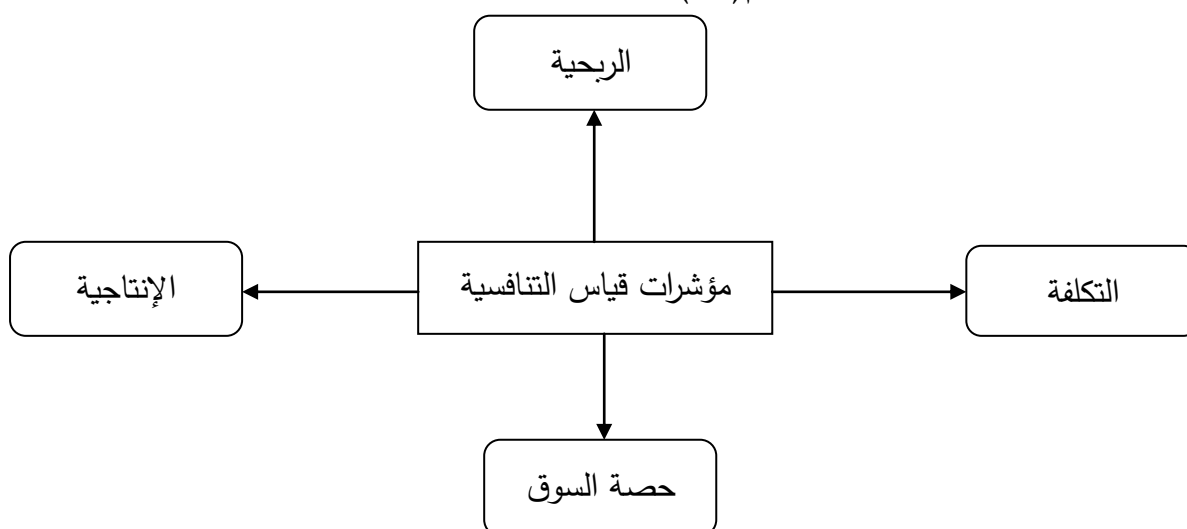
ثانياً: مؤشرات قياس التنافسية:

تتضمن مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المشروع الربحية، التكلفة، الإنتاجية، حصة السوق

كالتالي: (شبانة، 2014)

و الشكل التالي يوضح هذه المؤشرات بشكل مختصر:

الشكل رقم (07): مؤشرات قياس التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على " رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية للتنافسية للاقتصاد السوري،

مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية، العدد الثاني، 2014، ص 92-93.

- أ- **الربحية:** يعد مؤشر الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، فان كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.
- ب- **التكلفة:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.
- ج- **حصة السوق:** الحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية وفي تكلفة عوامل الإنتاج، ويمكن للمؤسسة أن تحقق أرباح و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي.
- د- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** " إن الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع، من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو إلى تحقيق وفورات الحجم. " (وديع، 2003)

1-2- ماهية الميزة التنافسية

- أولا: مراحل تطور الميزة التنافسية: وهي كالتالي: (نجيب، 2011)
- **المرحلة الأولى:** تقع هذه المرحلة بين فترة الثلاثينات إلى نهاية الستينات، حيث ظهر خلال تلك

الفترة عدد من الكتاب و المفكرين أمثال (selznich, 1959) (chamberlin, 1939) (anderson, 1973)، و كانت أفكارهم متقاربة، و يمكن دمجها و استخدامها و الوصول إلى ثلاثة أفكار، حيث حاولوا ربط الميزة التنافسية بالكفاءة والفاعلية و الخبرة للمنظمة، و أكدوا أن الميزة التنافسية هي أحد أجزاء إستراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة، و أنها متغيرات مفسرة أداء متغير مستجيب.

- المرحلة الثانية: تقع هذه المرحلة ما بين السبعينات و الثمانينات، و كان رواد هذه المرحلة (hover, guth, andrews, christensen, 1978) حيث برزت أفكار جديدة في هذه المرحلة و منها الميزة التنافسية تساوي الفرص الموجودة لدى المنظمة و التي ينبغي استغلالها، كما ركزت على استغلال الفرص الخارجية و القوى الداخلية للمنظمة و التصدي للضعف و التهديدات الخارجية للمنظمة و ضرورة تقديم الموارد و قياس القدرات و المهارات و الخبرات، و أن الميزة التنافسية هي أحد مكونات إستراتيجية المنظمة.

- المرحلة الثالثة: تقع هذه المرحلة في منتصف الثمانينات، حيث ظهر عدد من الكتاب و المفكرين أمثال (day, 1984) (porter, 1985) (fohey, 1989) (mu, 1995) اللذين ركزوا على تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و هو هدف المنظمة الأساسي، فإذا حققت المنظمة الميزة التنافسية فإنها قد حققت أداء مميزا بحيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق القيمة المضافة للمنظمة.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية: توجد عدة تعريفات للميزة التنافسية نذكر منها:

تعريف 01: " القدرة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه

المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون." (الوهاب، 2014)

تعريف 02: عرفها بورتر بأنها " قدرة المنشآت الفردية على اكتساب نصيب سوقي و المحافظة عليه على أساس مستمر." (جالوس، 2019)

تعريف 03: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط." (بكر، 2003-2004)

تعريف 04: عرفها كولتر: "على أنها قدره المؤسسة على أداء عملها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمه في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز." (بوران، 2016)

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية تحقيق و امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية فيما يلي: (بعيطيش، 2015)

- **كسب ولاء الزبون:** حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات، يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي تحقيق ولاء أكبر.

- **تسهيل تلبية حاجات الزبون:** حيث أن تفرغ المؤسسة لخدمه زبائنها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرايتها بحاجياتهم.

- **رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغيير في حاجات ورغبات الزبائن:** أي بزيادة

قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكاملة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل تلبيتها.

- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعالية استخدام الموارد.

- تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزبائنهم: تفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن.

1-3-3- محددات و أنواع الميزة التنافسية

1-3-3-1 محددات الميزة التنافسية: و تتمثل في:

أ- حجم الميزة التنافسية:

" تمر الميزة التنافسية بدورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج ، لذلك تكون بداية الميزة بمرحلة التقديم حيث تظهر في السوق، تليها مرحلة التبني إذ تحقق الميزة فيها انتشارا ورواجا ومصداقية نسبية، لتأتي بعد ذلك مرحلة التقليد ويحدث في هذه المرحلة تراجع وركود للميزة، وذلك كون المنظمات المنافسة قامت بتقليد نفس الميزة التنافسية للمنظمة، وكمرحلة رابعة وأخيرة تأتي مرحلة الذروة، فيها يجلى تحسين وتطوير الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضا العملاء والجذب والحشد من جديد." (راضي، 2016)

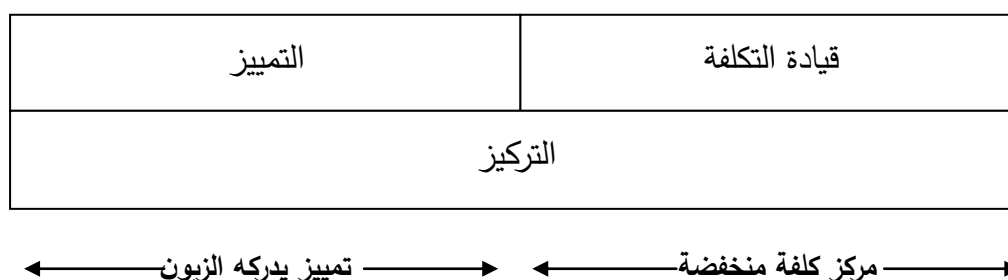
ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

" إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس

منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، ومن هنا تتحقق الاقتصاديات المستدامة وخاصة عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية ، ويمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. " (منتشئ، 2019)

1-3-2- أنواع الميزة التنافسية: و هي ما تعرف بالاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار

المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 306.

و فيما يلي شرح مختصر لهذه الأنواع الثلاث: (كافي، 2017)

- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.
- **تمايز أو تمييز المنتج:** معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من

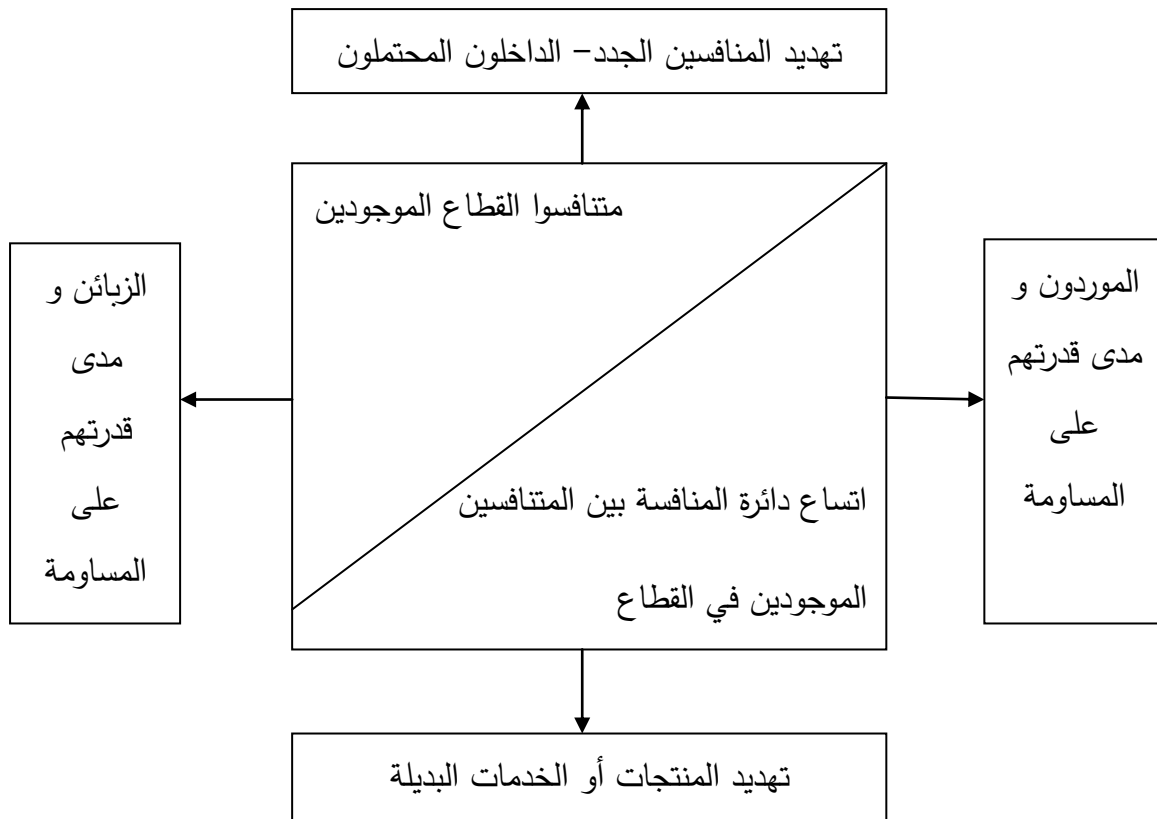
الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز .

كما و يضيف بورتر نوع آخر هو التمايز المركز: و يعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع.

1-4- القوى التنافسية لمايكل بورتر

إن قوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): قوى الميزة التنافسية



المصدر: حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و

التوزيع، عمان، 2014 ، ص54.

إن هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر و سنتطرق بالشرح لكل عنصر من هذا الشكل: (الوهاب، 2014)

- **تهديد المنافسين الجدد:** إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال و من الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة و زادت الأرباح المحصلة على المدى الطويل، و قد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق و هي:

اقتصاديات الإنتاج الكبير، تميز المنتجات، متطلبات رأس المال، تكاليف التحويل، اختراق قنوات التوزيع، مزايا لشركات قائمة مسبقا، سياسات الحكومة.

- **ضغط المنتجات البديلة:** و تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، و يؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود متلقي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الالكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع أقل تكلفة.

- **التنافس بين المتنافسين الحاليين:** يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المتنافسين و تزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم و الموارد.

- عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.

- وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

- عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

- عندما تختلف استراتيجيات المنافسين و مبادئهم و شخصياتهم.
- **قوة مساومة الزبائن:** إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار مختلفة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة و مناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة و جاذبيتها.
- **قوة مساومة الموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أو فرض الأسعار أو تخفيض نوعية السع أو الخدمات التي تم شراءها م نهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث أعدادهم ، توزيعهم الجغرافي، نقاط تميزهم، و مدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم لأعباء التكاليف." (ادريس، 2015)

2- مصادر الميزة التنافسية، أسس بناءها و معايير الحكم على جودتها

- 2-1- **مصادر الميزة التنافسية:** توجد أمام المؤسسة عدة مصادر للميزة التنافسية نذكر منها:
 - **انخفاض التكاليف:** حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
 - **التركيز:** حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، و تركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق.
 - **التكنولوجيا:** الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمنظمة و الذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
 - **الجودة:** تسعى أغلبية المنظمات إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها.
 - **الوقت و التسليم:** يعتبر الوقت و التسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية و خاصة عند تقديم منتجات أو خدمات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق.

- القنوات التسويقية: القنوات التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتمييزها عن المنظمات

الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لمنتجاتهم.

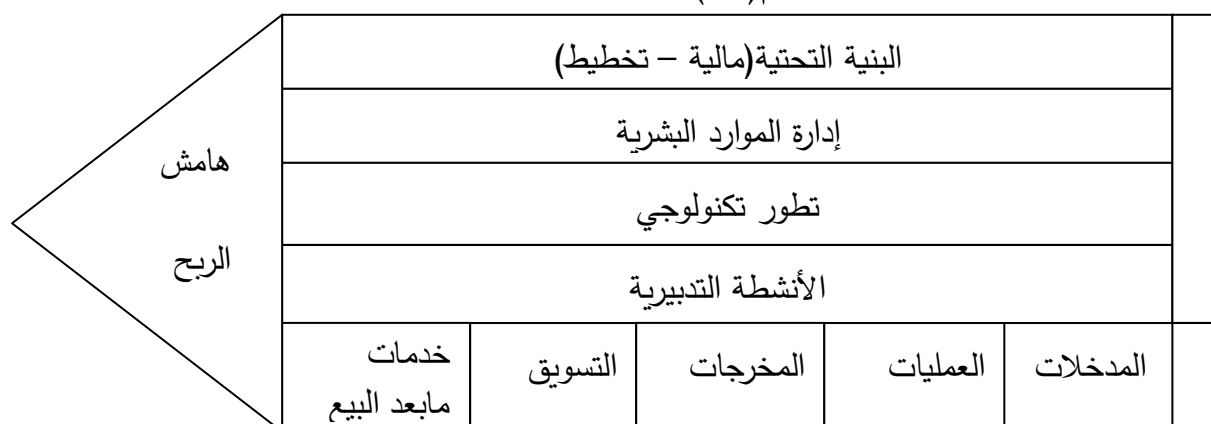
- خبرة المنظمات: الطويلة في الإنتاج و التسويق و التمويل...الخ، بحيث تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

إضافة إلى:

- سلسلة القيمة: يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة وتحليل كفاءتها وفعاليتها والرقابة عليها يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيم، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يمكن أن تتحول إلى مزايا تنافسية. (قطب، 2012)

و تنقسم هذه الأنشطة إلى أنشطة أولية و أنشطة داعمة كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم(10): السلسلة النمطية للقيمة



المصدر: مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر و البرمجيات،

2011، ص 80.

- **الإبداع:** " تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر في منتجاتها لتحقيق التميز و البقاء في الأسواق و اكتساب مزايا تنافسية، و لقد زاد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه لدرجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية و الذي يقصد به توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج و تقديم منتجات ذات جودة عالية و متميزة على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين، و يمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عملية البحث و التطوير التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، و رفع مستوى جودة المنتجات من جهة، كما تستطيع عمليات البحث و التطوير الرفع من كفاءة المؤسسة بجعلها الرائدة في تطوير عملية التصنيع و المنتجات و هو ما يعطيها ميزة تنافسية. " (جونز ش.، 2001)

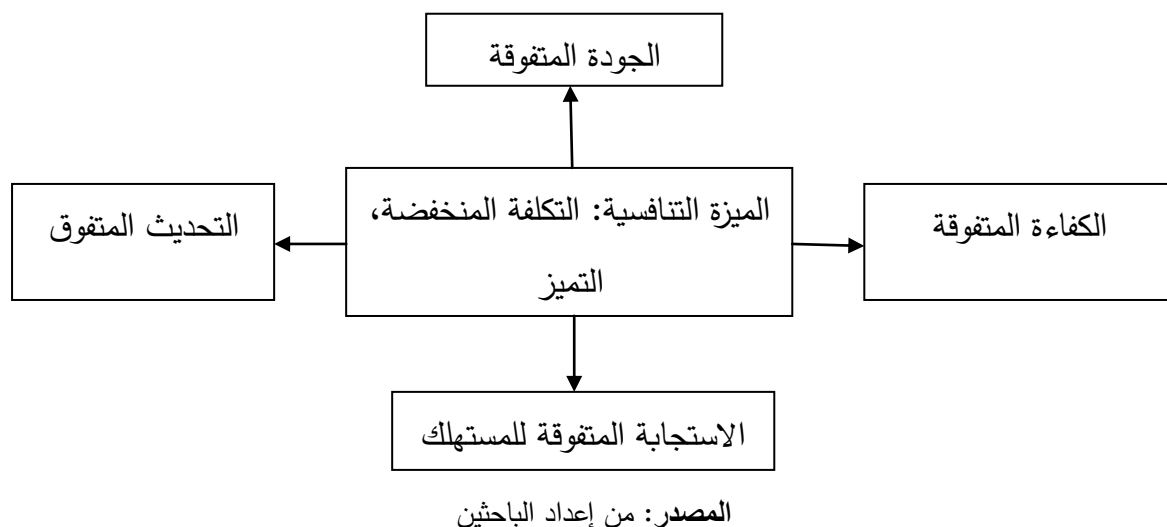
- **المعرفة:** إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، و تحليلها و تفسيرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية، و تحقيق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز لتحقيق التميز عن المنافسين، و من هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية.

2-2- أسس بناء الميزة التنافسية

تتمثل العوامل (الأسس) الأربعة التي تبني الميزة التنافسية و تحافظ عليها في:

الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع و التجديد (التحديث)، و الاستجابة لحاجات الزبائن (المستهلك). كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



- وفي ما يلي شرح لكل عنصر من أسس بناء الميزة التنافسية الواردة في الشكل السابق:
- **الكفاءة المتفوقة (المتميزة):** " إن الكفاءة المتفوقة تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث أنه كلما استطاعت المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة من منافسيها لظما قل مقدار المدخلات المطلوبة أي أن المؤسسة تتحمل تكاليف أقل من منافسيها إذا ما كانت تمتلك كفاءة إنتاجية عالية و بذلك تستطيع التميز عن هؤلاء المنافسين بالبيع بسعر أقل منهم." (الفتاح، 2017)
 - **الجودة المتفوقة:** " تعبر الجودة المتفوقة عن قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد إستراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة و متطلبات الزبائن و أنشطة المؤسسة من جهة أخرى." (البناء، 2012)
 - **الإبداع و التجديد (التحديث):** يمثل التجديد و الإبداع أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل، " لأنها تمنح التفرد و التميز للمؤسسة عن منافسيها و هو ما يسمح لها بفرض سعر عالي أو خفض مستوى هيكل التكلفة فضلا عن القدرة على التميز على المنافسين كون المنتج يتميز

بخصائص متميزة تجعله فريدا. " (شافية، 2015-2016)

و يعرف التجديد و الإبداع على أنه " تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة في سوقها أو في بيئتها العامة بحيث ينعكس ذلك في إضافة قيمة أكبر و أسرع لمنتج أفضل من منتجات المنافسين. " (نجم، 2003)

- الاستجابة لحاجات الزبائن: "تتحقق الاستجابة المتوقعة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيهما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة. " (جونز، 2008)

2-3- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تستند جودة الميزة التنافسية على عدد من المعايير حتى نستطيع الحكم عليها و منها: (كافي، 2017)

2-3-1- مصدر الميزة: هناك نوعان من الميزة التنافسية حسب مصدرها:

- مزايا تنافسية منخفضة: و ذلك بالاعتماد على إستراتيجية التكلفة الأقل لكل المواد الخام أو القوى العاملة، و هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة: و تقوم على إستراتيجية تميز المنتج أو الخدمة في إشباع رغبات المستهلك النهائي كإطالة عمر المنتج، خدمات ما بعد البيع، خلو السلع الاستهلاكية من المواد الضارة بالصحة و البيئة... الخ، و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

2-3-2- عدد مصادر الميز التنافسية التي تمتلكها المنظمة: كلما اعتمدت المنظمة على عدد

أكبر من الميز التنافسية جعلها ذلك بعيدة عن التقليد و المحاكاة من قبل المنافسين، أما إذا اعتمدت

على نوع واحد من الميز التنافسية فسيجعل ذلك المنافسين قادرين على تحديد أو التغلب أو تجاوز آثارها.

2-3-3- درجة التحسين و التطوير في الميزة التنافسية: لا بد للمنظمات الناجحة عدم الاستهانة بعد تملكها للميزة التنافسية و تفردا عن غيرها من المنافسين ، و ذلك لقدرتهم على تجاوزها و امتلاك هذه الميزة التنافسية لتصبح مشتركة، بل يجب على المنظمات العمل على تجديد و صيانة و تطوير الميز التي تمتلكها و البحث عن ميز أخرى جديدة غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين سواء في السوق المحلية أو الخارجية مما يجعله متربعة على عرش التفوق.

3- رأس المال البشري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

3-1- مميزات رأس المال البشري التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية : إن المورد البشري الذي يساهم فعلا في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة لا بد أن يتوفر على مجموعة من المميزات التي تجعله قادرا على خلق قيمة إضافية للمنظمة تتفرد بها عن باقي المنافسين، نذكر منها: (أحمد م.، 2012)

3-1-1- ميزة القيمة: تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات ، حيث يتحقق تراجع التكلفة من تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية : رضا العميل يبدأ برضا العامل، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي.

3-1-2- ميزة الندرة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ملزمة بإيجاد طريقة تمكنها من تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية ، ذلك كون امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من إستراتيجية.

3-1-3- ميزة عدم القابلية للتقليد: يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة ، والأمر الذي يصعب القدرة على تقليد خصائص الموارد البشرية المولدة للقيمة هو طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي يصعب تجسيدها في بيئة تنظيمية مختلفة، إضافة إلى صعوبة تحديد مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.

3-1-4- ميزة عدم القابلية للتعويض أو التغيير: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابل للتعويض أو التغيير بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

3-2- دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

إن المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية المستدامة ، فعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة ، تولّد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار وهذا من خلال مختلف الموارد المعرفية.

" فالمعرفة تعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك تسعى الشركات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل، فالمعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها و معرفة كيفية إدارتها. " (كافي، 2017)

" لذلك وجب على المنظمات العمل على وضع استراتيجيات خاصة بتطوير المعرفة وتنميتها مبنية على برامج ومبادرات منظمة لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة وتوظيفها في أنشطتها المختلفة، وهذا يتطلب منها ترسيخ ثقافتها التنظيمية المعرفية، وترسيخ الإبداع والابتكار، وبناء هيكل إجارة المعرفة، وتطوير نظمها، وتحديد التكنولوجيا والإجراءات التي سوف تستخدمها هذه النظم في المنظمة. " (همشري، 2013)

3-3- دور المهارات في تحقيق الميزة التنافسية (نوال، 2015)

يتضح الدور المتنامي و الأساسي للمهارات في تفوق المؤسسة و تميزها أكثر من الموارد الأخرى نظرا لخصائصها المنفردة كالندرة، صعوبة التقليد و النسخ و كلها من الخصائص التي تشكل لب الميزة التنافسية.

- و لأن المهارات هي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسة الاهتمام بها أكثر و توفير كل السبل و الإمكانيات التي تسمح باستغلالها الاستغلال الأمثل و العمل على تسييرها تسييرا يسمح بخلق مهارات إستراتيجية أو أساسية و التي تعد مفتاح النمو التنافسي، و ذلك من خلال:
- اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التعاون و التناسق بين المهارات.
- التشجيع على البناء الجماعي للمهارات لأن المهارات الجماعية هي النواة الأساسية لتمييز المؤسسة.
- العمل على تطوير المهارات بتكثيف عمليات التكوين و التعلم.

- ضرورة التركيز على المهارات الجماعية مع عدم إلغاء الاهتمام والاعتراف بالمهارات الفردية لأنها أساس المهارات الجماعية.

إن الاهتمام بالمهارات و تسييرها يساعد على خلق المهارات الإستراتيجية أو الأساسية القادرة على الإبداع، الابتكار و السبق و هو ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة و يدعم قدراتها التنافسية، و بالتالي فبإمكان المؤسسة الاقتصادية التركيز على اتجاهين، الاتجاه الأول يرتبط بسبق المؤسسات الأخرى في حيازة الموارد البشرية النادرة، أما الاتجاه الثاني فيكون من خلال تركيز المؤسسات على الإنتاج الذاتي للمهارات الإستراتيجية.

3-4- دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

" يعد الإبداع و الابتكار العامل الرئيسي في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة و جودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، و بالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها و حثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات و الخدمات." (كافي، 2017)

و من الأدوار التي يلعبها الإبداع و الابتكار حسب مايكل بورتر ما يلي: (عنتر، 2020)

- **تخفيض التكاليف:** يساهم الابتكار مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، كما أنه يساعد على ارتباط العملاء بالمؤسسة، الذين يحافظون على تعاملهم مع تلك المؤسسة، و ذلك بسبب ما تتمتع به من مزايا ابتكارية جديدة.

- **تحقيق التميز :** يمكن تحقيق ميزة تنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، و يعد الابتكار أحد أهم العوامل التي تسمح بتحقيق الميزة

التنافسية من خلال اكتشاف أساليب جديدة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، بشكل يميزها عن المؤسسات المنافسة، على أن يكون هذا التميز واضح و جلي بالنسبة للمستهلك.

- **زيادة الحصة السوقية و النمو:** يؤثر الابتكار على الحصة السوقية للمؤسسة بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء أو الشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدفها المؤسسة من خلال إيجاد منتجات جديدة تلبي رغبات قطاع سوقي معين أو تحسين الموجود منه بما يتماشى مع حاجات و متطلبات قطاع سوقي موجود سابقا، أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين.

خلاصة الفصل

إن امتلاك الميزة التنافسية أضحى أمراً ضرورياً من أجل ضمان البقاء في السوق في ظل التحديات التنافسية الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات على اختلاف قطاعاتها.

و المقصود بالميزة التنافسية بصفة عامة هو التفوق و التميز الذي تصل إليه المنظمة مقارنة بمنافسيها، و الذي ينتج عن صياغة و تطبيق استراتيجيات معينة للتنافس، تستغل من خلالها المنظمة ما تتميز به من موارد و إمكانيات بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات و خدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر و تفتح لها أسواق جديدة، و يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن من خلال الاهتمام و الاستثمار في معارف و مهارات أفرادها، الذي من شأنه أن يضمن لها ديمومة التجديد و الابتكار الذي تحتاجه من أجل البقاء ثم التميز.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي

إن أول شيء يتوجب على الباحث القيام به قبل البدء في الدراسة الميدانية هو تحديد الفلسفة الاستمولوجية التي ينتمي بحته إليها بهدف إضفاء الشرعية والقبول على العمل العلمي والنتائج المستخلصة منه، حيث سنتطرق خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي المتبع في دراستنا.

1- التوقع الاستمولوجي:

إن التوقع الاستمولوجي هو ما يمكّن الباحث من طرح الإشكالية والأسئلة المناسبة ، بالإضافة إلى معرفة ما يريده من نتائج عند الانتهاء من بحته ، لذلك لا يقل تحديد التوقع الاستمولوجي للبحث أهمية عن متغيرات الدراسة أو أدوات جمع البيانات أو أي شيء آخر له علاقة بالبحث.

" وتعرف الاستمولوجيا بأنها ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم ، و تقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية و طرق إنتاجها ، تساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية و طرق الحصول عليها ما يميزها عن غيرها من المعارف ، كيفية تبريرها و إثبات صحتها ، مجالها و قدراتها التفسيرية." (hagége, 2007)

تحاول الاستمولوجيا الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالمعرفة؟

- كيف يتم إنتاجها أو بناءها؟

- كيف يتم التأكد من صحتها؟

في علوم التسيير، يمكن للباحث بناء بحته انطلاقا من عدة فلسفات (باراديغم) استمولوجية، و يعرف الباراديغم على أنه " تلك الانجازات العلمية، والتي تُقبل في زمن معين ، وتشكّل أساسا قويّ لطرح المشكلات العلمية وطرائق حلّها ، وهو كذلك مجموعة القيم التي يشترك الباحثون في قبولها

والتمسك بها، وتتمثل هذه القيم في المناهج والمعايير التي تتحدد وفقا له ، لأنّ نموذجاً علمياً موجهها واحداً يكون منطقاً لاكتشافات عديدة من خلال أمثلة منتقاة وغير مكتملة أيضاً، وبذلك فهو تقليد علمي خاص ومنسجم." (سراي، 2018)

ومن أهم الفلسفات (الباراديغم) الابستمولوجية: الباراديغم الوضعي، الباراديغم البنائي، الباراديغم التفسيري.

أ- الباراديغم الوضعي: " هو نموذج منهجي يسعى إلى الاستناد إلى المشاهدات و التجريب للوصول إلى القوانين العامة التي تخضع لها الظواهر، و يسعى إلى أن يصير التفسير في علم الاجتماع محاكياً لنماذج التفسير في العلوم المضبوطة مستخدماً أساليبها المنهجية نفسها في الوصول لهذا التفسير، رافضاً كل الاتجاهات و الافتراضات و الأفكار التي تتعدى حدود الأسلوب العلمي." (شاهين، 2019)

"ان البحث العلمي وفق هذا الباراديغم يقتضي العمل على المتغيرات و الحقائق الملاحظة و المكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظواهر المدروسة." (j.adams, 2007)

ب- الباراديغم البنائي: يعني المزج بين مختلف الفلسفات الابستمولوجية في بحث علمي واحد، وتقتض هذه الفلسفة أن المحدد الرئيسي للابستمولوجيا والأنطولوجيا هو تساؤلات الدراسة. و يقوم على مجموعة افتراضات أهمها:

- الواقع موجود لكنه يعتمد على نظرة الفرد ولهذا الواقع و خبرته.

- البحث هو النظر الى العالم من خلال وجهة نظر الباحث.

- فهم الظاهرة المدروسة مرتبط بالتفسير.

- نتائج البحث تكون ذاتية و سياقية.

التوجه الابستمولوجي الذي سيتم اعتماده في الدراسة (البحث) من أجل الوصول للنتائج المتوقعة سيكون من النوع الوضعي (positiviste).

2- المقاربة المنهجية: بعد تحديد الفلسفة الابستمولوجية للدراسة، يتوجب تحديد المقاربة التي

تناسب توجه الدراسة وأسئلتها، و من هذا المنطلق فإعداد البحث تم من خلال الاعتماد على المقاربة الاستنباطية، لأنه يقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق أو نظريات معروفة ومعتمدة مسبقا.

3- مجتمع و عينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوعنا، عمدنا إلى اختيار مؤسسة إنتاجية من النوع الذي يحظى نشاطها بوجود منافسة من المؤسسات الأخرى التي تمارس نفس النشاط، لذلك فان مجتمع بحثنا يشمل جميع الأفراد العاملين لدى شركة " تامي " لصناعة الجبن القاطن مقرها بالشرافة - الجزائر العاصمة. و قد كانت تركيبة مجتمعنا الإحصائي مكونة من ثلاث مستويات: المستوى الأول متمثل بالأفراد العاملين بالإدارة العليا، المستوى الثاني يتضمن الأفراد العاملين بالأقسام الإدارية الوسطى، إضافة إلى أفراد المستوى التشغيلي للمؤسسة.

- عينة الدراسة:

بالنسبة لاختيار عينة الدراسة فقد كانت من نفس تركيبة المجتمع الإحصائي و لكن بطريقة

هادفة غير عشوائية، حيث اشتملت على بعض الموظفين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا، و بعض موظفي الأقسام الإدارية الوسطى، إضافة إلى بعض العمال من المستوى الأدنى في الشركة. أما فيما يخص نوع عينة دراستنا فهي عبارة عن العينة القصدية، أو ما تعرف بالعينة العمدية، "وتعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً، وهي عينة يتم اختيارها على أساس الخبرة السابقة، فقد يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن مجموعة من المفردات يتمثل فيها من الخصائص ما يجعل نتائجها قريبة من نتائج المجتمع ككل." (راويه بنت أحمد القحطاني، 2020)

و يعود سبب اختيارنا لهذا النوع من العينات إلى طبيعة الموضوع و نوعية العبارات المستخدمة في ورقة الاستمارة المقدمة للأفراد (الاستبانة)، و التي يتطلب الإجابة عليها مستوى معرفي و درجة فهم عالية من الأفراد الذين سيتم استجوابهم، و الذين انحصر عددهم في 40 فرداً من أصل 270 فرد، تم اختيارهم على أساس قدراتهم المعرفية و الفكرية.

4- أداة الدراسة و مصادر جمع البيانات:

4-1- مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

أ- البيانات الأولية:

و هي تشكل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية، و قد قمنا بالاعتماد في جمعها على الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها وفقاً لفرضيات الدراسة.

ب- البيانات الثانوية:

تتمثل في بيانات الجانب النظري من الدراسة و التي تتضمن الكتب و الرسائل الجامعية و المقالات العلمية التي تطرقت لموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر.

4-2- أدوات و أساليب الدراسة:

4-2-1- أدوات الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع و البيانات المراد جمعها ، إضافة إلى طبيعة المنهج المتبع في الدراسة، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، و عليه فقد تم تصميم استبانة الدراسة بعد الاطلاع على عديد الدراسات السابقة في نفس المجال. و نظرا لأهميته البالغة و تأثيره صدق النتائج و مصداقية الدراسة فقد قمنا بإتباع الخطوات الآتية في بناءه:

- حددنا شكل الاستمارة بطريقة لا تحتاج إلى وقت و جهد للإجابة عليها.
- حددنا أسئلة الاستبيان بناءا على إشكالية و فرضيات الدراسة.
- قمنا بإحالة أسئلة الاستبيان إلى الأستاذ المشرف لإبداء رأيه و ملاحظاته و تعديلها بالشكل المطلوب.
- قمنا بإحالة أسئلة الاستبيان على مختصين في الشركة محل الدراسة لمساعدتنا على اختيار الأشخاص المناسبين القادرين على الإجابة عليها بشكل دقيق.
- كتابة الاستبيان بشكله النهائي ثم مراجعته و طبعه وإعداد النسخ المطلوبة لأفراد العينة.

- توزيع الاستبيان على المستجوبين.

- متابعة الإجابة على الاستبيان والتأكد من تعبئته بالبيانات المناسبة.

- تجميع نسخ الاستبيان الموزعة.

و قد تم تقسيم استبانة الدراسة إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** و يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المراد استجوابها (الجنس، العمر، المستوى

الدراسي، الخبرة، المركز الوظيفي).

- **القسم الثاني:** يتضمن محاور الاستبيان و الذي يحتوي على 52 عبارة تضم متغيرات الدراسة، و

جاءت العبارات مقسمة وفق متغيرات الدراسة كما يلي:

- المتغير المستقل: يتعلق بمحور رأس المال البشري يتضمن ثلاث أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: يتعلق بعنصر المعرفة و الذي يضم 08 عبارات.
- البعد الثاني: يتعلق بعنصر المهارات و الذي يضم 13 عبارة.
- البعد الثالث: يتعلق بعنصري الإبداع و الابتكار و الذي يضم 12 عبارة.

- المتغير التابع: يتعلق بمحور الميزة التنافسية و يضم 19 عبارة.

و قد اعتمدنا في صياغتنا لأبعاد رأس المال البشري و أسئلة الاستبيان ككل على مجموعة من المراجع

أهمها:

- خالد محمد المدهون ، أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين ، مجلة دراسات الأعمال والإدارة ، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2020.
- عبد المالك باسيمان، نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال البشري وعلاقتهما بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2020.
- بوحديد ليلي، يحيوي الهام، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية و الاجتماعية، العدد الثالث و الأربعون، جامعة باتنة، 2016.

4-2-2- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

- تم تقريغ و تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج "SPSS V 25" (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) و هو من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية بمختلف أشكالها مثل الإحصاء الوصفي و تحليل التباين و الارتباط و الانحدار، حيث تم ذلك من خلال:
- النسب المئوية و التكرارات: لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما، و يفيد في وصف عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- اختبار KOLMOGOROV-SMIRNOV: لاختبار طبيعة البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية: من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية

النسبية.

- معامل الارتباط: لقياس نوع و درجة الأثر بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار البسيط: لقياس تأثير متغير مستقل في آخر تابع.
- الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع.

الفصل الرابع

الإطار التطبيقي

تمهيد:

سوف نحاول من خلال هذا الفصل محاكاة الجانب التطبيقي مع الجانب النظري ودراسة واقع رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي، و لهذا الغرض قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول تعريف للمؤسسة و هيكلها التنظيمي كما قمنا بتوضيح مصالحها وأهدافها، إضافة إلى عرض مبسط للوضع التنافسية التي تعيشها المؤسسة في بيئتها الحالية.

أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة، تحليلها و من ثم مناقشتها.

1- تقديم مؤسسة تامي

تعتبر شركة تامي مؤسسة إنتاجية تقوم بإنتاج الجبن بمختلف أنواعه، وفي هذا المبحث سوف نقوم بإعطاء بطاقة تعريفية حول هذه المؤسسة وبيان أهدافها مع عرض هيكلها التنظيمي ، إضافة إلى التطرق لوضعيتها التنافسية الحالية.

1-1- تعريف المؤسسة

1-1-1- نشأة مؤسسة تامي (TAMMY):

مؤسسة تامي هي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تأسست في 24 مارس 1996، من طرف 3 مساهمين برأس مال يقدر ب 100 000 دج، وكما هو معلوم فإنه لا توجد مؤسسة اقتصادية بدون استثمار وانه لا بقاء ولا تطور لها إلا بالتوسع في مشاريعها الاستثمارية، لذلك فقد رفعت رأس مالها مرتين الأولى في 2001 إلى 100 000 000 دج و المرة الثانية في 2005 وهو رأس مالها الحالي والمقدر ب 223 200 000 دج، لكن و مع نهاية سنة 2011 تم إعادة شراء المؤسسة من طرف مجموعة الأخوين جعدي، و في سنة 2013 قامت المؤسسة برفع قدرتها الإنتاجية إلى 450 طن في الشهر، أي بقدرة إنتاجية قدرها 5000 طن في السنة .

1-1-2- مقرها و مساحتها:

تقع على طريق الكثبان بالشرافة - الجزائر العاصمة، وهي تغطي مساحة إجمالية تقدر ب 5 000 م²، يتكون المصنع من مبنيين للإنتاج والمكونة بدورها من ورش متعددة حسب الاختصاص، ومخبر لمراقبة الجودة، ومبنى تجاري مع البنى التحتية الباردة من أجل التخزين بسعة 2 000 م³ ومخازن للمواد الأولية وأخيرا المبنى الإداري.

1-1-3- عدد العمال:

تمتلك ما بين 270 إلى 300 عامل يومي يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات والتي تتوزع بدورها على مصالح وأقسام.

1-1-4- العلامات التجارية للمؤسسة في السوق:

تنتج المؤسسة أنواع مختلفة من الجبن و المتمثلة في:

- جبن TIP TOP يكون في شكل مثلثات أو شريط.

- جبن MILKY COW يكون في شكل شريط.

- جبن CHEESE BLADY يكون في شكل مثلثات.

- جبن LE CREMEUX يكون في شكل مثلثات.

- جبن TAMMY ET MIA MIA يكون في شكل عجينة صلبة أو نصف صلبة.

1-1-5- خطوات HACCP:

كانت قد التزمت الشركة منذ 2 جانفي 2012 تحت إشراف الحكومة على تنفيذ مخطط

HACCP (تحليل المخاطر و نقاط التحكم الحرجة) الذي يتعلق بإدارة وحماية البيئة بالتعامل مع

أخصائين من أجل استرجاع النفايات الصلبة (الورق المقوى، الألمنيوم، ورق البولييثيلين)

وبخصوص النفايات السائلة الشركة تقوم بصرفها في قنوات الصرف المحلية.

و فيما يخص الناحية الجبائية فإن الشركة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام

الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين وتتمثل في:

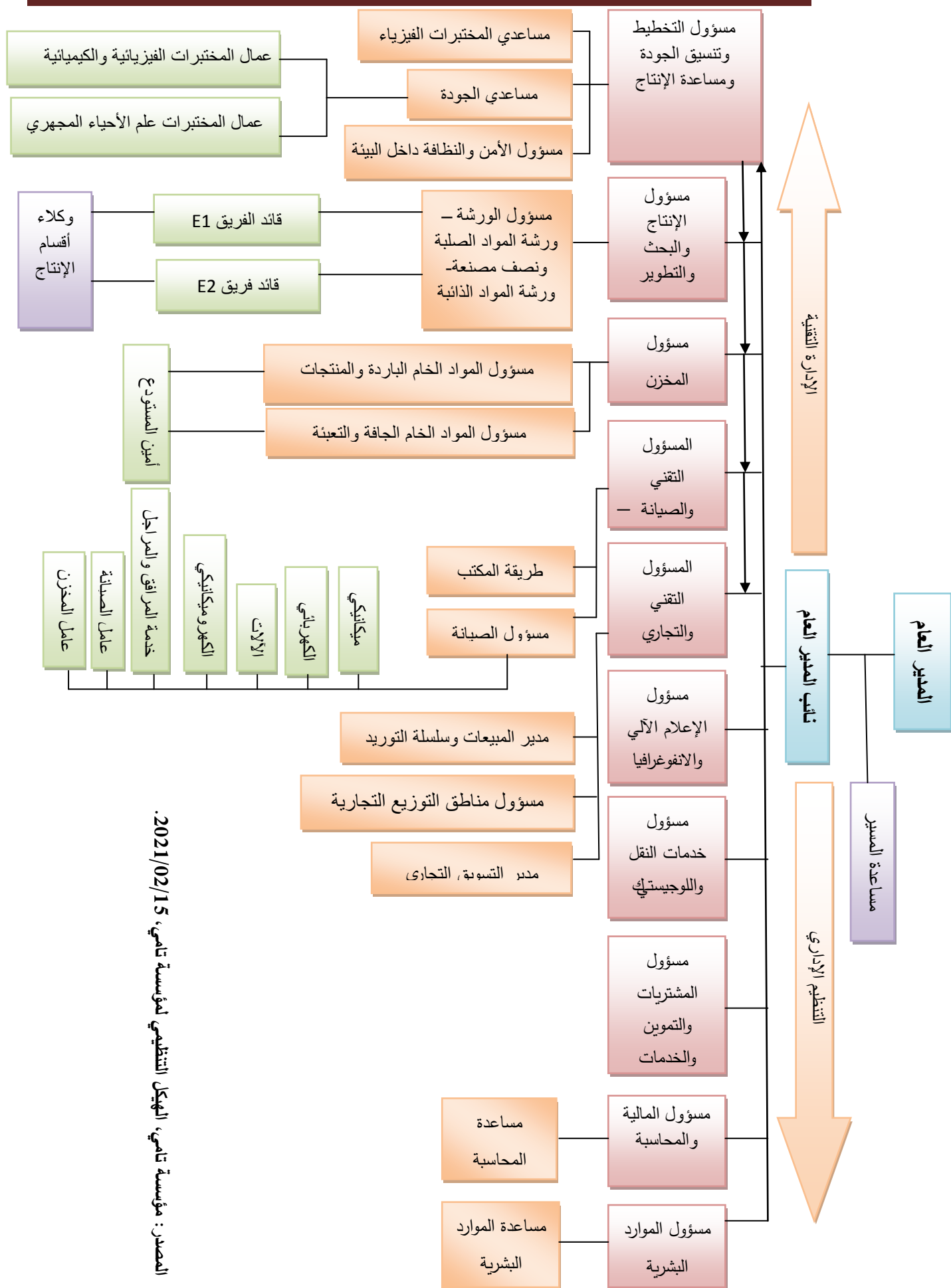
- الضريبة على أرباح الشركات IBS على أساس الربح المحقق بمعدل 19%.
- الضريبة على الدخل IRG على أساس حصة كل شريك من الربح الموزع بمعدل 15 %.
- الرسم على القيمة المضافة TVA على جميع عمليات بيع الجبن ومشتقاته بمعدل 19%.
- الرسم على النشاط المهني TAP على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 1%.

1-2- أهداف مؤسسة تامي:

تسعى مؤسسة تامي إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

- ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها وزيادة نمو وتطور أعمالها.
- تحقيق المتطلبات المجتمعية من إنتاج وبيع منتجاتها.
- تأسيس أنماط استهلاك محددة، من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.
- ضمان مستوى مقبول للأجور لان العمال يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بالمؤسسة ويعتبر هذا المقابل حق مضمون قانونيا وشرعا وعرفا.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال مثل التأمين الصحي ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد.

1-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة تامي:



المصدر: مؤسسة تامي، الهيكل التنظيمي لمؤسسة تامي، 2021/02/15.

2- تحليل و مناقشة النتائج:

2-1- تحليل نتائج الدراسة:

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، و أسئلتها و فرضياتها، قام الطالبان بتطوير و صياغة عبارات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة. حيث يقابل كل عبارة في الاستبيان خمس خيارات مقسمة إلى درجات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

بعد جمع البيانات تم ترميزها و إدخالها إلى برنامج "SPSS" حتى يتمكن من قياس اتجاهات المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تحديد طول الخلية وفق هذا المقياس و تم حساب المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى، $5-1=4$) ثم يتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس و هي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح ($5/4= 0.80$) و بعد ذلك يتم إضافته إلى أدنى قيمة و هي 1 ليصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): اختبار مقياس الاستبانة

مدى	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى
المتوسط	1.80	2.60	3.40	4.20	05

الحسابي					
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان.

2-1-1- اختبارات قياس الاستبانة:

أولاً: اختبار الثبات (ALPHA CRONBACHS):

يقصد بالاستقرار أو الثبات أن مستوى قياس الاتساق الداخلي الذي يجريه الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لمحور الثبات يعطي ذات النتيجة التي يعطيها في كل مرة يتم فيها إجراء الاختبار و إعادة القياس، مما يدل على أن مستوى الاتساق الداخلي متطابق بالكامل.

وقد جاءت نتائج الاختبار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): قيمة معامل ALPHA CRONBACHS

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACHS
المحور الأول X1	بعد المعرفة	08	0.815
المحور الثاني X2	بعد المهارات	13	0.767
المحور الثالث X3	بعد الإبداع و الابتكار	12	0.764
المحور الرابع Y	الميزة التنافسية	19	0.732
إجمالي العبارات		52	0.933

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25.

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى 0.6 في جميع محاور الاستبيان، إضافة إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الإجمالي أكبر من 0.9، و منه نستنتج أن أداة الدراسة التي قمنا ببنائها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة و ثابتة في جميع عباراتها، و بالتالي فهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار طبيعة البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي:

سنقوم بعرض اختبار كولمغروف، سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا و الاختبار ضروري في حالة اختبار فرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي KOLMOGOROV-SMIRNOV

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	بعد المعرفة	0.126	0.112
2	بعد المهارات	0.076	0.200
3	بعد الإبداع و الابتكار	0.095	0.200
4	الميزة التنافسية	0.114	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25.

من خلال الجدول رقم 05 نجد أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 لكل من المتغير المستقل و المتغير التابع، و هذا يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي و بالتالي لا اختبار نقوم بإتباع الأساليب الإحصائية المعلمية.

2-1-2- تحليل إجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة:

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

يتضمن هذا العنصر تحليل مختصر للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يتكون من

خمس فقرات متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة، المركز الوظيفي).

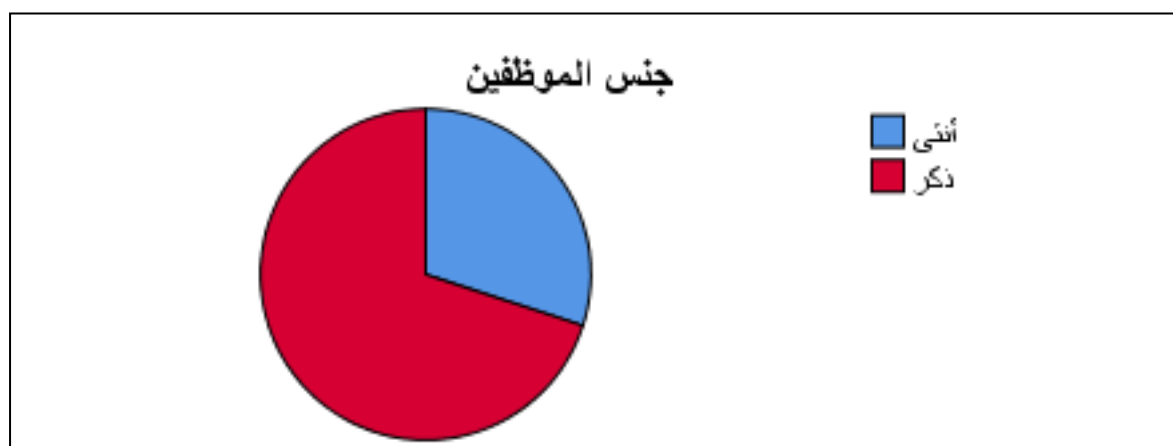
- **الجنس:** يوضح الجدول التالي عرض مختصر لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	70%
أنثى	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

الشكل رقم (13): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أن غالبية أفراد العينة التي شملتها الدراسة ذكور، حيث بلغ عددهم 28 أي ما يعادل 70%، أما عدد الإناث فقد بلغ عددهم 12 أي ما يعادل 30% من إجمالي حجم العينة.

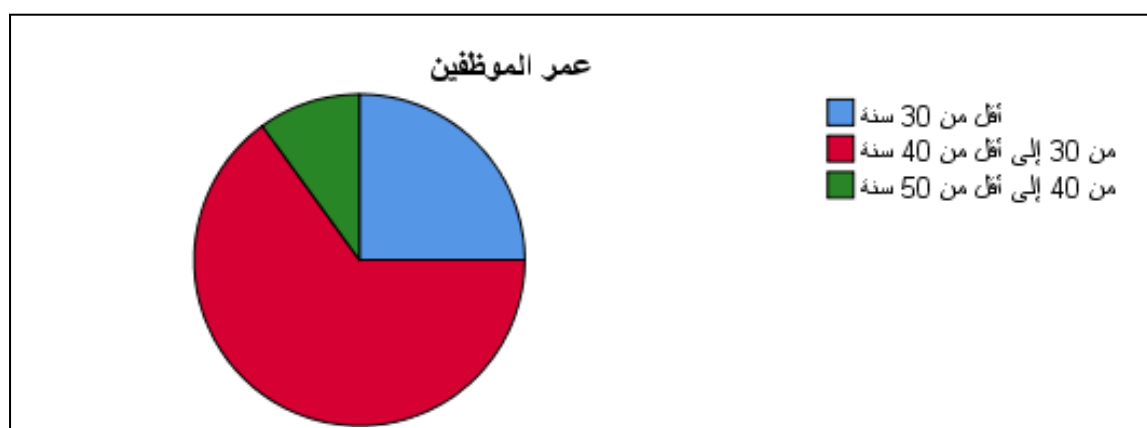
- العمر: كان توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	25%
من 30 إلى 40 سنة	26	65%
من 40 إلى 50 سنة	4	10%
أكثر من 50	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

الشكل رقم (14): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة و هذا بأكبر نسبة و هي 65%، تليها الفئة التي تقل أعمارهم عن 30

سنة بنسبة 25%، أما نسبة 10% فتعود للفئة ما بين 40 و 50 سنة، أما فيما يخص الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة فهي منعدمة تماماً.

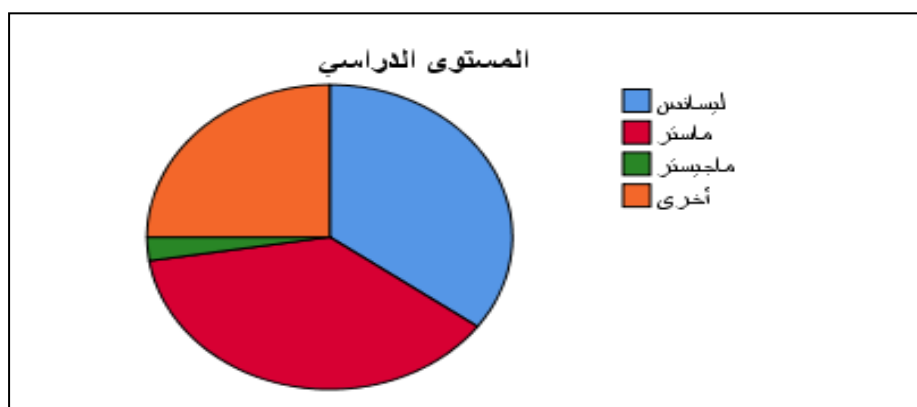
- المستوى الدراسي: تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	14	35%
ماستر	15	37.5%
ماجستير	1	2.5%
دكتوراه	0	0%
أخرى	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

الشكل رقم (15): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة هم الذين يملكون شهادة ماستر حيث بلغ عددهم 15 فرد بما يعادل 37.5%، يليهم الأفراد المتحصلين على شهادة الليسانس الذين بلغ عددهم 14 فرد بما يعادل 35%، يتبعهم الأفراد الذين يمتلكون مستوى دراسي دون البكالوريا (أخرى) بنسبة 25%، فيما جاء أصحاب درجة الماجستير بنسبة 2.5%، أما بالنسبة لحاملي شهادة الدكتوراه فلم يتم تسجيل أي فرد.

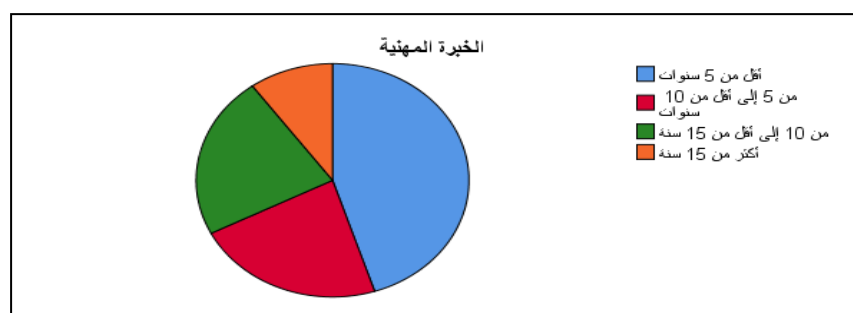
- الخبرة: تم توزيع أفراد العينة حسب الخبرة كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	45%
من 5 إلى 10 سنوات	9	22.5%
من 10 إلى 15 سنة	9	22.5%
أكثر من 15 سنة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

الشكل رقم(16): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 45%، يليهم الأفراد الذين يمتلكون خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات و من 10 إلى 15 سنة بنسبة 22.5%، فيما كانت أقل نسبة من نصيب الأفراد الذين يمتلكون خبرة أكثر من 15 سنة ب 10%.

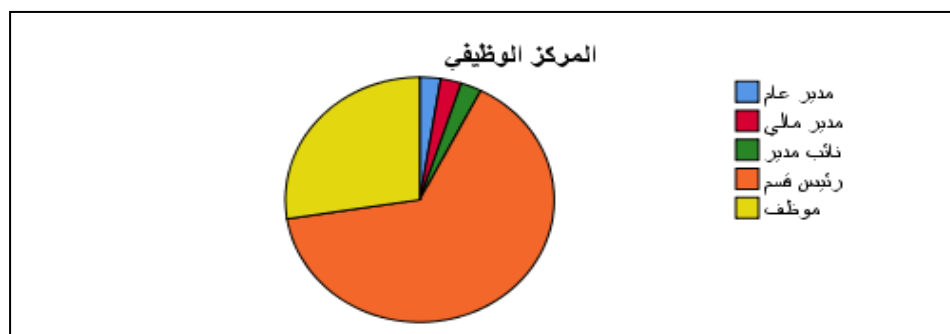
- المركز الوظيفي: حيث تم توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	01	2.5%
مدير مالي	01	2.5%
نائب مدير	01	2.5%
رئيس قسم	26	65%
موظف	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 2

الشكل رقم (17): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة يحتلون مركز رئيس قسم حيث بلغ عددهم 26 فرد بما يعادل 65% من إجمالي أفراد العينة، يليهم الأفراد الذين يحتلون مركز موظف بنسبة 27.5%، بالإضافة إلى احتواء العينة على مدير عام واحد و مدير مالي واحد و نائب مدير.

ثانيا: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

من اجل دراسة وتحليل اتجاهات العينة قمنا باستخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب حسب درجة الأهمية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

أ- المتغير المستقل: ويضم ثلاثة أبعاد متمثلة في بعد المعرفة, بعد المهارات, بعد الابداع والابتكار وفي ما يلي سنقوم بتحليل كل بعد من هذه الأبعاد على حدا

- بعد المعرفة:

الجدول رقم (11): تحليل عبارات بعد المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	لدى المؤسسة عناصر بشرية ذات معارف عالية و متميزة	4.13	0.648	2	موافق
02	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمعارف الأفراد من أجل تحقيق الأداء	4.17	0.594	1	موافق

التميز					
03	توفر المؤسسة بيئة جيدة لتقاسم المعرفة و نشر المعلومات و تبادلها	3.95	0.677	6	موافق
04	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة معارف الأفراد	3.78	0.768	7	موافق
05	تعتبر المعارف التي يتم اكتسابها من خلال تدريب الأفراد و تطويرهم ذات دور فعال في تميز الأداء	4.13	0.648	3	موافق
06	تزيد المعرفة المكتسبة من القيمة السوقية لأفراد الشركة مقارنة بالعاملين في المؤسسات الأخرى	3.77	0.660	8	موافق
07	يملك الموظفون المعارف اللازمة لتنفيذ مهامهم بشكل جيد	4.00	0.555	5	موافق
08	تسعى المؤسسة إلى خلق القيمة و تحقيق الأداء المتميز من خلال استغلال معارف الأفراد	4.07	0.572	4	موافق
الكلي		4.00	0.394		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق" وهذا ما يدل على ايجابية بعد المعرفة وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.394).

وقد اتضح أن أكثر العبارات من حيث الأهمية هي العبارة الثانية (تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمعارف الأفراد من أجل تحقيق الأداء المتميز) بمتوسط حسابي قدره (4.17) في حين كانت أقل العبارات من حيث الأهمية هي العبارة السادسة (تزيد المعرفة المكتسبة من القيمة السوقية لأفراد الشركة مقارنة بالعاملين في المؤسسات الأخرى) بمتوسط حسابي قدره (3.77). وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد المعرفة كان مرتفعا، وهذا ما يدل على مدى مساهمة بعد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- بعد المهارات:

الجدول رقم (12): تحليل عبارات بعد المهارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
09	يملك الموظفون القدرة على انجاز المهام الصعبة	3.83	0.636	7	موافق
10	لدى الموظفين دراية تامة باستخدام الوسائل التكنولوجية	3.48	1.154	13	موافق

11	يتمتع الأفراد بمهارات تواصل ممتازة	3.75	0.809	11	موافق
12	يتمتع الأفراد بالشغف و القدرة على التعلم	3.90	0.672	5	موافق
13	يستطيع الموظف انجاز المهام الموكلة له في الوقت و بالجودة المحددة	3.78	0.768	10	موافق
14	يتمتع الأفراد بالقدرة على تحمل ضغوط العمل و حل المشاكل	3.83	0.712	8	موافق
15	يحرص الموظف على بذل جهده لتطوير مهاراته و خبراته	3.72	0.751	12	موافق
16	للموظف القدرة على خلق أفكار جديدة	3.88	0.607	6	موافق
17	تمتلك المنظمة موظفين يتمتعون بمهارات إدارية و عملية تساعد في تحقيق الأداء المتميز	4.07	0.572	2	موافق
18	تحرص الإدارة العليا على تدريب و تعليم الموظفين بهدف تطوير واكتساب المهارات العملية و الإدارية	3.80	0.608	9	موافق
19	تحرص المؤسسة على استقطاب العناصر البشرية ذات المهارات العالية	4.05	0.450	3	موافق
20	تحرص المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي المهارات المتميزة	4.13	0.463	1	موافق

21	تسهم مهارات العاملين في تميز الشركة و تنافسياتها	4.05	0,639	4	موافق
الكلي		3.8654	0.382		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق" وهذا ما يدل على ايجابية بعد المهارات وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.8654) وبانحراف معياري قدره (0.382).

وقد اتضح أن أكثر العبارات من حيث الأهمية هي العبارة الثانية عشر (تحرص المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي المهارات المتميزة) بمتوسط حسابي قدره (4.13) في حين كانت أقل العبارات من حيث الأهمية هي العبارة الثانية (لدى الموظفين دراية تامة باستخدام الوسائل التكنولوجية) بمتوسط حسابي قدره (3.48).

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد المعرفة كان مرتفعا، وهذا ما يدل على مدى مساهمة بعد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- بعد الإبداع والابتكار

الجدول رقم(13): تحليل عبارات بعد الإبداع والابتكار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------------------	---------------

22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية و تحمل نتائجه	4.07	0.656	1	موافق
23	أبادر لاقتراح حلول إبداعية غير مجربة مسبقا	4.05	0.597	2	موافق
24	أقوم بالمساهمة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية	3.93	0.474	4	موافق
25	أقوم بتنفيذ المهام بطريقتي الخاصة	3.93	0.694	5	موافق
26	توجد قيود كثيرة تفرضها الإدارة على أساليب و طرق العمل	2.42	0.747	12	غير موافق
27	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للأفراد المبدعين	3.57	0.903	11	موافق
28	تحرص المؤسسة على تقديم الدعم المادي و المعنوي للأفراد ذوي القدرات الإبداعية العالية	3.72	0.784	9	موافق
29	تمتاز المؤسسة بامتلاكها لعناصر بشرية مؤهلة لعمليات الإبداع و الابتكار	3.90	0.545	6	موافق
30	تحرص المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لأفرادها من أجل الإبداع و الابتكار	3.80	0.758	7	موافق
31	تهتم الإدارة العليا بالمقترحات و الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد	3.97	0.620	3	موافق
32	يتم تقديم حوافز للموظفين لتشجيعهم على خلق الأفكار الجديدة و المبدعة	3.60	0.709	10	موافق

33	تحرص المؤسسة على طرح منتجات جديدة تتماشى مع التوقعات الجديدة للعملاء	3.72	0.751	8	موافق
الكلي		3.725	0.335		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق" وهذا ما يدل على ايجابية بعد الإبداع والابتكار وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.725) وبانحراف معياري قدره (0.335).

وقد اتضح أن أكثر العبارات من حيث الأهمية هي العبارة الأولى (أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية و تحمل نتائجه) بمتوسط حسابي قدره (4.07) في حين كانت أقل العبارات من حيث الأهمية هي العبارة رقم ستة وعشرون (توجد قيود كثيرة تفرضها الإدارة على أساليب و طرق العمل) بمتوسط حسابي قدره (2.42).

ب- المتغير التابع: يتضمن 19 عبارة حول الميزة التنافسية، سنقوم بتحليلها كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تحليل عبارات محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
34	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها	4.05	0.639	6	موافق
35	تقدم المؤسسة منتجاتها بسعر أقل من	3.33	0.764	17	موافق

المنافسين					
36	تمتلك المؤسسة قدرات مميزة تسمح لها بالإبداع في منتجاتها	3.93	0.572	10	موافق
37	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بخصائص متميزة عن المنافسين	3.97	0.920	8	موافق
38	تدرس المؤسسة حاجات زبائنهم بعناية بهدف إشباعها بالشكل المناسب	3.93	0.694	11	موافق
39	تسعى المؤسسة دائما للدخول إلى أسواق جديدة	3.90	0.778	12	موافق
40	تهتم المؤسسة بشكاوي عملائها و ردود أفعالهم بهدف تحسين العروض المقدمة لهم	4.18	0.594	4	موافق
41	تحرص المؤسسة على وصول منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب	4.20	0.723	3	موافق
42	تتمتع المؤسسة بالليقظة اتجاه منافسيها	3.95	0.639	9	موافق
43	تهدف المؤسسة لزيادة مبيعاتها	4.55	0.552	1	موافق بشدة
44	تحرص المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها بالشكل الذي يرضي عملائها	4.37	0.667	2	موافق بشدة
45	تحرص المؤسسة على وضع استراتيجيات تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل	4.05	0.677	7	موافق

من منافسيها					
46	تقوم المؤسسة بحملات تسويقية مبتكرة لزيادة مبيعاتها	3.70	0.992	17	موافق
47	تركز المؤسسة على فئة محددة من الزبائن بهدف تقديم منتجات أفضل من المنافسين	2.93	0.859	19	محايد
48	تستغل المؤسسة المهارات و التقنيات التكنولوجية لزيادة حصتها السوقية	3.82	0.712	14	موافق
49	تستغل المؤسسة معارف الأفراد لطرح منتجات جديدة للسوق	3.77	0.832	16	موافق
50	تستغل المؤسسة مهارات الأفراد لزيادة إنتاجيتها و ربحيتها	4.15	0.483	5	موافق
51	تستغل المؤسسة الامتيازات الممنوحة من مورديها لتخفيض تكاليفها	3.77	0.733	15	موافق
52	تستغل المؤسسة مهاراتها التفاوضية لتخفيض أسعار الشراء من مورديها	3.88	0.607	13	موافق
الكلي		3.917	0.452		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا المحور قد أظهرت اتجاهها عاما نحو "موافق" وهذا ما يدل على ايجابية محور الميزة التنافسية وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.917) وبانحراف معياري قدره (0.452).

وقد اتضح أن أكثر العبارات من حيث الأهمية هي العبارة رقم ثلاثة وأربعون (تهدف المؤسسة لزيادة مبيعاتها) بمتوسط حسابي قدره (4.55) في حين كانت أقل العبارات من حيث الأهمية هي العبارة رقم سبعة وأربعون (تركز المؤسسة على فئة محددة من الزبائن بهدف تقديم منتجات أفضل من المنافسين) بمتوسط حسابي قدره (2.93).

ثالثا: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لمعرفة ما إذا كانت هناك ارتباطات بين مختلف أبعاد رأس المال البشري من جهة و بينها وبين المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية في المؤسسة من جهة أخرى، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(15): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

	المعرفة X1	المهارات X2	الإبداع والابتكار X3	الميزة التنافسية Y
المعرفة	1	,497**	,505**	,415**
X1		,001	,001	,008
المهارات	,497**	1	,433**	,658**
X2	,001		,005	,000

الإبداع	,505**	,433**	1	,702**
والابتكار X3	,001	,005		,000
الميزة	,415**	,658**	,702**	1
التنافسية Y	,008	,000	,000	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS v 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود ارتباطات موجبة (طردية) بين مختلف أبعاد رأس المال البشري و الميزة التنافسية لكن بدرجات متفاوتة، حيث كانت أعلاها بين بعد الإبداع والابتكار و الميزة التنافسية (0.702)، وهذا ما يؤكد أهمية بعد الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، فيما نجد بدرجة أقل الارتباط بين بعد المهارات و الميزة التنافسية (0.658)، بينما كانت

أضعف قيمة ارتباطية بين بعد المعرفة والميزة التنافسية (0.415).

2-2- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنقوم ببناء نموذج رياضي خاص بموضوع الدراسة (دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية) من خلال المتغيرات و الصيغة الرياضية للنموذج المستخدمة، وتتمثل أهم متغيرات النموذج فيما يلي:

- المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية و نرمز له "ي"

- المتغير المستقل: والذي يتضمن ثلاثة أبعاد:

- المعرفة ونرمز له ب "س1"
- المهارات و نرمز له ب "س2" + =

- الإبداع و الابتكار ونرمز له ب " س3"

و بناء عليه، سيكون الشكل الرياضي الذي سنقوم بالاعتماد عليه كما يلي:

$$Y = A + B_1S_1 + B_2S_2 + B_3S_3 + \text{عوامل أخرى}$$

حيث سنقوم بالاعتماد على نوعين من الفرضيات:

فرضية العدم H_0 : وتنص على انعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة S_1 ، S_2 ، S_3 على

المتغير التابع "ي".

الفرضية البديلة H_1 : وتنص على وجود اثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

2-2-1- اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند

مستوى الدلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند مستوى

الدلالة (0.05).

من اجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى سنقوم باستخدام اختبار الانحدار البسيط كما هو موضح

أدناه:

الجدول رقم(16): الجزء الأول من نتائج الانحدار البسيط لأثر المعرفة على الميزة التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير	Durbin-watson
1	0.415	0.172	0.150	0.41715	1.193

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25.

من خلال الجدول رقم(16) نلاحظ أن:

- قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.415) وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط القوة بين المعرفة والميزة التنافسية

- قيمة معامل التحديد R-deux كانت (0.172) وهذا يعني أن ما نسبته 17.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (بعد المعرفة) والباقي 82.8% راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة خطأ التقدير كانت (0.41715) وهذا ما يدل خطأ اقل للنموذج

- قيمة Durbin-watson كانت (1.193) وهي محصورة ضمن المجال [0-4] وبالتالي فهي مناسبة.

الجدول رقم (17): الجزء الثاني من نتائج الانحدار البسيط لأثر المعرفة على الميزة التنافسية

الدلالة الإحصائية F	قيمة F	tolérance	عامل تضخم الفروق VIF	مستوى المعنوية sig	T	B	
0.008	7.907	/	/	0.005	2.954	2.012	الثابت
		1.000	1.000	0.008	2.812	0.476	المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن:

- قيمة F كانت (7.907) وقيمة الدلالة الإحصائية F (0.008) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى معنوية النموذج بشكل عام و بالتالي وجود اثر معنوي للمعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

- قيمة T كانت (2.812) و قيمة B (0.476) ويعني ذلك انه لكل زيادة مقدارها الوحدة في المتغير المستقل (بعد المعرفة) يقابلها زيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار (0.476).
بناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة تامي.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند مستوى الدلالة (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى سنقوم باستخدام اختبار الانحدار البسيط كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم(18): الجزء الأول من نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارات على الميزة التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير	Durbin-watson
2	0.658	0.433	0.418	0.34530	1.635

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن:

- قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.658) وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط القوة بين المهارات والميزة التنافسية.

- قيمة معامل التحديد R-deux كانت (0.433) وهذا يعني أن ما نسبته 43.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (بعد المهارات) والباقي 56.7% راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة خطأ التقدير كانت (0.34530) وهذا ما يدل خطأ اقل للنموذج.

- قيمة durbin-watson كانت (1.635) وهي محصورة ضمن المجال [0-4] وبالتالي فهي مناسبة.

الجدول رقم(19): الجزء الثاني من نتائج الانحدار البسيط لأثر المهارات على الميزة التنافسية

الدالة الإحصائية F	قيمة F	Tolérance	عامل تضخم الفروق VIF	مستوى المعنوية sig	T	B	
		/	/	0.113	1.622	0.910	الثابت
		1.000	1.000	0.000	5.385	0.778	المهارات

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) أن:

- قيمة F كانت (28.996) وقيمة الدلالة الإحصائية F (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى معنوية النموذج بشكل عام و بالتالي وجود اثر معنوي للمهارات على تحقيق الميزة التنافسية.

- قيمة T كانت (5.385) و قيمة B (0.778) ويعني ذلك انه لكل زيادة مقدارها الوحدة في المتغير المستقل (بعد المهارات) يقابلها زيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار (0.778).

بناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة تامي.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع و الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند مستوى الدلالة (0.05).

من اجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى سنقوم باستخدام اختبار الانحدار البسيط كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم(20):الجزء الأول من نتائج الانحدار البسيط لأثر الإبداع و الابتكار على الميزة التنافسية

Durbin- watson	خطأ التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	النموذج
-------------------	----------------	-------------------------	-------------------------	---------------------	---------

			R-deux ajusté		
3	0.702	0.493	0.480	0.32633	1.743

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن:

- قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.702) وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين الإبداع و الابتكار والميزة التنافسية.

- قيمة معامل التحديد R-deux كانت (0.493) وهذا يعني أن ما نسبته 49.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (بعد الإبداع والابتكار) والباقي 50.7% راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة خطأ التقدير كانت (0.32633) وهذا ما يدل خطأ اقل للنموذج.

- قيمة durbin-watson كانت (1.743) وهي محصورة ضمن المجال [0-4] وبالتالي فهي مناسبة.

الجدول رقم(21):الجزء الثاني من نتائج الانحدار البسيط لأثر الإبداع و الابتكار على الميزة التنافسية

الدالة الإحصائية F	قيمة F	Tolérance	عامل تضخم الفروق	مستوى المعنوية sig	T	B	
--------------------------	--------	-----------	------------------------	--------------------------	---	---	--

			VIF				
الثابت	0.383	0.656	0.516	/	/	37.012	0.000
الابداع و الابتكار	0.949	6.084	0.000	1.000	1.000		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن:

- قيمة F كانت (37.012) وقيمة الدلالة الإحصائية F (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يشير إلى معنوية النموذج بشكل عام و بالتالي وجود اثر معنوي للإبداع و الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية.

- قيمة T كانت (6.084) و قيمة B (0.949) ويعني ذلك انه لكل زيادة مقدارها الوحدة في المتغير المستقل (بعد الإبداع والابتكار) يقابلها زيادة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمقدار (0.949).

بناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة تامي.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي عند مستوى الدلالة (0.05).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية سنقوم باستخدام اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (22): الجزء الأول من نتائج الانحدار المتعدد لأثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المعدل R-deux ajusté	خطأ التقدير	Durbin-watson
4	0.808	0.653	0.624	0.27748	2.202

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن:

- قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.808) وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

- قيمة معامل التحديد R-deux كانت (0.653) وهذا يعني أن ما نسبته 65.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال البشري) والباقي 34.7% راجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة خطأ التقدير كانت (0.27748) وهذا ما يدل خطأ اقل للنموذج.

- قيمة durbin-watson كانت (2.202) وهي محصورة ضمن المجال [0-4] وبالتالي فهي مناسبة.

الجدول رقم(23): الجزء الثاني من نتائج الانحدار المتعدد لأثر رأس المال البشري على الميزة

التنافسية

الدالة الإحصائية F	قيمة F	Tolérance	عامل تضخم الفروق VIF	مستوى المعنوية sig	T	B	
0.000	22.584	/	/	0.356	-0.936	-0.543	الثابت
		0.650	1.540	0.446	-0.770	-0.108	المعرفة
		0.709	1.411	0.000	4.007	0.553	المهارات
		0.700	1.428	0.000	4.666	0.739	الإبداع والابتكار

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم(23) أن:

- قيمة F كانت (22.584) وقيمة الدالة الإحصائية F (0.000) وهي أقل من مستوى الدالة 0.05، وهذا يشير إلى معنوية النموذج بشكل عام و بالتالي وجود اثر معنوي لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 في مؤسسة تامي.

ومنه فان أبعاد رأس المال البشري لها دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي كالتالي:

$$Y = -0.543 + (-0.108)S_1 + (0.553)S_2 + (0.739)S_3$$

إلا أن المعرفة ليس لها تأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك لأن مستوى المعنوية

أكبر من 0.05، في هذه الحالة يمكننا حذف بعد المعرفة من النموذج لتصبح النتائج كالتالي (انظر

الملحق رقم 03) ، ومنه يصبح النموذج النهائي كما يلي:

$$Y = -0.543 + (0.553)S_2 + (0.739)S_3$$

2-2-2 مناقشة النتائج

سنقوم بمناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو عدم صحتها، و

كذلك مدى توافق هذه النتائج مع الجانب النظري.

أولاً: الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج التي حصلنا عليها باستخدام معامل الارتباط لتحديد اثر رأس المال البشري على تحقيق

الميزة التنافسية وجود علاقة ارتباطية قوية بنسبة 65.3% و ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05

وهذا يتوافق مع ما تطرق إليه الإطار النظري للدراسة من أهمية توفر مكونات رأس المال البشري في

المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية ويرجع ذلك إلى حرص المؤسسة محل الدراسة على تجسيد كل من المعرفة، المهارات و الإبداع والابتكار مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

تظهر النتائج التي حصلنا عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد أثر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة ارتباطية مقبولة (ليست قوية) بمعامل ارتباط يساوي 0.415 وذات دلالة إحصائية ($\text{sig} = 0.008$) عند المستوى 0.05، وهذا يؤكد ضعف العلاقة بين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فهذه النتائج تتوافق بشكل نسبي مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام المؤسسة ببعد المعرفة، نقص برامج التدريب التي من شأنها رفع المخزون المعرفي لأفراد المؤسسة، و أيضا عدم استغلال المؤسسة لمعارف الأفراد بالشكل الذي قد يخلق لها قيمة مضافة أكبر من منافسيها، لكن يبقى معامل الارتباط المسجل مقبول وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

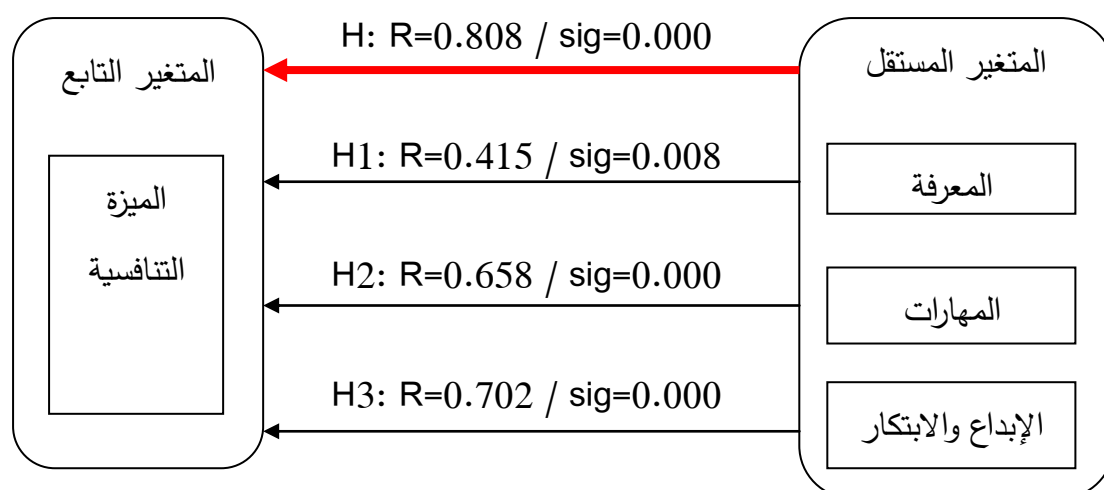
تظهر النتائج التي حصلنا عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد أثر المهارات على تحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة ارتباطية متوسطة القوة بمعامل ارتباط يساوي 0.658 وذات دلالة إحصائية ($\text{sig} = 0.000$) عند المستوى 0.05، ومنه فهذه النتائج تتوافق مع الإطار النظري للدراسة الذي يؤكد على أهمية مهارات أفراد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية و لعل ذلك يعود إلى حرص المؤسسة محل الدراسة على استقطاب والحفاظ على الأفراد

ذوي المهارات العالية والتميزة، كذلك امتلاك المؤسسة لأفراد يتمتعون بمهارات إدارية وعملية تميزها عن منافسيها.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

تظهر النتائج التي حصلنا عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الارتباط لتحديد أثر الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية، وجود علاقة ارتباطية قوية بمعامل ارتباط يساوي 0.702 وذات دلالة إحصائية ($\text{sig} = 0.000$) عند المستوى 0.05، ومنه فهذه النتائج تتوافق مع الإطار النظري للدراسة الذي يؤكد على أهمية الإبداع والابتكار لدى أفراد المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، و هذا راجع إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في أساليب و طرق العمل و التي تقتضي إعطاء الحرية للأفراد و تقليل القيود المفروضة عليهم ، كذلك تشجيع المؤسسة للأفراد المبدعين عن طريق تحفيزهم و مكافأتهم و توفير البيئة المناسبة لهم.

الشكل رقم(18): نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالبين.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل المتمثل في الإطار التطبيقي نكون قد قمنا بإسقاط الجانب النظري من دراستنا "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية" على مؤسسة تامي لصناعة الجبن. حيث قمنا بداية بتعريف المؤسسة، نشأتها، أهدافها و هيكلها التنظيمي، ثم انتقلنا بعد ذلك لجمع البيانات بالاعتماد على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان عن طريق توزيعه على عينة الدراسة ومن ثم تحليل المحاور التي يتضمنها، و اختبار الفرضيات وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS، وهذا من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي يتضمنها كالمتوسطات، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، إضافة إلى اختبار ألفا كرونباخ، الانحدار الخطي، معامل الارتباط، وهذا من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، إذ تم إثبات الفرضيات والتأكد من صحتها.

الخاتمة

من خلال الجانب النظري و التطبيقي لدراستنا و التي تطرقنا فيها إلى دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، تبين لنا أن نوع رأس المال القادر حقا على إحداث المنافسة بين مؤسسات اليوم لا سيما في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة ليس رأس المال المادي و إنما هو رأس المال البشري، و بالتالي فإن نجاح مؤسسات اليوم مرهون بالمعارف و المهارات و القدرة على الإبداع و الابتكار التي يحوزها الأفراد داخل المؤسسات و أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب استقطاب العناصر البشرية التي تحوز على المهارات و المؤهلات اللازمة لانجاز أعمال المؤسسة و تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

و تؤكد أغلبية الدراسات التي تناولت دور رأس المال البشري في الأداء المؤسسي، بأن رأس المال البشري يلعب دورا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، كما أن تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال إدارة رأس مالها البشري و الاستثمار فيه يتضمن بصفة أساسية السعي لتغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه يتمثل في تكاليف على المؤسسة فقط إلى كونه يعتبر موردا يتيح للمؤسسة القدرة على خلق القيمة المضافة التي تسمح لها بمجارة المنافسين و التفوق عليهم.

و يمكن تلخيص النتائج النظرية و التطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى مجموعة التوصيات كما يلي:

*النتائج

أدت الدراسة إلى جملة من التساؤلات تقابلها مجموعة من الفرضيات فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، و التي توصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة.

النتائج النظرية:

- الاهتمام برأس المال البشري أضحي حتمية لازمة للمؤسسات فلا يمكن رفضه أو تجاهله.
- في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال البشري أهم مصدر للميزة التنافسية.
- التدريب والتعليم يعتبران أساس الاستثمار في رأس المال البشري.
- رأس المال البشري هو التركيبة الفكرية (معارف، مهارات، خبرات، إبداع...) التي من شأنها خلق القيمة للمؤسسة
- يعتبر رأس المال البشري مورد استراتيجي يمكن المؤسسة من خلق الثروة، إضافة إلى أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج التي تساهم في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة.
- تركز إدارة رأس المال البشري على مجموعة من الممارسات تتمثل في استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري و المحافظة على رأس المال البشري
- الميزة التنافسية هي من تحقق للمؤسسة تفوقها وتميزها على المؤسسات الأخرى.
- توجد عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في : إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز.
- يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية عن طريق مجموعة من المصادر أهمها الطاقة البشرية للمؤسسة، التكنولوجيا المتطورة.

- رأس المال البشري الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية يتصف بمجموعة من الخصائص تتمثل في: ميزة القيمة، ميزة الندرة، ميزة عدم القابلية للتقليد، وميزة عدم القابلية للتعويض أو التغيير.

النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة تامي فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة و التي كانت كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لمعرفة الأفراد دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي لصناعة الجبن حيث كان معامل الارتباط مقبول (متوسط) القوة $R=0.415$ عند مستوى الدلالة $(sig=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية: لمهارات الأفراد دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي لصناعة الجبن حيث كان معامل الارتباط متوسط القوة $(R=0.658)$ عند مستوى الدلالة $(sig=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة: للإبداع والابتكار دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي لصناعة الجبن حيث كان معامل الارتباط قوي $(R=0.702)$ عند مستوى الدلالة $(sig=0.05)$.

- الفرضية الرئيسية: يلعب رأس المال البشري دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة تامي لصناعة الجبن حيث كان معامل الارتباط قوي جدا $(R=0.808)$ عند مستوى الدلالة $(sig=0.05)$.

التوصيات:

- - ضرورة تعامل المؤسسة مع رأس مالها البشري كمورد استراتيجي رئيسي مقارنة بمواردها الأخرى.

- يجب أن تحرص المؤسسة على الاهتمام بصفة أكبر بعناصرها البشرية عن طريق تطويرها و محاولة الحفاظ عليها.
- الاهتمام أكثر بعنصري تدريب و تعليم الأفراد من أجل زيادة معارفهم و صقل مهاراتهم التي من شأنها أن تخلق التميز للمؤسسة.
- حتمية إدراك الإدارة العليا لأهمية المعرفة عن طريق السعي لتسهيل عملية انتقالها و تبادلها بين الأفراد، و بالتالي فهذا يتيح للمؤسسة امتلاك رأس مال بشري يسهم أكثر في تحقيق الميزة التنافسية.
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالأفراد ذوي المهارات المتميزة القادرين على الإبداع و خلق أفكار جديدة و ذلك عن طريق تشجيعهم و تقديم الحوافز و المكافآت لهم.
- يجب على المؤسسة أن تسعى لخلق بيئة عمل تعاونية ذات أريحية من أجل تكوين رأس مال بشري متميز يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- من أجل مجارة المنافسين و التفوق عليهم، وجب على المؤسسة امتلاك نظام يقظة فعال يتيح لها امتلاك المعلومات اللازمة عن المنافسين بشكل دائم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- سعدون حمود جثير الربيعاوي, حسين وليد حسين عباس, رأس المال الفكري, دار غيداء, الطبعة الأولى, 2015.
- عبد الباري وآخرون, إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون, دار وائل للنشر, الطبعة الثانية, الأردن, 2010.
- سعد علي العنزي, أحمد علي صالح, إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال, دار اليازوري, عمان, 2009.
- الساعدي مؤيد نعمة, مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية, الوراق للنشر والتوزيع, عمان, 2011.
- السعيد هاني محمد, رأس المال الفكري, دار السحاب للنشر و التوزيع, القاهرة, 2008.
- سعد علي العنزي, إبداعات الأعمال- قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي, الوراق للنشر و التوزيع, الطبعة الأولى, عمان, 2014.
- منال عشري, تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري (رؤية لتنمية المستدامة 2030), دار التعليم الجامعي, 2022.
- حسين رواية, مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2005.
- احمد علي صالح, إدارة رأس المال البشري- مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار, دار اليازوري العلمية, طبعة الأولى, 2018.
- صالح إبراهيم سليمان العواسا, شوقي ناجي جواد, إدارة الموارد البشرية استراتيجيا, دار اليازوري العلمية, طبعة الأولى, 2021.

- خليفي عيسى، قواعد ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2019.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- عبد الرحمان الهاشمي، فائزة العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، الطبعة الاولى، عمان، 2011.
- السعيد محمد حادراب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- محمد كمال عمر، تقييم الاستثمار في التكوين الرأس مالي البشري، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 2007.
- خالد عبد الرحيم اللبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حكيم بن جروة، عبد الحق بن تقات، تسويق العلاقات (مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائننها في بيئة تنافسية)، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2021.
- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر و البرمجيات، 2011.
- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2014.

- أمال إسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، 2019.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2003-2004.
- سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- بجهة عطية راضي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
- فاتن عبد الأول منتشى، الاقتصاد المعرفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الطبعة الأولى، 2019.
- مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، alphadoc، 2017.
- شاريل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- حازم محمد عبد الفتاح، التسويق الأحمر التسويق التنافسي، مؤسسة حورس الدولي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2017.
- علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.
- صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2003.

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.
- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.
- شارلز جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة- الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

المقالات:

- عبدي محمد السعيد، رأس المال البشري والابتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 04، العدد 10، جامعة باجي مختار عنابة، 2014.
- بلحنافي امينة، الحوفي حكيمة، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي (حالة الجزائر - دراسة قياسية - 1970 - 2010)، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 04، جوان 2015.
- خولة عبد الحميد محمد الطالاباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري- دراسة تحليلية في المعهد التقني ببابر، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 03، جامعة بابل العراق، 2013.
- مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه (نموذج مقترح لقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وإبعاد التقييم المتوازن)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 06، جامعة أم البواقي، 05 ديسمبر 2016.
- سعاد عبود، قياس رأس المال البشري-قياس ما لا يمكن قياسه، مجلة الدراسات، المجلد 16، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، جانفي 2019.

- ليلي بوحديد، الهام يحيايوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة الحاج لخضر باتنة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 10، 2013.
- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية و قياسها، مجلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003.
- مزوغ عادل، دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 10، جوان 2013.
- عبد الرزاق حميدي، عبد الرحمان بن عنتر، دور الإبداع و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، جامعة امجد بوقرة، بومرداس، 27 أكتوبر 2020.
- قطاف فيروز، شنافي نوال، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية،المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، جامعة بسكرة، العدد04، سبتمبر 2015.
- سعاد سراي، الباراديغم في علوم الإعلام و الاتصال بين الضرورة المنهجية و الصعوبات البحثية الإجرائية، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة بسكرة، المجلد 07، العدد 28، سبتمبر 2018.
- الهام محمد فتحي محمد شاهين، الفلسفة الوضعية عند أوغست كونت و أسباب ظهورها، مجلة كلية الدراسات الإسلامية، العدد 36، جامعة الأزهر، القاهرة، 2019.
- راوية بنت أحمد القحطاني، سعود بن ضحيان الضحيان، النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية- دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعتي الملك سعود و الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات و البحوث الاجتماعية، 2020.
- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الإدارية، العدد الثاني، 2014.

الأطروحات و المذكرات:

- ربيعة قوادرية, مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل, فرع جينيرال كابل), أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه, الطور الثالث في علوم التسيير, تخصص تسيير المنظمات, جامعة محمد خصر, بسكرة, 2016.
- شعبان بعيطيش, أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية, أطروحة دكتوراه في علوم التسيير, جامعة المسيلة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, الجزائر, 2015.
- قرفي شافية, دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة- دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية, أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه, تخصص إدارة أعمال المؤسسات, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف, الجزائر, 2015-2016.

الملتقيات و المؤتمرات:

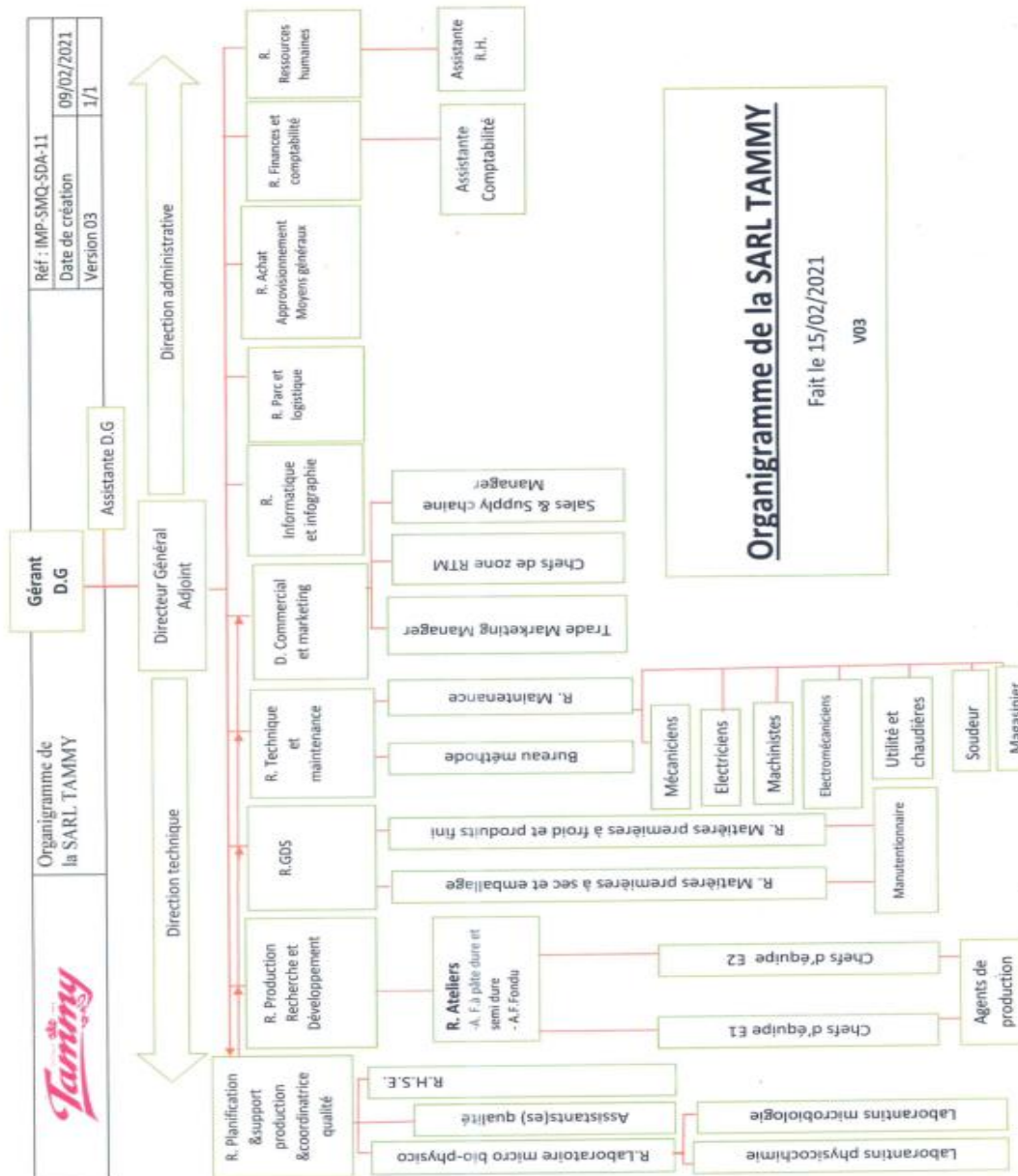
- خديجة بن سعيد, دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة, رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة, الملتقى الدولي الخامس, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الشلف, الجزائر, 2011.
- المصباح, عماد الدين أحمد, رأس المال البشري في سوريا - قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري, جمعية العلوم الاقتصادية في القطر العربي السوري, ندوة "الاقتصاد السوري-رؤية شبابية", 2005.
- مصنوعة أحمد, تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني, مداخلة الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير, جامعة الشلف, 2012.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Hélène Hagège (2007) « La démarche scientifique : invariants et specificities disciplinaires, une approche épistémologique », LIRDEF- Université Montpellier II – IREM « La démarche scientifique » – février.
- J. Adams et al (2007) Research methods for graduate business and social science students. 1st Ed. USA: Sage Publication.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تامي.



الملحق رقم(02): استبانة الدراسة

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

قسم مناجمت المنظمات

استبانة الدراسة

تحية طيبة و بعد...

إن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماستر تخصص مناجمت المنظمات، وهي بعنوان " دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على مستوى شركة Tammy لصناعة الجبن " وتسعى للوصول إلى بعض النتائج التي قد تساهم في تحسين القدرة التنافسية للشركات الوطنية.

من هذا المنطلق، رزجو من سيادتكم الفاضلة التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة و ذلك من خلال الواقع الذي تعيشه شركتكم و من واقع خبرتكم في هذا المجال، حيث أن لدقة إجابتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة و نجاحها شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، علما بأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير و الاحترام.

إشراف: د. جميلة تومي

الطلبة: - عبد اللوش يوسف

- دلوش أسامة

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب المقابل لكل عبارة:

الإشارة (X)		
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 30 سنة	العمر
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
	ليسانس	المستوى الدراسي
	ماستر	
	ماجستير	
	دكتوراه	
	أخرى	
	أقل من 5 سنوات	الخبرة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
	مدير عام	المركز الوظيفي
	مدير مالي	
	نائب مدير	
	رئيس قسم	
	موظف	

ثانياً: محاور الاستبيان:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محاييد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول : رأس المال البشري						
البعد الأول: المعرفة						
01	لدى المؤسسة عناصر بشرية ذات معارف عالية و متميزة					
02	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمعارف الأفراد من أجل تحقيق الأداء المتميز					
03	توفر المؤسسة بيئة جيدة لتقاسم المعرفة و نشر المعلومات و تبادلها					
04	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لزيادة معارف الأفراد					
05	تعتبر المعارف التي يتم اكتسابها من خلال تدريب الأفراد و تطويرهم ذات دور فعال في تميز الأداء					
06	تزيد المعرفة المكتسبة من القيمة السوقية لأفراد الشركة مقارنة بالعاملين في المؤسسات الأخرى					
07	يمتلك الموظفون المعارف اللازمة لتنفيذ مهامهم بشكل جيد					
08	تسعى المؤسسة إلى خلق القيمة و تحقيق الأداء المتميز من خلال استغلال معارف الأفراد					
البعد الثاني: المهارات						

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	يملك الموظفون القدرة على انجاز المهام الصعبة					
10	لدى الموظفين دراية تامة باستخدام الوسائل التكنولوجية					
11	يتمتع الأفراد بمهارات تواصل ممتازة					
12	يتمتع الأفراد بالشغف و القدرة على التعلم					
13	يستطيع الموظف انجاز المهام الموكلة له في الوقت و بالجودة المحددة					
14	يتمتع الأفراد بالقدرة على تحمل ضغوط العمل و حل المشاكل					
15	يحرص الموظف على بذل جهده لتطوير مهاراته و خبراته					
16	للموظف القدرة على خلق أفكار جديدة					
17	تمتلك المنظمة موظفين يتمتعون بمهارات إدارية و عملية تساعد في تحقيق الأداء المتميز					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	تحرص الإدارة العليا على تدريب و تعليم الموظفين بهدف تطوير واكتساب المهارات العملية و الإدارية					
19	تحرص المؤسسة على استقطاب العناصر البشرية ذات المهارات العالية					
20	تحرص المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذوي المهارات المتميزة					
21	تسهم مهارات العاملين في تميز الشركة و تنافسيتها					
البعد الثالث: الإبداع و الابتكار						
22	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية و تحمل نتائجها					
23	أبادر لاقتراح حلول إبداعية غير مجربة مسبقا					
24	أقوم بالمساهمة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية					
25	أقوم بتنفيذ المهام بطريقتي الخاصة					
26	توجد قيود كثيرة تقترضها الإدارة على أساليب و طرق العمل					
27	تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للأفراد المبدعين					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	تحرص المؤسسة على تقديم الدعم المادي و المعنوي للأفراد ذوي القدرات الإبداعية العالية					
29	تمتاز المؤسسة بامتلاكها لعناصر بشرية مؤهلة لعمليات الإبداع و الابتكار					
30	تحرص المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لأفرادها من أجل الإبداع و الابتكار					
31	تهتم الإدارة العليا بالمقترحات و الأفكار الجديدة التي يقدمها الأفراد					
32	يتم تقديم حوافز للموظفين لتشجيعهم على خلق الأفكار الجديدة و المبدعة					
33	تحرص المؤسسة على طرح منتجات جديدة تتماشى مع التوقعات الجديدة للعملاء					
المحور الثاني: الميزة التنافسية						
34	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها					
35	تقدم المؤسسة منتجاتها بسعر أقل من المنافسين					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
36	تمتلك المؤسسة قدرات مميزة تسمح لها بالإبداع في منتجاتها					
37	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بخصائص متميزة عن المنافسين					
38	تدرس المؤسسة حاجات زبائنها بعناية بهدف إشباعها بالشكل المناسب					
39	تسعى المؤسسة دائما للدخول إلى أسواق جديدة					
40	تهتم المؤسسة بشكاوي عملائها و ردود أفعالهم بهدف تحسين العروض المقدمة لهم					
41	تحرص المؤسسة على وصول منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب					
42	تتمتع المؤسسة باليقظة اتجاه منافسيها					
43	تهدف المؤسسة لزيادة مبيعاتها					
44	تحرص المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها بالشكل الذي يرضي عملائها					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
45	تحرص المؤسسة على وضع استراتيجيات تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل من منافسيها					
46	تقوم المؤسسة بحملات تسويقية مبتكرة لزيادة مبيعاتها					
47	تركز المؤسسة على فئة محددة من الزبائن بهدف تقديم منتجات أفضل من المنافسين					
48	تستغل المؤسسة المهارات و التقنيات التكنولوجية لزيادة حصتها السوقية					
49	تستغل المؤسسة معارف الأفراد لطرح منتجات جديدة للسوق					
50	تستغل المؤسسة مهارات الأفراد لزيادة إنتاجيتها و ربحيتها					

					تستغل المؤسسة الامتيازات الممنوحة من مورديها لتخفيض تكاليفها	51
					تستغل المؤسسة مهاراتها التفاوضية لتخفيض أسعار الشراء من مورديها	52

شكرا لكم على حسن تعاونكم...

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Diagnostiques de colinéarité^a

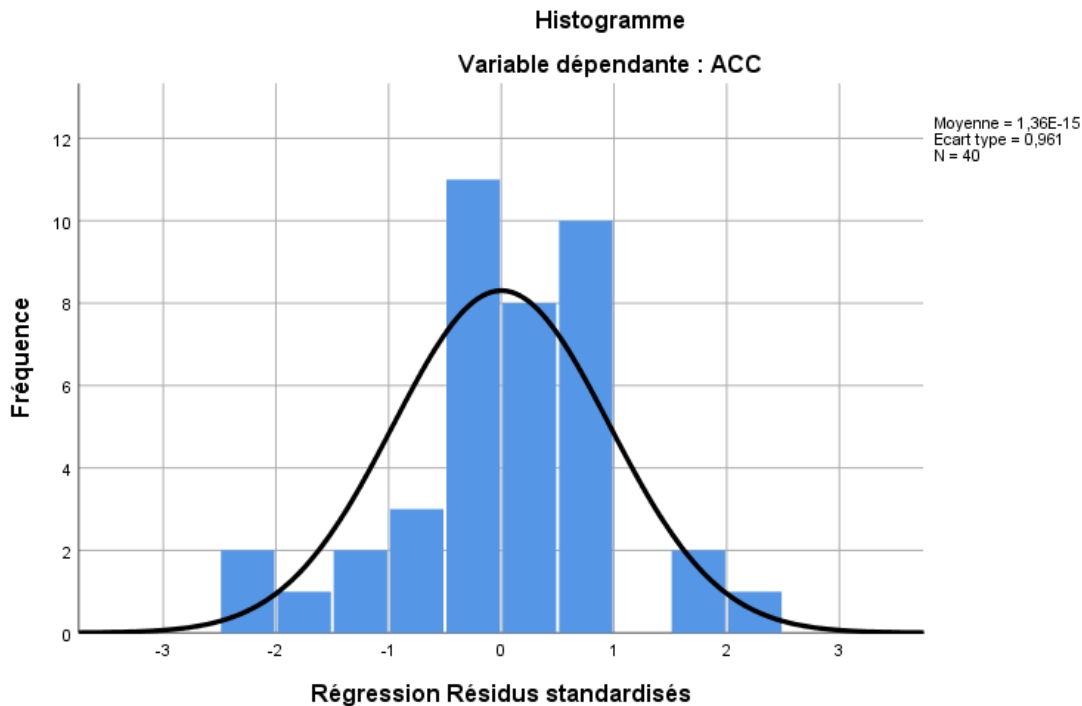
Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	(Constante)	Proportions de la variance		
					CC	CMM	CII
1	1	3,986	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,005	27,838	,14	,00	,85	,23
	3	,005	29,095	,33	,85	,10	,00
	4	,004	32,391	,52	,15	,05	,77

a. Variable dépendante : ACC

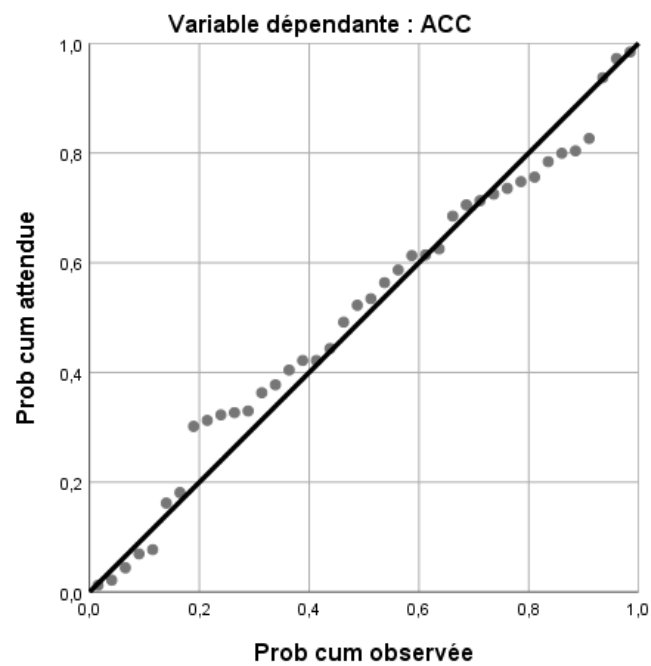
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur predate	3,0247	4,5710	3,9171	,36573	40
de Student	-,62390	,59479	,00000	,26659	40
Valeur prévue standard	-2,440	1,788	,000	1,000	40
Résidu standard	-2,248	2,144	,000	,961	40

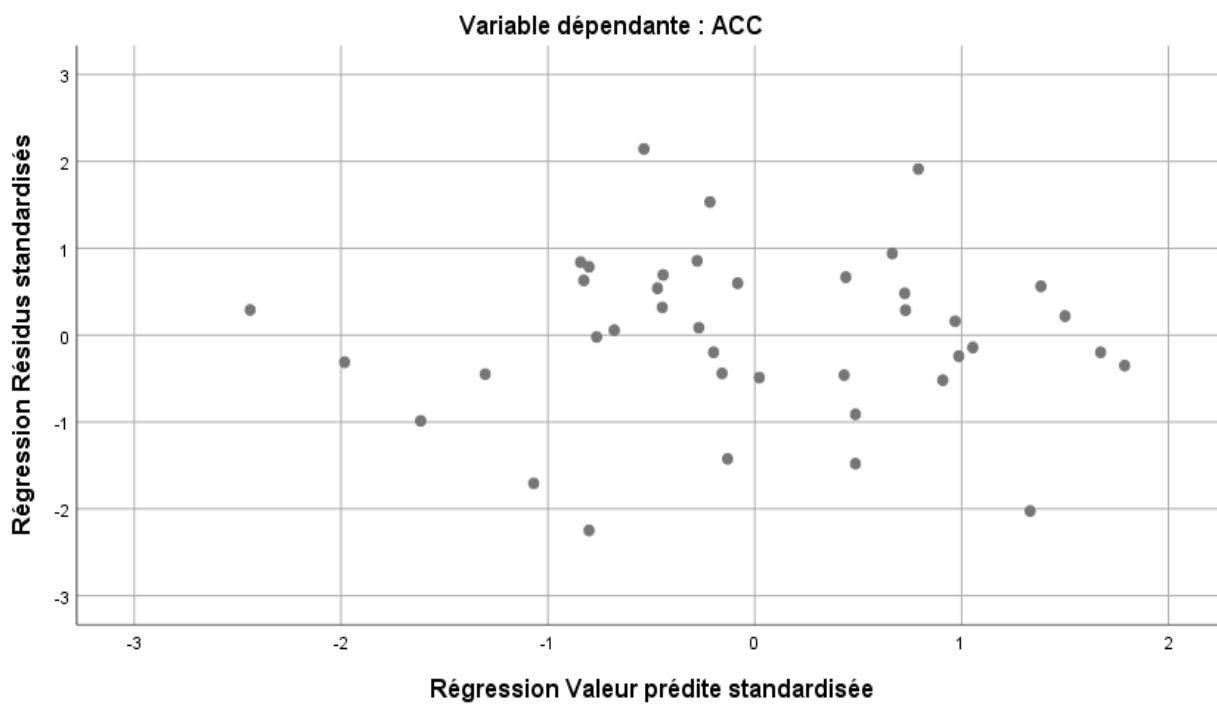
a. Variable dépendante : ACC



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Nuage de points



Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,805 ^a	,647	,628	,27595

a. Prédicteurs : (Constante), CII, CMM

b. Variable dépendante : ACC

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,171	2	2,585	33,953	,000 ^b
	de Student	2,817	37	,076		
	Total	7,988	39			

a. Variable dépendante : ACC

b. Prédicteurs : (Constante), CII, CMM

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	Modèle	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,658	,557		-1,181	,245		
	CMM	,515	,128	,435	4,018	,000	,812	1,231
	CII	,694	,146	,514	4,744	,000	,812	1,231

a. Variable dépendante : ACC