

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي
في الشركة الاقتصادية
- دراسة حالة - شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي
سنة 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال
إعداد الطالب (ة): قـرزووداد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
العمرى خالد	أ.محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
مسعودي علي	أ.محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
عياشي الأخضر	أ.محاضر "ب"	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى من أعجز على رد جزء من فضلهمما ولن أستطيع ما حييت واللذان ادعوا أن يطيل في عمرهما ويرزقني رضاهما.

"أمي . أبي"

إلى رفيق حياتي وسندي زوجي الغالي.

إلى فلذة كبدي قرّة عيني ضياء الدين.

إلى أختي أمانى وإخوتي.

إلى العائلة الكريمة.

إلى عزيزات قلبي صديقاتي

إلى كل من اتخذ العلم سلما يرتقي به إلى العلا، أهدي ثمرة جهدي.

شكرو عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة ومنحني القوة والمثابرة

وعزيمة النجاح واصلي واسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة.

أتقدم بأسماء عبارات التقدير والاحترام إلى المشرف الأستاذ علي مسعودي الذي قدم لي العون في تسديد هذا العمل وتوجيهه

ليكتمل بهذه الصورة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لهذا البحث وتقييمه ولكل من علمنا حرفا وأنار لنا

دربا.

كما لا أنسى كل عمال شركه توزيع الكهرباء والغاز بإيليزي خاصة المؤطر فتنأوي عبد القادر.

كما اشكر زميلاتي في العمل بمديرية التجارة إيليزي خاصة مصلحة مراقبة الممارسات التجارية.

وختاما لا يسعني إلا أن اشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل.

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان.....
III	فهرس المحتويات.....
V	فهرس الجداول.....
VI	فهرس الأشكال
VII	الملاحق.....
VIII	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ - ج	مقدمة.....
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري والأداء التنافسي
06	المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري
06	الفرع الأول: ماهية رأس المال البشري
09	الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري
13	الفرع الثالث: نظريات وقياس الاستثمار في رأس المال البشري
18	المطلب الثاني: تعزيز الأداء التنافسي
18	الفرع الأول: الأداء مفاهيم أساسية
22	الفرع الثاني: تقييم الأداء
25	الفرع الثالث: تعزيز الأداء التنافسي و دور الاستثمار في الرأس المال البشري
29	المبحث الثاني: عرض وتقييم للدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: تقييم للدراسات السابقة والدراسة الحالية "أوجه التشابه والاختلاف"
36	خاتمة الفصل
38	تمهيد
	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز – ايليبي

39	المبحث الأول: تقديم لشركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي وطرق وأدوات جمع المعلومات
39	المطلب الأول: تقديم لشركة محل الدراسة
39	الفرع الأول: تعريف الشركة محل الدراسة
39	الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للشركة
41	الفرع الثالث: أهداف الشركة
41	المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة والأدوات المستعملة في جمع المعلومات
41	الفرع الأول: طريقة الدراسة
42	الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في جمع المعلومات
44	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
45	المطلب الأول: تحليل بعد الاستبيان حسب البيانات الشخصية
49	المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري
52	المطلب الثالث: تحليل عبارات تعزيز الأداء التنافسي
55	خاتمة الفصل
57	الخاتمة
61	قائمة المراجع.....
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مجالات الاستثمار في رأس المال البشري	1 – 1
24	تحديد النقاط لكل درجة	2 -1
42	الإحصائيات المتعلقة بإستثمارات الاستبيان	3 -2
43	درجة الموافقة حسب أسلوب ليكارت	4 -2
43	مقياس ليكارت الخماسي	5 -2
44	معامل الثبات والصدق لأبعاد الاستبيان	6 -2
45	توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية	7 -2
49	تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري	8 -2
52	تحليل عبارات تعزيز الأداء التنافسي	9 -2

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	أشكال الاستثمار في رأس المال البشري	1-1
19	مثلث الأداء	2 – 1
21	أنواع الأداء	3-1
40	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز لولاية إيليزي	4-2
47	توزيع العينة حسب الجنس	5-2
47	توزيع العينة حسب السن	6-2
48	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	7-2
48	توزيع العينة حسب الأقدمية	8-2
49	توزيع العينة حسب المهنة	9-2

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	جدول أسماء المحكمين	62
02	الاستبيان	65

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
spss	Statistical Package for Social Science	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

مقدمة

تمهيد:

التغيرات والتطورات السريعة التي شهدتها مختلف المجالات أدت إلى تغيير كبير في معالم الاقتصاد والمجتمع والعالم بأسره، مما جعل الشركات الاقتصادية تسعى إلى إحداث التغيرات اللازمة للتكيف مع التطورات التي فرضتها تحديات عولمة و ثورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

لذا يعد رأس المال البشري من أهم العناصر في الشركة وتفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية ويعد القوة الدافعة لها، كما انه يحدد نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديها ويؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء.

من جهة أخرى إن القدرة التنافسية تتطلب القدرة على الإبداع والابتكار، فكلما زاد الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء كلما كان هناك قدرة على التنافس، حيث أن جودة الأداء أصبحت تمثل عنصرا أساسيا في المنافسة بين الشركات، فالاستجابة السريعة للاحتياجات العمال تسمح لهم بتحقيق الرضا ومن تم تحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال ما سبق تتضح إشكالية البحث المطروحة في التساؤل التالي:

- إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الأداء التنافسي في شركة توزيع الكهرباء والغاز -إيليزي؟

الأسئلة الفرعية:

وتقوم الإشكالية الرئيسية إلى طرح الإشكاليات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالاستثمار في رأس المال البشري؟

- فيما تكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ؟

- ما واقع الاستثمار في رأس المال البشري في شركة توزيع الكهرباء والغاز - إيليزي؟

- ما المقصود بالأداء التنافسي؟

- ما واقع الأداء التنافسي في شركة توزيع الكهرباء والغاز -إيليزي؟

الفرضيات:

انطلاقا من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة نضع الفرضيات التالية:

- تتبنى شركة توزيع الكهرباء والغاز فكرة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين.

- الرأس المال البشري هو من موارد المنظمة ويعتبر أهم مورد، ويتم الاستثمار فيه لزيادة مهارات وقدرات الأفراد.

- تهتم الشركة بتحسين أدائها التنافسي.

- الأداء التنافسي ذو مستوى عالي في الشركة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الضرورة التي أصبح يكتسبها موضوع الاستثمار في رأس المال البشري، لتحديد مدى مساهمته في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، إذ يعتبر رأس المال البشري أحد أهم الموارد الأكثر قيمة لهذه الشركة، فهو يعد وسيلة ناجعة للاستمرار مسيرتها في إطار الإنتاجية، التنافسية، البقاء والتوسع في الأسواق، ويساهم في تحقيق أداء تنافسي لشركة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع الاستثمار في الرأس المال البشري في الشركة الاقتصادية.
- معرفة مدى وعي المسيرين الاقتصاديين بدور إدارة الرأس المال البشري في تعزيز الأداء التنافسي.
- إبراز مكانة رأس المال البشري في المؤسسة وقدراته على المساهمة في تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها واستمرارها.
- التعرف على الرأس المال البشري وأهمية الاستثمار فيه.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- من أهم وأبرز المبررات التي دفعت إلى اختيار الدراسة ما يلي :
- ارتباط الموضوع بمجال تخصص إدارة الأعمال.
- رغبة منا التعرف على دور الرأس المال البشري في تعزيز الأداء التنافسي.
- دوافع ذاتية الرغبة والفضول.

منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء الدراسة المتعلقة بعرض المفاهيم تمس الموضوع، و المنهج التحليل في التعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الإشكالية والجدول الواردة في الدراسة خاصة المتعلقة منها بالاستبيان، بالإضافة إلى اعتماد على أسلوب دراسة الحالة الذي يمكن التعمق وفهم مختلف جوانب الدراسة وكشف أبعادها، ومحاولة تجسيد الجانب النظري على بيانات الشركة محل الدراسة، من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة.

حدود الدراسة:

يتمثل إطار الدراسة فيما يلي:

- 1- الإطار المكاني: تم تطبيق الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي.

- 2- الإطار الزمني: انطلقت الدراسة من بداية شهر مارس 2022 إلى أواخر شهر افريل 2022.
- 3- المجال البشري: لقد شملت هذه الدراسة على مختلف أفراد الشركة.
- 4- الإطار الموضوعي: تناولت هذه الدراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد الدراسة هي:

- صعوبة وجود المؤسسة التي يتم فيها دراسة الموضوع كدراسة حالة.
- صعوبة جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة في الشركة محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين وتم التطرق لهما على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تقسيمه إلى مبحثين، تطرقنا من خلالهما إلى عرض كل ما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الأداء التنافسي، بالإضافة إلى الدراسة السابقة التي تناولت الموضوع باللغة العربية والتي تناولته باللغة الأجنبية، و تقيم للدراسات السابقة والدراسة الحالية "أوجه التشابه والاختلاف".

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة، حيث خصص هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على واقع شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تطرقنا من خلالهما إلى عرض تقديم لشركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي وطرق وأدوات جمع المعلومات، وفي الأخير عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول:

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

نظرا للدور الذي يقوم به رأس المال البشري في تعزيز الأداء التنافسي فقد نال اهتمام من قبل الباحثين أو المنظمات فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الاستثمار في المورد البشري هو المدخل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية فقد أصبح النجاح والتميز الهدف الرئيسي للشركات الحديثة حتى تستطيع النمو والتقدم، ويكون لديها القدرة على المنافسة في ظل نظام اقتصادي معرفي متطور و متغير ، وتؤكد هذه الدراسات أن رأس المال البشري هو المورد الذي تمتلكه جميع الشركات وهو مفتاح نجاحها واستمرارها.

لذلك يعد رأس المال البشري مفتاح الأداء التنافسي الذي يشمل كافة عناصر الشركات وتفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، فالعنصر البشري بما يملكه من معارف ومهارات يمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لذا فإن رأس المال البشري يعد القوة الدافعية الحقيقية. يتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري والأداء التنافسي.

المبحث الثاني: عرض وتقييم للدراسات السابقة.

المبحث الأول: الاستثمار في رأس المال البشري والأداء التنافسي

يعد الاستثمار في رأس المال البشري من المواضيع الهامة في الشركات أو المنظمات لهذا زاد الاهتمام بهذا الموضوع والذي في مضمونه الاهتمام بالموارد البشري بالدرجة الأولى من أجل أحداث تغير جوهري في أدائها التنافسي.

المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

رأس المال البشري أحد أهم وسائل تعزيز الأداء التنافسي في الشركات الحديثة ولا غنى لهذه الأخيرة من اللجوء إلى الاستثمار في رأس المال البشري بغرض تدعيم عملية تعزيز الأداء، وتشجيع وتحفيز الأفراد وإكسابهم المهارات والخبرات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف.

الفرع الأول: ماهية رأس المال البشري

تؤكد الدراسات أن رأس المال البشري هو العنصر الذي يمتلكه كل شركة والذي يعتبر مفتاح نجاحها وإستمراريتها. فما هو مفهوم هذا العنصر ؟

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

لقد تعددت التعاريف فيما يتعلق بمفهوم رأس المال البشري نظراً لتعدد وجهات نظر المتخصصين في هذا المجال نذكر منها :

"رأس المال البشري هو المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، وعلى المنظمة أن تعمل جاهدة على اكتشاف هذه المعارف والعمل على استثمارها".

ويعرف بأنه "مجموع الخبرات والعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يكتسبها الفرد عادة إما عن طريق التعليم أو الخبرة في العمل، وهذا ما يجعل رأس المال البشري يختلف من شخص لآخر، ويمكن لكل فرد أن يحسن من رأسماله البشري عن طريق التعليم والتدريب المستمر".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: "أصل غير ملموس يتكون من الأفراد العاملين داخل المنظمة من خلال معارفهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وخبراتهم، والتي من الممكن إن استغلتها المنظمة بالطريقة المناسبة أن تحقق التميز و الزيادة ومن ثم الاستمرارية والتفوق أمام تحديات اقتصاد اللاملموسات". (كرود، 2017، صفحة 514)

ثانياً: خصائص رأس المال البشري :

يمكن إيجاز خصائص رأس المال البشري في النقاط التالية:

- 1- المعارف والكفاءات تعد المكونات الأكثر أهمية في رأس المال البشري؛
- 2- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التعليم بكل أنواعه؛
- 3- يتعرض رأس المال البشري إلى التقادم ويحتاج إلى تجديد؛
- 4- يعتبر رأس المال البشري مصدراً أساسياً من مصادر الدخل؛ (وعلي و نادية، 2018، صفحة 72)

ثالثاً: أهمية رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري مهماً لأنه الثروة الرئيسية وقوة المنظمة التي تريد التصدي للتحديات المفروضة على الاقتصاد والتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظهور التكتلات الاقتصادية والأسواق الإقليمية والمنظمات العالمية.

كما يعد رأس المال البشري أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساعد على تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، فهذا الأخير يساهم في تراكم رأس المال البشري مما يساعد في التقدم التقني ويعتبر مصدراً للنمو الدائم.

كما أن أهمية رأس المال البشري العملية أدت إلى الاهتمام بدوره في نهضة المجتمع وتقدمه، وفي ظل التقدم التكنولوجي الذي يركز على المعارف أصبح التركيز على تنمية رأس المال البشري كما وكيفا. وبالتالي فإن مواجهة تحديات العصر الحالي تتطلب رأس مال بشري دائم الرقي والنمو. (بوحديد و يحيوي، 2013، صفحة 35)

رابعاً: فئات رأس المال البشري

تصنف فئات رأس المال البشري لمؤسسه ما، إلى أربعة مجموعات كما يلي :

أ- النجوم والعقول: تتمثل بالعاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المؤسسة، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي 75 % من إجمالي العاملين.

ب- المتعلمون الجدد: الذين في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مره، أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم 2.5 %، ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف.

ج- العاملون الطبيعيون: يتميزون بالصلابة في أدائهم، سلوكياتهم، ومواقفهم مع مؤسستهم، بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يمكن نقلهم إلى فئة النجوم والعقول إذا ما أرادت ذلك وسعت إليه المؤسسة وينبغي أن تكون نسبتهم 20 %.

د- العاملين صعبى المراس: بحيث يفترض بالمؤسسات أن تستبدلهم بسرعة، لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسائر المتوقعة من جراء أدائهم المتدني، وهنا يفترض ألا تزيد نسبتهم عن 2.5 % حتماً. (عنان و بوحود، 2020، الصفحات 59-60)

خامساً: مؤشرات رأس المال البشري

يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، و أهم مؤشرات رأس المال البشري :

1- قدرات العاملين وتشمل على:

- القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة؛

- مستوى جودة العاملين؛

-قدرة التعلم لدى العاملين؛

-كفاءة عمليات تدريب العاملين؛

-قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

2- إبداع العاملين ويشمل:

-إدارة الإبداع والابتكار لدى العاملين؛

- الدخول المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين؛

3- اتجاهات العاملين وتشمل:

-تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة؛

- درجة رضا العاملين؛

-معدل دوران العمل؛

-متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة؛

ورغم كثره المؤشرات وصعوبة قياسها إلا أن الدراسات الحديثة تربط بين درجة الإبداع في حل المشكلات ودرجه تدريب رأس المال البشري، يفترض تكوينها من أشخاص مبدعين مع ضرورة تطوير استراتيجيه معرفيه تقوم بإعداد مبدعين ذوي معرفة متخصصة، خاصة في المؤسسات الإبداعية التي تتطلب أفراد ذوي خبرات عاليه بسبب المناخ التنظيمي المتميز بالخطورة.(مسعداوي، 2014، الصفحات 93-94)

سادسا: إدارة رأس المال البشري

إن كل قدرات الأفراد من المعرفة، المهارة، وخبرة ومسيري المنظمة، هو مندرج تحت مصطلح رأس المال البشري.لذلك فإن نجاح المنظمة يمر من خلال جودة التسيير لرأس مالها البشري. وإدارة رأس المال البشري هو إدارة المعرفة والمهارات، ومعظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها وتحسين المردودات الاقتصادية منها. إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف، لغة مشتركة للمهارات والمعرفة ، قواعد بيانات، مسحات لمواقع العمل والوظائف المحددة.(بن صوشة، 2013، الصفحات 142-143)

سابعا:أهمية إدارة رأس المال البشري

تشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التكنولوجي يزيد من معدل النمو الاقتصادي في الأجل الطويل، ويزداد هذا التقدم التكنولوجي سرعة عندما تكون قوة العمل أفضل تعليما،ومن هنا فان تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التكنولوجي، ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام. وتشير الأدبيات الاقتصادية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمار في الأصول الملموسة وغير الملموسة، مثل : الابتكار والتعليم والتدريب.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

إن الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته بشكل فعال، يفوق في نتائجه الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي أصبحت إدارة رأس المال البشري متصدرة العناصر الإنتاجية في عمليات التنمية وفي فاعلية عناصر الإنتاج المادية، التي لا تكون لها هذه الفاعلية دون العنصر البشري.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الاهتمام برأس المال البشري يقدم تحليلاً منطقياً للبطالة، وذلك لأن الأفراد هم مكون رأس المال من ناحية التعلم والتكوين، إضافة إلى وجود أفراد ليس لديهم تعليم أو تكوين، مما يؤدي لنقص رأس المال البشري لشركة، وعدم التوافق مع الاحتياجات المتغيرة لسوق العمل.

وقد أدت مختلف العوامل والتحويلات لتغيير النظرة إلى العنصر البشري وإدارته، خاصة في عصر المعلومات الذي تعيشه المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث تقاس درجة تطور المؤسسات بما تمتلكه من أفراد مبتكرين ومبدعين لديهم القدرة على تحقيق التميز.

ويخلص الباحث مما سبق، إلى أهمية إدارة رأس المال البشري، حيث يعتمد عليها نجاح أو فشل المؤسسة، والتي تقاس من خلال امتلاكها لرأس مال بشري ذي جودة، وهو ما يعكس حقيقة مفادها إن تراكم الكم المعرفي لدى المكون البشري بالمؤسسة، والتي تمثل مجالا للتنافس في الأسواق المفتوحة. (احمد ابراهيم سلى ارناؤوط، 2017)

الفرع الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

يعرف الاستثمار لغة "بأنه طلب الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به"، أما من الناحية الاقتصادية فيعرف "بأنه تخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاجية جديدة أو لتطوير الوسائل الموجودة بغية زيادة الطاقة الإنتاجية"، فالاستثمار يستمد أصوله كمفهوم من علم الاقتصاد وهو على صلة بالمفاهيم الاقتصادية مثل الدخل والاستهلاك والادخار والاقتراض.

ومع تطور حجم الأعمال والأنشطة الاقتصادية، ظهرت مفاهيم ومصطلحات مثل الاستثمار في رأس المال البشري، هذا الاستثمار له عدة تعاريف أهمها:

- "هو الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات الفرد لزيادة إنتاجيته".

- "هو استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد، بهدف رفع قدراته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع".

من خلال هذين التعريفين، يمكن القول "أن الاستثمار في رأس المال البشري هو الإنفاق أو استخدام جزء من المدخرات في تطوير القدرات والمهارات والمعلومات والسلوكيات للفرد لزيادة إنتاجيته". (بوحديد و يحيوي، 2013، الصفحات 35-36)

ولقد زادت الحاجة إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بسبب الوعي بأهميته كأصل أساسي بالمنظمة وضرورة توفر كفاءات لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

إن هذا الاستثمار ناجم عن تكاليف تتحملها المنظمة من تكوين، تدريب، توفير ظروف العمل وغيرها من أجل الحصول على منفعة وفوائد مستقبلية، لذلك ظهرت نظريات ومؤشرات لقياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري.

ثانيا: خصائص الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاستثمار في رأس المال البشري المجسد في الأفراد يشتمل على خصائص تميزه عن الاستثمارات المادية، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1- الشخصية: فالاستثمار في التدريب يرتبط بالشخص في حد ذاته أو حتى الاختيار والتعيين، وبالتالي فهذا النوع من الاستثمارات غير قابل للتجزئة ولا يمكن تفويضه بين الموارد البشرية بصفه مطلقه إذا هو استثمار شخصي يتعلق بالملائمة، فكل فرد يتلاءم واستثمار معين في وقت معين .

2 - الحدود الزمنية: إن رأس المال البشري باعتباره مجسدا في الموارد البشرية بصفة شخصية متفردة يجعل من احتمالية تراكمه محدودة، كون هذا التراكم هو دالة لمجموعة عوامل معنوية كالحالة الجسدية والفكرية للفرد عبر مرور الزمن، وهذا ما يجعل منطقيا عوائد المؤسسة ترتبط بعمر الفرد الذي استثمرت فيه، حيث يؤكد هذا وجود مستوى مثالي لتراكم رأس المال البشري عبر الزمن من جهة وان هذا التراكم هو في حالة تدرج زمني من جهة ثانية.

3 - عدم الوضوح: إن الاستثمار في رأس المال البشري يجعل من تحصيل نتائجه أمرا صعبا كون هذه الاستثمارات تكون في حاله عدم التأكد باعتبار أن المؤسسة تعتمد في الأساس على الظواهر الأشياء كالمستوى التعليمي ومختلف التدريبات التي يحصل عليها الفرد، غير أن التفاعل الاجتماعي يجعل من هذه الاستثمارات غير واضحة المعالم والنتائج كون أن الفرد بالمؤسسة يؤخذ في سياق عام .(بوديسة، 2020، صفحة 34)

ثالثا: محددات الاستثمار في رأس المال البشري

تتمثل محددات الاستثمار في رأس المال البشري في:

-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.

-التنمية: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وانجاز برامجه، حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة، تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

-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 و الإسهام في توفير احتياجاته. (جيرار و بوزورين، 2021، صفحة 167)

رابعا: مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

نظرا لأهمية رأس المال البشري بات محتما على المؤسسات أن تستثمر فيه في شكل الإنفاق على الاستقطاب والتطوير والمحافظة وهذا من اجل زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد وسلوكياتهم والرفع من طاقتهم الإنتاجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

المجال	المفهوم	كيفية الإنفاق عليه
استقطاب رأس المال البشري	قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها؛	- البحث عن الخبرات المتقدمة؛ - جذب المهارات التقنية العالية؛ - توافر نظام معلومات يسهل مهمة الاستقطاب؛
تطوير رأس المال البشري	هو مجموعة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتنمية وتطوير معارف ومهارات الأفراد العاملين؛	- التعليم؛ - التدريب؛
المحافظة على رأس المال البشري	هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواردها النادرة والقادرين على إنتاج منتجات جديدة؛	- التحفيز المادي والمعنوي؛ - إتباع سياسة التمكين الإداري؛ - الحفاظ على صحة العاملين؛ - تقليل فرص الاغتراب الوظيفي؛

المصدر: (خليفة و قوادرية، 2014، صفحة 175)

يمثل الجدول أعلاه مجالات الاستثمار في رأس المال البشري (استقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري) حيث يبين مفهوم كل عنصر و كيفية الإنفاق عليه.

خامسا: أشكال الاستثمار في رأس المال البشري

للاستثمار في رأس المال البشري عدة أشكال نذكر منها (الدوافع , الحوافز, التعليم , التدريب , التكوين):

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-الدوافع: تعتبر الدوافع القوى النابعة من داخل الفرد والتي تثير فيه الرغبة في العمل، وللدوافع أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين بصفة خاصة، والمنظمة بصفة عامة ومن بين الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي:

-إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الفرد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة؛

-تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد و الإدارة؛

-يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

2-الحوافز: تعتبر الحوافز أداة تستعملها المؤسسة للرفع من إنتاجية الفرد، وزيادة حماسه للقيام بعمله على أكمل وجه وفي هذا الشأن يعرف التحفيز على انه "شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة".

3-التعليم:تعتبر سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية الموارد البشرية، بحيث تهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض أو المفاتيح التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة.(جبار و بوزورين، 2021، صفحة 168)والمقصود بالتعليم: "هو أي تغيير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة بمعنى انه يحدث تغيرا في سلوك الفرد وللتعليم أهمية كبرى للمنظمة ودورا أساسيا في عملية التغير المختلفة".(محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، صفحة 49)

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

4-التدريب: تتجه المنظمات إلى التدريب وهذا لرفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين وتزويدهم بمستجدات وخبرات جديدة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة،(جبار و بوزورين، 2021، صفحة 169) ومن هذا المنطلق يمكن تعريفه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لاثقين لأداء مهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية".(حفيان، 2014، صفحة 95)

فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة أو مساعدة على علاج أوجه القصور في أدائهم الحالية.

5-التكوين: تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية، حيث يكون لهذه العملية عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية، كما تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.ويعرف التكوين بأنه "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعرف،

الشكل رقم (1 - 1) : يوضح أشكال الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمراجع المذكورة سابقا

يمثل الشكل أعلاه أشكال الإستثمار في رأس المال البشري التي يمكن للشركة أن تستثمر في احدها

الفرع الثالث: نظريات وقياس الاستثمار في رأس المال البشري

أولاً: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

تنقسم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري إلى نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة.

1- النظريات الكلاسيكية للاستثمار في رأس المال البشري :

تنقسم هذه النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري إلى نوعين: تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب، وهي تتمثل في إسهامات كل من شولتز وبيكر ومينسر

أ- نظرية الاستثمار في تعليم رأس المال البشري ل شولتز*:

ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها انتشار لازم لتنمية الموارد البشرية ويعد شكلاً من أشكال رأس المال لطالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

وقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد؛

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها كالمدارس وأجور المدرسين ، لذا فانه من الضروري دراسة كلا من التكلفة والإيرادات المرتبطة بالتعليم؛

لقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي:

- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى زيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ب- نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكلا من بيكر ومينسر:

ركز كلا من بيكر ومينسر على عملية التدريب عند الاستثمار في رأس المال البشري، وسنوضح إسهامات كلاهما كما يلي:

- إسهامات بيكر*:

ركز بيكر في أبحاثه على عوامل وأشكال الاستثمار في رأس المال البشري من تعليم الهجرة والرعاية الصحية مع التركيز أكثر على عنصر التدريب والذي قسمه بيكر إلى نوعين هما: تدريب عام وتدريب متخصص، فأول يفيد المنظمة المدربة كما يفيد باقي المنظمات، أما الثاني فيفيد المنظمة المدربة أكثر مما يفيد منظمات أخرى. كما تطرق بيكر إلى علاقة معدل دوران العمل وتكلفة نوعية التدريب. (بوحديد و يحيوي، 2013، صفحة 36).

*ثيودور شولتز: (1998 - 1902)، هو اقتصادي أمريكي. فاز عام 1979 بجائزة نوبل في العلوم الاقتصادية.

*جاري بيكر: (2014 - 1930) عالم اقتصاد أمريكي وحائز على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية (1992)

- إسهامات مينسر*:

- تجسدت إسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. وقد حدد مينسر ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري:
- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب؛
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
- تحديد المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد،
- توصل من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب على الدخل وسلوك الأفراد إلى ما يلي:
- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل؛
- كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصصين كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة؛

2- النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري

- إن النظريات الحديثة حسب آراء الاقتصاديين وخصوصاً الذين قاموا بدراسات ميدانية، كلها انتقدت ما توصل إليه الكتاب السابقون حول الإنفاق على التعليم، وسنوضح بعض الإسهامات الحديثة كما يلي:
- أ- مساهمة فيشر*:

توصل فيشر (Fisher) من خلال دراسته في عام 1994م إلى ما يلي:

- أن الاختلاف في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيره.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس والعرق ... الخ.
- ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب إذ أن الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم..(بوحديد و يحيوي، 2013، صفحة 36)

* جاكوب مينسر: (1922- 2006) اقتصادي أمريكي بولندي يعرفه أنه أبا لاقتصاديات العمل الحديثة صاحب -معادلة مينسر- للمداخل-

* إيرفينغ فيشر: (1867 - 1947) خبير اقتصادي أمريكي وخبير إحصائي ومبتكر.

ب- مساهمة يورغنسون وغريليشيز*:

قام يورغنسون وغريليشيز (*Grilliches Yorgenson*) بدراسة ميدانية عام 1967 م وتوصلا إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج، وأن التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، أي إنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي

ج- إسهامات جينتس:

جاءت نظرية المواقف ل (جينتس) والتي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد لا بما تقدمه من معرفة بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعه خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

وقد وجدت إحدى الدراسات بان تأثير نفقات التعليم على النمو الاقتصادي قليل جدا وعلى العكس من ذلك وجدت بأن أثر الناتج القومي على نفقات التعليم كان قويا جدا حيث أن الناتج القومي يوزع على التعليم وعلى الصحة والدفاع ... الخ. فكلما زاد الناتج القومي زاد الإنفاق العام على التعليم . (بوحديد و يحيوي، 2013، صفحة 37)

ثانيا: قياس الاستثمار في رأس المال البشري

كانا لاعتقاد السائد في النصف الأول من القرن العشرين أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط، ولم يفكر احد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات.

ولكن وبعد تكثيف الأبحاث حول أهمية العنصر البشري في بداية الستينات من القرن الماضي كما لاحظنا، تغيرت النظرة وأصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية.

مما يؤكد صحة ما سبق مقولة (*Alfred Marshall*) في كتابه (أصول الاقتصاد) والتي مفادها: "إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر." لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وان عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة (بن صوشة، 2013، صفحة 146).

في حين أن قياس وتسجيل رأس المال البشري صعب ومثير للجدل، فإن الخدمة والاقتصاد المبني على المعرفة يتطلب وجود منظمة تقوم بالتقييم المنتظم لقيمة استثماراتها الإجمالية في القوة العاملة لديها لتحديد ما إذا كان هناك تحسنا في

* ديل وبلدوجورجنسون: بروفيسور أمريكي (1933) أستاذ بجامعة هارفارد ، يدرس في قسم الاقتصاد.

* هيرش تسفي غريليشيز: 1930 ليتوانيا- 1999 أمريكا. خبير اقتصادي في جامعة هارفارد تتعلق أعماله في الغالب باقتصاديات التغيير التكنولوجي.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

طاقاتها وقدراتها الإنتاجية الفعلية والمحتملة. وقد تم تحديد مستويات قياس الاستثمار في رأس المال البشري في ثلاث مستويات كما يلي:

-القياس على مستوى المنظمة ككل: يتم من خلاله التركيز على العلاقة بين رأس المال البشري وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

-القياس على مستوى وحدات العمل: لتحديد مستوى الجودة والإنتاجية ونوع ودرجه التغيير المطلوب في تلك الوحدات.

- القياس على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية: لمعرفة تأثير تلك الأنشطة على رأس المال البشري ومدى قدرتها على المحافظة عليه وتطويره.

لا بد من التأكيد على أن المنظمات في سعيها لتحديد وقياس رأسمالها البشري كانت تعتمد على مؤشرات عامه كما هو الحال في عدد العاملين في المنظمة، متوسط سنوات الخدمة العامة، عدد المديرين، عدد الفنيين، نفقات التدريب، عدد الدورات التدريبية ... الخ. ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس المال البشري، فإن ذلك أصبح يتطلب مراعاة الجوانب التالية:

- أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات وإنما في ما يتحقق من مخرجات ونتائج.

- أن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعادا حاسمة في تمييز عمل المنظمة و تفوقها على غيرها في المنافسة. (بن صوشة، 2013، صفحة 146)

وقد ظهرت الكثير من الدراسات والأبحاث الجادة حول كيفية قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري، وبناء عليه تم التوصل إلى مجموعة من القياسات الكمية التي بدأ تطبيقها منذ التسعينات القرن الماضي وزاد من أهمية تلك القياسات النقص الواضح في المهارات والمواهب في سوق العمل على مستوى العالم مما دفع الكثير من المنظمات إلى عدم الاهتمام فقط بتحليل البيانات الخاصة بالتكلفة، ولكن إلى بذل الجهد لتطوير العنصر البشري لتعويض الانخفاض في أعداد العمالة الماهرة على كل المستويات، وللحفاظ على ميزه التنافسية في أسواق القرن الواحد والعشرين.

وتجدر الإشارة هنا أن أهم الطرق الكمية لقياس العائد على الاستثمار في رأس المال البشري في الوقت الحالي هي المقاربة المقترحة من طرف المعهد الهولندي *Saratoga* والتي تعتمد مبدئيا على مصفوفات كمية هذه المصفوفات عملية من خمس مؤشرات:

التكلفة، الوقت، الحجم، الأخطاء، وردود الفعل البشرية. هذه المؤشرات يمكن مقارنتها بمصفوفات خدمة وحدة

العمل، الجودة، و الإنتاجية من أجل إيجاد العلاقات بينهما. (بن صوشة، 2013، صفحة 147)

ثالثاً: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتنافسية الشركة

تستمد العديد من المؤسسات اليوم مزاياها وقدراتها التنافسية بشكل رئيسي من رأس مالها البشري، إذ أصبح لزاماً عليها إن تختار الذي يتماشى منه ويتطابق وأهدافها الإستراتيجية من جهة وإن تعمل على المحافظة عليه واستثماره من جهة أخرى. ويستمد موضوع الاستثمار في رأس المال البشري أهميته بالنسبة للمؤسسات من أهمية المورد البشري ذاته، فمهما تعددت وتنوعت العوامل المساهمة في خلق القيمة للمؤسسات فإنها تركز وتتمحور في الإنسان باعتباره الأساس لجميع أنواع رأس المال. كما أن قضية الأعمال والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة مستمدة من الطريقة التي تدير بها أفرادها الذين يمثلون المصادر الحقيقية والدائمة للميزة التنافسية. (مدفوني، 2018، الصفحات 68-69)

المطلب الثاني: تعزيز الأداء التنافسي

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية.

الفرع الأول: الأداء مفاهيم أساسية

أولاً: تعريف الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته.

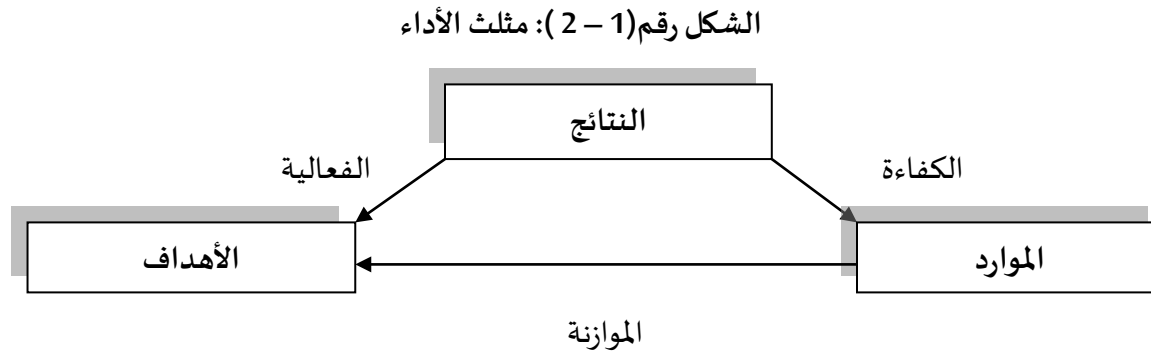
الأداء لغة: "أصل الأداء من اللفظة اللاتينية *Performare* ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية *Performance* والتي تعني انجاز العمل وتأديته".

يعرف الأداء اصطلاحاً على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية ومدى قدره المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدره منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها وهذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد وضح *Miller and Bromiley* أن "الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (بومجان و موسى، 2015، صفحة 305)

ومن خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان بالأداء عموماً وهو الكفاءة والفاعلية.

الكفاءة ونعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفعالية فتتعلق بمستوى تحقيق الأهداف الأداء مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل أو الموارد اللازمة لتحقيقها". (بومجان و موسى، 2015، صفحة 306)

يرى *Angelier J.P* أن "أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية". بينما يرى Bartoli بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر النتائج، الموارد والأهداف والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:



المصدر: (العجلة، 2018، صفحة 129)

من خلال الشكل يتضح أن بُعد الكفاءة، بُعد الفعالية وبُعد الموازنة، هي عناصر يجب التوفيق بينها لأن أخذ كل منها بمعزل عن الأبعاد الأخرى من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر لا يمكن التحكم فيها أو تتبعها. مما سبق يتضح أن مفهوم الأداء يشمل البعد الاستراتيجي، بالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفاعلية لذلك يمكن القول أن الأداء هو فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سواء على المستوى الاستراتيجي أو العملي باستغلال كامل وعقلاني للموارد المتاحة. (العجلة، 2018، صفحة 130)

ثانياً: أنواع الأداء

كغيره من المفاهيم الاقتصادية، يطرح تصنيف الأداء إشكالية تبني معيار دقيق وموحد يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواعه، فمن الباحثين من صنفه على أساس الشمولية و الآجال و منهم من قسمه حسب معيار الطبيعة، المصدر وحتى المعيار الوظيفي، لكن بشكل عام يمكن تصنيف و تقسيم الأداء الكلي للمؤسسة إلى أداء مالي، تجاري، وظيفي، اجتماعي، إنتاجي، إستراتيجي و أداء تنافسي.

1-الأداء المالي يعرف الأداء المالي على أنه تحقيق أفضل مردودية مالية وأحسن نمو مع خلق قيمة للمساهمين وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة، وفي هذا دلالة واضحة على أن الأداء المالي يبحث في مدى فعالية و كفاءة المؤسسة في تعبئة مواردها المالية و توظيفها، حيث تعتبر نسب التحليل المالي و التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي. (بوديسة، 2020،

صفحة 271)

2-الأداء التسويقي: يعرف الأداء التسويقي على أنه مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة ضمن الخطة التسويقية بما ينسجم مع المتغيرات البيئية و وفق المعايير الملائمة لإمكانيات □ و مواردها المادية و البشرية، و يعرفه *Outtra* على أنه "قدرة

المؤسسة على إرضاء زبائنها و تقديم منتجات و خدمات ذات نوعية جيدة و القدرة على تلبية توقعات المستهلكين. " فالأداء التسويقي يعد مؤشرا لمدى نجاح المؤسسة في قرارا □تها أو فشلها فيها.

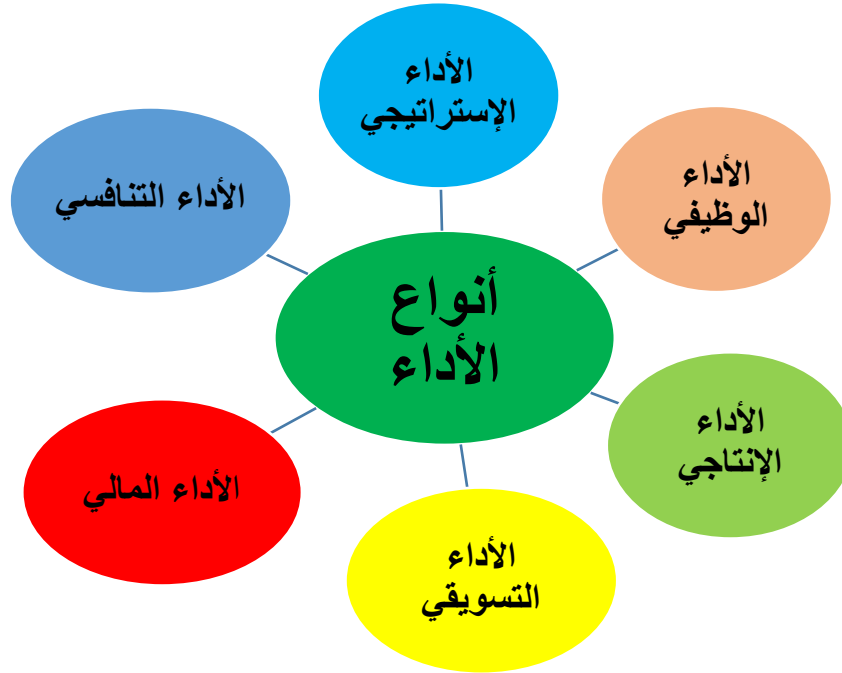
3-الأداء الإنتاجي: كما هو ملاحظ، يهدف الأداء الإنتاجي إلى ترقية الإنتاج من خلال تسخير كالموارد المادية، المالية و البشرية، حيث يعرفه كل من *Corhay* و *Mbangala* على أنه "قدرة المؤسسة على توليف، بطريقة كفأة و فعالة العوامل و الوسائل المتاحة للإنتاج المستهدف.

-الأداء الوظيفي : يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة إذ يعتمد على قدرات هذه الأخيرة المبنية على أساس مواردها، فهو يتحقق من جعل مواردها البشرية قادرة على تحسين أدائهم، حيث يعرف الأداء الوظيفي حسب *Robins* و *Wiersema* بأنه "قدرة الموارد البشرية بالمؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تتمثل في البقاء و التكيف و النمو".

5-الأداء الاستراتيجي: يشير الأداء إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد ممثلة في البقاء، النمو و التكيف، فهو أكثر من كونه أداء ماليا موجها نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع يشتمل على مؤشرات أداء غير مالية، كما يشير كذلك إلى الجمع بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأداء بهدف خلق هيكل تنظيمي يستند على الاستراتيجيات و الوظائف، تخصيص و توزيع المصادر مع بنية و تركيبة المؤسسة، مع أهمية توجيه رأس المال البشري نحو تحقيق أهداف المؤسسة و إعداد مؤشرات الأداء لتستخدم في قياس أداء الأفراد و العمليات البيئية و الاجتماعية، حيث يرى *Outtra* بأنه "لا يمكن تحقيق أداء استراتيجي بالمؤسسة إلا إذا كانت هناك أهدافا إستراتيجية، حيث يمكن أن تشمل هذه الأهداف أبعادا مختلفة مثل تحسين جودة المنتج، تحسين خطة التسويق، اعتماد تكنولوجيا جديدة لتحسين الإنتاجية، ... الخ. فتحدد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة هو الخطوة الأولى للحصول على الأهداف التشغيلية لضمان الأداء طويل الأجل".

6-الأداء التنافسي: يعرف الأداء التنافسي على أنه قدرة المؤسسة على تبني و تطبيق الإستراتيجية التنافسية التي تضمن لها أحسن موقع تنافسي في قطاع نشاطها مقارنة مع منافسيها من خلال استغلال مواردها المتاحة بكل كفاءة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (بوديسة، 2020، الصفحات 271-288)

الشكل رقم (1 - 3): يمثل أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمراجع المذكورة سابقا

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

يوجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- 1-التوظيف: من الضروري أن توظف المؤسسة العمال الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، فمثلا المحاسب يجب أن يكون له معارف ومهارات وعمليات الحساب والتحليل والتشخيص المالي، وان توظيف الكفاءات يساهم بشكل فعال في رفع من المردودية الكلية لأداء العمال في المؤسسة.
- 2- التكوين: وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العمال وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات و المعارف بغية تحسين أدائهم، ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة.
- 3-التنظيم: هي مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تنفذها المؤسسة ويتم هنا تقسيم المسؤوليات والمهام على العمال كل حسب اختصاصيه وقدرته وكفاءته، وتحدد السلطات والصلاحيات.
- 4-التكنولوجيا: أصبحت تمثل العنصر الأساسي في اغلب المؤسسات كونها تساعد الموظف على أداء مهامه بحيث أن أغلب نشاطات هذا الأخير تستلزم آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله. فمثلا العامل في إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى حاسوب وبرامج تساعد في تأدية وظائفه المختلفة. (ماس فرحات، 2019، صفحة 129)

5-ظروف العمل : يجب على مسؤولي المؤسسة أن يهتموا بتحسين ظروف العمل (الأمن، الرعاية الصحية والاجتماعية، النظافة، أدوات العمل ...) كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل ومن ثم تؤثر على أداءه.

6-الأجور والتحفيزات : وهو ذلك المقابل الذي يتلقاه العامل نتيجة تنفيذه لمجموعة من المهام ويمكن أن يلعب الأجر دورا في تحسين مردودية العمال من خلال الحوافز المالية والمكافأة التي تشجع العامل على بذل مجهود إضافي. وكلما كانت الأجور والتحفيزات مرتفعة كلما استطاعت المؤسسة أن تحقق كفاءات عالية ومن ثم تحسين أداء مواردها البشرية.

7-الرقابة والتقييم : هي عملية مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو الوصول إليه واستخراج الفجوات وتحليلها واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء.

8-الصراعات العمالية الفردية أو الجماعية : وهي تعتبر من بين الأسباب الأساسية التي تؤثر على أداء العامل بحيث كلما اشتدت الصراعات العمالية في المؤسسة كلما انخفض الأداء وانخفضت نسبه تحقيق الأهداف.

9-الإشراف والتأطير: هو عملية توجيه وتقييم ومراقبة مجهودات العمال وهو يتمثل من الواجبات الضرورية التي يوكل بها المسؤول أو إدارات أخرى مؤهلة حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عماله لضمان توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبفعلة. (ماس فرحات، 2019، الصفحات 129-131)

الفرع الثاني:تقييم الأداء

أولا: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين فقد سميت تارة بتقييم الأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة ، إلا أن تسمية تقييم الأداء هي التسمية الأكثر انتشارا.

ويعرف تقييم الأداء على "انه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكيه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملته زملائه ومروسيه".
فعملية الأداء تعد من ابرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات و الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.

وتكمن أهمية تقييم الموارد البشرية في دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظه سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، ذلك لمعرفة مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.(بوالشرش، 2015، الصفحات 72-73)

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعه من الأهداف نذكر منها ما يلي :

- متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة، حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.

- دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم فعندما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهداً أكثر.

- إمكانية تثبيت العامل الجديد، فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا استبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.

- تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه. - تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين. (غالام و بن خليف، 2021، صفحة 384)

ثالثاً: طرق تقييم الأداء

يختلف نشاطا المؤسسات من واحدة إلى أخرى، فهناك مؤسسات خدمات وأخرى إنتاجية، وتبعاً لذلك تختلف المهمات التي يؤديها العاملون، بل أن تلك المهمات تختلف داخل المؤسسة ذاتها من موقع إلى آخر. وتبعاً لذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو كل العاملين، لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين، منها ما يلي:

أ- طريقة الإنتاج :

وهنا يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد وحدات الإنتاج التي أنجزها خلال مده زمنية محددة ، فالبائع يقيم أداؤه بعدد الوحدات التي باعها في فترة زمنية معينة ، أما العامل في المصنع فقياس أداؤه بعدد القطع التي أنجزها خلال مدة معينة، وهناك كثير من المؤسسات تربط كمية الإنتاج بنوعية هذا الإنتاج عند تقييم أداء العاملين فيها. (فالح صالح، 2004،

صفحة 138)

ب- طريقة الصفات:

في كثير من الأعمال، وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعاً تلجأ المؤسسات

لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:

- 1- تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل، تمتع الموظف بروح المبادرة... وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارات ذات أهمية للتقييم.
- 2- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، راسب.
- 3- تحديد نقطة لكل درجة كالآتي:

الجدول رقم (1 - 2) يمثل تحديد النقاط لكل درجة

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 - 9
جيد جداً	8 - أقل من 9
جيد	7 - أقل من 8
مقبول	6 - أقل من 7
ضعيف	5 - أقل من 6
راسب	أقل من 5

المصدر: (فالح صالح، 2004، صفحة 140)

- 4- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه اسم "نموذج تقييم الأداء".
- 5- يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج.
- 6- يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقديره النهائي، فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره "ممتاز"، ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق يعتبر "جيد جداً"، وهكذا.
- 7- يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده.

ج- طريقة المقارنة:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وهي مقارنة الموظفين بعضهم ببعض، إما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط أو أسلوب المقارنة المزدوجة. (فالح صالح،

2004، الصفحات 138-140)

رابعاً: صعوبات تقييم الأداء

تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على تقييمها كالاتي:

- 1- **صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء العمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر و مجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.
- 2- **لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمروؤسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.
- 3- **سرية أو علنية تقارير الأداء:** هناك محاسن وسلبيات من إتباع نظام السرية أو العلنية في تقييم الأداء، فنظام السرية لنتائج التقييم يعني عدم اطلاع الموظف على نتائج التقييم، وبقيائها سرا مقصورة على المشرف والإدارة العامة، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر ضمانا للمشرف ويعطيه حرية في وضع التقديرات بعيدا عن مناقشة واعتراض مروؤسيه، إلا أن هذا الأسلوب يحرم المروؤس من الاطلاع على نقاط ضعفه وفرصة المناقشة والاعتراض إذا لزم الأمر على نتائج التقييم، أما الأسلوب العلني للتقييم فيقتضي اطلاع ومكاشفة المروؤس بنتائج التقييم، وهذا ما يغلب إتباعه من المنظمات في الوقت الحاضر، لما له من فوائد تعود على الفرد والمنظمة على حب سواء.
- 4- **الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف:** يصعب على المشرف تقدير أداء المروؤس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المربوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال.
- 5- **عوامل بيئية:** هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه فبالرغم من أنه يظن أن مثل هذه العوامل تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات، وغياب التعاون مع الآخرين وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف، درجة الحرارة المرتفعة، تدني الإضاءة، والضوضاء المرتفع. (قرومي، 2020، الصفحات 193-194)

الفرع الثالث: تعزيز الأداء التنافسي دور الاستثمار في الرأس المال البشري

أولاً: تعريف الأداء التنافسي

يمثل الأداء التنافسي قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ومنه يمكن تعريف الأداء التنافسي على انه: "ثمرة الجهود التي تبذلها المؤسسة في بيع السلع والخدمات من خلال قياس

النتائج التنافسية". (شدري معمر، الزاوي، و قريتلي، 2021، صفحة 76)

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

ولذلك "فإن الأداء التنافسي يمثل النشاط الشمولي والمستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها على ضوء الأهداف طويلة الأمد".

فالأداء التنافسي "هو تلك القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو التقنية والمهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة استغلال الفرص المستقبلية، وإنتاج القيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين، من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم مزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، والمؤسسة تجتهد في تحقيق أداء تنافسي قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق".

فالأداء التنافسي "هو عبارة عن استغلال القدرات الموجودة والتي تساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجديدة مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة فإذا المؤسسة ما أرادت أن تحقق أداء تنافسي فعال في قطاع ما في المجال التنافسي والذي يتميز بالمنافسة العالمية عليها احترام الزبائن المختلفين وتطور احتياجاتهم". (شكري معمر، الزاوي، و قريتي، 2021، صفحة 76)

ثانيا: مؤشرات الأداء التنافسي

إن جوهر التنافسية واحد هو تحقيق الربح لكن أشكالها ومؤشراتها تكون من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعا أم قطاعا أم على المستوى الكلي حيث يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فتره من الزمن.

ومن مؤشرات الأداء التنافسي: الجودة *Quality*، الإنتاجية *Productivity*، الربحية، التحكم في التكاليف، الحصة السوقية.

1-الجودة : ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن 20 ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلا أن أصبح موضوع العصر، ويرجع مفهوم الجودة *Quality* إلى الكلمة اللاتينية *Qualities*، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد.

وتعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة لمؤسسه وذلك لأنها تحقق ميزه تنافسية في مجال نشاطها ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها.

فقد عرفت : " الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتج والتي تضيف عليه القدرة على إشباع رغبات المستهلك".

2-الإنتاجية: بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الإنتاجية إلا انه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع بأنها تعني "المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الإنتاجية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة

من توجيه الموارد وصولا إلى النتائج المستهدفة". (دداش و بوزيان، 2017، صفحة 238)

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

وقد عرفت الإنتاجية بأنها "نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه"، كما أنها تعرف "بأنها نسبة المدخلات إلى المخرجات أو أنها نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية، أو المعدات أو المادة الأولية".

3-الربحية: عرفت الربحية على "أنها مفهوم عام يطلق على كل نشاط مفيد وبالتالي ينسجم عن هذا النشاط ربعا معينا"، وهي "قدرة الشركة على تحقيق أرباح بشكل مستمر".

4-التحكم في التكاليف: يعد التخفيض التكاليف على كاهل المنظمة عنصرا هاما في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتجاه منافسيها وتعتمد في ذلك على عدده وسائل منها: (النظام المحيطي لعمليات التوزيع) وسيلة مراقبة بالغة الأهمية، فالمؤسسة تستعمل كآلية عمل بإعطاء الأولوية للحصول على مواد اقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون.

5-الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية احد أهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية والربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فإن استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة والتي تتضح على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائه المستهدفة.

فإذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فان المؤسسة تستطيع أن تحقق تدفقا نقديا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز و تدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة.(دداش و بوزيان، 2017، صفحة 239)

ثالثا: إستراتيجية تحسين الأداء التنافسي

يمكن تحديد إستراتيجية تحسين الأداء التنافسي في العناصر التالية:

1- إستراتيجية التكلفة الأقل:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، فالمؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الانجاز في الصناعة.

وحتى تحوز المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد ومراقبة عوامل تطور التكاليف فلا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وقد توفر هذه الإستراتيجية للمؤسسة اقتصاديات الحجم، الاستفادة من برامج التعليم والتدريب وتحسين الكفاءة... الخ، وقد تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، كأن تكون الشركة في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر،(شدري معمر، الزاوي، و قريتي، 2021، صفحة 77)

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

والشركة المنتجة بتكلفة اقل تحظى بإبقاء المشتريين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكروا في البحث عن البدائل، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار كما أن هذه الشركات تتعامل مع موردين يتمتعون بقوة وحجم كبيرين، فهم يقومون بتوريد عناصر

الإنتاج التي لا يوجد لها بدائل والتي إذا تم التحول إلى غيرها فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها الشركات في الصناعة.

أما في ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد، التكلفة الأقل قد توفر قدرا من الحماية للشركة ضد قوى التنافس مما يساعدها على تحسين أدائها التنافسي.

2- إستراتيجية التميز:

وهي إستراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى عملائها، عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كان الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، وتستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة، وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التفوق التقني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، ولذلك تقتضي عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب و بتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية، وكذا عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذا جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز، إذ يعتبر ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من احد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.

فهي تحقق العديد من المزايا، نذكر منها:

- تفريق المستهلكين للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات أي أنهم يدركون درجة تميزه عن غيره تعدد استخدامات المنتج وتوفيقها مع حاجات المستهلك؛

- تجنب المنافسة، فعندما يهدف التميز قطاعات سوق معينة، فإن الشركة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لان الداخلين الجدد منهم يتكلفون استثمارات باهظة في التميز من اجل الاقتراب من مراكز المؤسسة المتبعة لإستراتيجية

التميز. (شدري معمر، الزاوي، و قرنتلي، 2021، الصفحات 77-78)

رابعاً : دور الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الأداء التنافسي

ترتبط تنافسية الشركة بمدى تحقيقها لمزايا تنافسية والتي تتوقف على كفاءة مواردها لتحقيق تنافسية أعلى من مثيلاتها في السوق، أي أنها تمثل " القدرة على إنتاج السلع والخدمات المضبوطة والمطلوبة من النوعية الجيدة بالسعر المناسب وفي التوقيت الملائم، كما تعكس أيضا القدرة على تلبية حاجات المستهلكين بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين ". وتتحقق " إذا كانت العلاقة طردية بين الإنتاجية والأرباح من جهة وتخفيض التكاليف والحصة السوقية من جهة أخرى، فكلما ارتفعت الإنتاجية وازدادت الأرباح يجب أن يقابلها انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية، وهو الشرط ضروري لاكتساب ميزة تنافسية"

مما سبق يمكن القول أن الأداء التنافسي لمؤسسة يمثل امتلاك القدرة على رفع كفاءة عوامل الإنتاج من أجل تحقيق معدلات عالية من المنتجات، وتحسين نوعيتها بمستوى الجودة المطلوب في السوق من طرف الزبائن وذلك بامتلاك مزايا تنافسية وتعظيم الربحية.(سامية، 2018، صفحة 95)

المبحث الثاني: عرض وتقييم للدراسات السابقة

إن ما تطرق له الباحثون من حول موضوع الدراسة من حيث المتغيرات و الطرق الإحصائية المتبعة و النتائج المتواصل إليها له أهمية كبيرة فهو أساس الانطلاق وركيزة تجاوزه النقائص و الاستفادة من التجارب السابقة. يتم في هذا البحث إبراز أهم الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية المتناولة كل منها للاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الأداء التنافسي خلال فترات زمنية مختلفة ومناطق مختلفة لمعرفة النتائج المتحصل عليها والأدوات المستخدمة في التحليل، وهذا لمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية لإبراز أهم الفروقات الموجودة. حيث قسمنا البحث إلى مطلبين تناول المطلب الأول عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وفي المطلب الثاني تقييم للدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع باللغة العربية

1-الدراسة الأولى : دراسة (هندة، 2017)

بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي -2017.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز المنهج القائم على تحسين جودة التعليم العالي وربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والنسيج الصناعي، فالجامعة الجزائرية تسعى نحو تحسين صورتها لعملائها المحليين والمجتمع، والتقدم في التصنيف العالمي للجامعات، وبالتالي أصبحت في حاجة ماسة لاختبار المجهودات المبذولة وتبرير التمويل الهائل لهذا القطاع خاصة حجم المنشآت التابعة له، حيث أن التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في رأس المال

البشري، يعني التحقق من مدى توظيف استراتيجيات التنمية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء الماهر والمعد إعدادا جيدا مبنيًا على أسس علمية وقدرته على نقل معارفه من أجل تحقيق أداء متميز يرقى إلى مصاف الجودة، لأن عملية الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم الجامعي لا ترتبط فقط بتوظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة على بناء الكفاءات القادرة إلى الوصول إلى الجودة والتميز.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية على اختلاف درجاتها العلمية والمهنية، لعينة مكونة من (465) أستاذ شملتها الدراسة الميدانية للبحث، حيث توصلت نتائج تحليل استمارة الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي إلى جملة من النتائج المرتبطة بالجامعة الجزائرية أهمها ما يتعلق باختبار الفرضيات، والتي تؤكد على وجود دور للاستثمار في رأس المال البشري على تحسين جودة التعليم العالي من خلال كل من: جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات، جودة البرامج والمناهج التعليمية، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

2 - الدراسة الثانية: دراسة (هديل، 2017)

بعنوان قياس استجابة رأس المال البشري لاستثمار في عناصره هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة تأثير الاستثمار في رأس المال البشري بإبعاده (تدريب، تعليم، إدارة المعرفة، تطوير المهارات) وعناصره (المعرفة، المهارات، القدرات، القيمة) لدى موظفي مكتب المفتش العام - وزارة الثقافة في العراق، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات، وتم إخضاعها لمقياس الصدق والثبات، ووزعت على عينة قوامها (63) فردا توزعت في المناصب (مدير قسم، مدير شعبة، موظف) وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (Spss) وقد استخدم اختبار الفرضيات ومعامل الارتباط (سبيرمان) وتحليل الانحدار.

وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عددا من الاستنتاجات لعل أبرزها وجود فروقات في توجيهات المديرين والموظفين بشأن الاستثمار في رأس المال البشري. وظهر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل عام مقبول ورأس المال البشري حققت موقفا جيدا وعلى المدى البعيد.

وفي ضوء استنتاجات البحث أوصى الباحث بضرورة تطوير إستراتيجية متكاملة لاستثمار في رأس المال البشري لأن الاتجاه العام للاستثمار في تراجع والذي سينعكس سلبا على رأس المال البشري. وتكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لأنه يساهم في تدعيم وتحسين وتطوير أداء مكتب المفتش العام، ومنح الاهتمام لنشاط التدريب وتعميقه وصولا لمعرفة مقدار القيمة الحقيقية التي يضيفها من خلال برامج تدريبية متطورة بالإفادة من خبرات الأكاديميين والمستشارين.

3- الدراسة الثالثة: دراسة (مدفوني، 2018)

تحت عنوان الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه –دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات *somiphos* تبسة – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2018.

جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات وطرح إشكالية تقييمه. ولاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات *somiphos* المتواجدة على مستوى بلدية تبسة كدراسة حالة، حيث تم اعتماد معلومات المقابلة المجرات مع بعض المسؤولين بها وكذا بياناتها المالية السنوية للفترة 2005-2015، وبعتماد منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (*VAIC*) تم صياغة نموذجين قياسيين وفق معادلة الانحدار المتعدد ومعالجتهما باستخدام برنامج (*EVIEWS* V 07) بطريقة الانحدار المتدرج. وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في رأس مالها البشري ويؤثر ذلك بشكل ايجابي على ربحيتها ونمو مبيعاتها كمؤشرين لقدرتها التنافسية.

4- الدراسة الرابعة: دراسة (سامية، 2018)

بعنوان الاستثمار في رأس المال البشري كمحدد لتطور المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة اعتمادا على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره عامل أساسي فيها، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات حول معرفة مدقوة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل: الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع: تطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة، أجريت دراسة إحصائية لقياس اتجاهات العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخاصة التالية: كوندور، كريستور، سي تي ل الكترونيك، باسيفيك، ولجمع البيانات تم توزيع استبيان على عينة الدراسة المقدر عددها بـ 117 إطارا بتلك المؤسسات، وتم تحليل الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (*SPSS.19*)، وبالنسبة لاختبار الفرضيات استخدم معامل الانحدار، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي.

وفي ما يتعلق بنتائج الدراسة، تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المؤسسات محل الدراسة، تتضح من خلال الترابط بين أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 94. %

5- الدراسة الخامسة: دراسة (بوديسة، 2020)

تحت عنوان اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة من اجل نيل شهادة الدكتوراه العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ، جامعة بلجاج بوشعيب عين تموشنت، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية من خلال وساطة إدارة المعرفة و عملية خلق القيمة من خلال نموذج هيكلية عند مستودلاللة 5%، حيث استهدفت الدراسة عينة من 71 مؤسسة اقتصادية من 12 قطاعا اقتصاديا، خلصت الدراسة إلى وجود توجه للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الاستثمار في رأس المال البشري بمتوسط بلغ 3.94 على سلم *Likert* الخماسي، مع إثبات وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال البشري و الأداء التنافسي، إدارة المعرفة بقيم كانت على التوالي 69%، 53%، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة وخلق القيمة و بين هذه الأخيرة و الأداء التنافسي بنسبة 79.9% و 15% على التوالي، كما تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات فيما تعلق بتأثير الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي تعزيزاً إلى قطاع النشاط، حيث كانت هذه الفروق لصالح قطاعات ذات الكثافة المعرفية و هي قطاع الإلكترونيك، الاتصالات و قطاع البنوك و التأمينات ، غير أنه لم تسجل أي فروق فيما يخص ملكية المؤسسة.

6- الدراسة السادسة: دراسة (جهيدة، 2021)

تحت عنوان دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على البعد الاستراتيجي والديناميكي لدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، حيث تم استخدام استبيان وجه ل 94 إطار في 40 مؤسسة صناعية بولاية سطيف، واعتمد في تحليل البيانات والإجابة على الفرضيات المطروحة برنامج (*spss*) وطريقة (*Baron and kenny*) واختبار (*sobel*).

حيث توصلت الباحثة إلى أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تتبنى إدارة الرأس المال الفكري بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لرأس المال الفكري بمكوناته في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، كما أكدت نتائج الدراسة أن تحسين الأداء يعد وسيط مهماً في العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي.

7 - الدراسة السابعة: دراسة (حسين وليد و غني دحام تناي، 2021)

دراسة حسين وليد حسين، غني دحا متناي الزبيدي، بعنوان توظيف سلوكيات القيادة الرشيدة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري هدف هذا البحث إلى تحديد أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرشيدة في دعم برامج ومجالات الاستثمار

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

في رأس المال البشري، باعتباره أهم أنواع رؤوس الأموال التي تمتلكها المنظمة ويحقق لها عوائد تفوق أضعاف المرات الكلفة التي تتحملها، وذلك لخصائصه النادرة والقيمة، إذ تم قياس القيادة الرشيدة من خلال ستة سلوكيات وهي (سلوكية التواضع، سلوكية الهدوء، سلوكية الحكمة، سلوكية الصبر، سلوكية الموضوعية، سلوكية الثقة) أما الاستثمار في رأس المال البشري فتم قياسه من خلال عناصره الأربعة وهي (المهارات، المعارف، القدرات، الخبرات). وعلى الرغم من ذلك تعاني المنظمات المبحوثة من انخفاض الوعي باهمية هذا النوع من الاستثمار ودور القيادة الرشيدة في تعزيزه، وهنا تبرز مشكلة البحث والذي حاول الباحثان معالجتها في إطار أهداف البحث. وقد تم تطبيق البحث في عدد من الكليات الأهلية العراقية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن أهم مبررات هذا البحث كون المتغيرات التي يحاول دراستها تمثل الأسس المعاصرة في إدارة وتوجيه المنظمات، لتتمكن من التحكم بموردها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، زمن ثم ترشيد قرارات الاستثمار التي تقوم بها. وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في صياغة فقرات البحث وتطبيقه، وإذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المعايير والمؤشرات الجاهزة بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية. والتي تم توزيعها على عينة قوامها (227) من أعضاء مجالس الكليات الأهلية التي تم اختيارها كميدان للتطبيق والبالغ عددها (24) كلية، واعتمد البرنامج الجاهز SPSS في معالجة البيانات. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها هي أن القيادة الرشيدة تمارس تأثير معنوي في دعم برامج الاستثمار برأس المال البشري.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع باللغة الأجنبية

1-الدراسة الأولى: دراسة (Saad G, Dajani, & Hasan, 2016)

بعنوان: *The impact of intellectual capital on The competitive advantage: Applied study in*

Jordanian telecommunication companies الصادرة في مجلة *Computers in Human Behavior* سنة 2016 حيث أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير كبير وإيجابي على الميزة التنافسية للشركات الاتصال الأردنية. وبالتالي فإن نتائج البحث الحالية تساهم بتسليط الضوء على الدور الحاسم لمكونات رأس المال الفكري في الميزة التنافسية في الصناعة المكثفة القائمة على المعرفة ، يحتاج مديرو شركات الاتصالات الأردنية إلى أن يكون على دراية بالأسباب التي تجعل رأس المال البشري غير حاسم في التأثير على الميزة التنافسية. علاوة على ذلك من الضروري معرفة أن الميزة المستدامة الحالية والمستقبلية تستند إلى المكونات الفكرية للشركة، هذه موارد غير ملموسة وفريدة من نوعها وقيمة نتيجة لذلك، يمكن أن يشجع ذلك المديرين على تحسين الأداء من خلال استثمار المزيد من الموارد في رأس المال البشري ورأس المال الترابطي ورأس المال الهيكلي.

2-الدراسة الثانية: دراسة (Nazem M.M, Kalid Ali, & Azmi, 2018)

بعنوان: *intellectual capital as a core competency for competitive advantage: A case Study*

الصادرة في مجلة *Journal of Digital Information Management* سنة 2018 حيث تثير نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الفكري في مستوى عال في شركات الأدوية في الأردن، حيث تكون الميزة التنافسية عالية أيضا هناك تأثير إيجابي

كبير لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية في جميع متغيراته. تدرك شركات الأدوية الفوائد التي يمكن جنمها بمجرد تحولها إلى رأس المال الفكري. لذلك فإن المعنى الأول من هذه الدراسة هو أن رأس المال الفكري هو مفتاح النجاح في الميزة التنافسية في جميع مؤشرات، وهذا شأنه لن يؤدي بنجاح إلى تسهيل تبني رأس المال الفكري. ثانيا، نظرا لأن الفوائد المتوقعة لها تأثير إيجابي على تبني رأس المال الفكري والميزة التنافسية. ثالثا، بسبب الضغط التنافسي يجب على شركات الأدوية أن تأخذ في الاعتبار أن رأس المال الفكري واعتماد الميزة التنافسية سيمنحها ميزة تنافسية مستدامة من أجل استغلال هذه الفرصة، وعليها المضى قدما للتوسع باستخدام رأس المال الفكري وإدراك الموظفين لفوائد اعتماد هذه الإستراتيجية.

3-الدراسة الثالثة: دراسة (Abdul-Kareem Ahmed & D.r Abdelbaset Ibrahim, 2019)

بعنوان: *The impact of intellectual capital on competitive advantage at Jordanian commercial Banks*

الصادرة في مجلة *Sumerianz Journal of Economics and finance* سنة 2019 حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاق على التنفيذ العالي لرأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية في الأردن وهناك اتفاق على التنفيذ العالي لكل متغير فرعي لرأس المال الفكري.

وهذا يشير أن المديرين العاملين في البنوك التجارية الأردنية يدركون أهمية تطبيق متغيرات رأس المال الفكري. كما أظهرت النتائج أن رأس المال البشري هو الأعلى في التنفيذ، يليه الهيكلية، ثم العلائقية، على التوالي بالإضافة إلى ذلك تظهر نتائج الدراسة أن هناك اتفاق على التنفيذ العالي لإبعاد المزايا التنافسية وهناك اتفاق على التنفيذ العالي لكل متغير من مزايا تنافسية بين البنوك التجارية الأردنية. كما أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن رأس المال الفكري يؤثر على المزايا التنافسية بالإضافة إلى ذلك أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير إيجابي كبير على المزايا التنافسية للبنوك التجارية الأردنية في الأردن، وفي نفس الوقت، كان التأثير الأكبر على رأس المال البشري، يليه رأس المال الهيكلي، وفي النهاية رأس المال الترابطي. وبناء على نتائج الدراسة الحالية، فقد هذه الدراسة التوصيات التالية للبنوك التجارية الأردنية:

- تنصح البنوك بإعطاء رأس المال البشري مزيدا من الاهتمام وفق لقيمة تنفيذه.
- توصي الدراسة الحالية البنوك بالاستمرار في استخدام رأس المال الفكري كأداة وتقنية لاكتساب المزايا التنافسية والمحافظة عليها.
- أوصت الدراسة البنوك بتطبيق رأس المال البشري و الهيكلي والعلائقي معا.

المطلب الثالث: تقييم للدراسات السابقة والدراسة الحالية "أوجه التشابه والاختلاف"

يعد عرض وتحليل الدراسات السابقة التي درست الموضوع في أزمنة مختلفة وفي مناطق مختلفة دولية منها كانت وعالمية ومحلية والدراسة الحالية ومناقشتها في ضوء موضوع الدراسة، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن الاستثمار في رأس المال البشري عرف تطورا كبيرا وكثرت عليه الدراسات وخاصة في الفترة الحالية، وبالتالي أصبح

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

الاستثمار في رأس المال البشري محل اهتمام، وعلية تعتبر الدراسة التطبيقية الحالية جزء من هذه الدراسة، حيث كان تركيزها على اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في تحليل وضعية الشركة محل الدراسة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي المتمثل في أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء وهدفها العام في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

كما اختلفت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة، في الأسلوب المتبع في دراسة الحالة، في حيث الدراسات السابقة اعتمدت في تشخيص اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي، بالتطبيق على حساب المؤشرات والنسب المئوية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، أما الدراسة الحالية فهي تتبع في تحليلها الاستعانة بالعينات المتحصل عليها من الشركة محل الدراسة وباستخدام منهج المقابلة و الاستبيان والمؤشرات والنسب المئوية، لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

خلاصة الفصل:

يعتبر رأس المال البشري من أهم وأثمن الموارد البشري، حيث أنه كل كلما أعطيت له أهمية كبيرة كلما كانت قيمة الشركة أو المنظمة جيدة، ويعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يكتسبها الفرد عادة إما عن طريق التعليم أو الخبرة في العمل، وهذا ما يجعل رأس المال البشري يختلف من شخص لآخر، ويمكن لكل فرد أن يحسن من رأسماله البشري عن طريق التعليم والتدريب المستمر.

كما يعتبر كل من الاستقطاب، والتدريب، والتحفيز، من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري وذلك لما تحقق هذه الأساليب من فوائد على الشركة وخاصة في ظل البيئة الصعبة التي تعيش فيها الشركات اليوم في ظل التطورات التكنولوجية وسباق نحو التميز مما اجبر هذه الشركات أن تتعامل مع الموارد البشرية المؤهلة ومدربة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، حيث ساهم نقص الكفاءة البشرية إلى زيادة اهتمام الشركات باستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري.

وبصفة عامة فإن الاستثمار رأس المال البشري هو عنصر أساسي في تطور ونمو المؤسسة، مما جعل هذا الأخيرة تسعى جاهدة من أجل الحفاظ عليه وتوفير كل الظروف والوسائل اللازمة من أجل الاستفادة الكاملة منه باعتباره مصدراً أساسياً في خلق القيمة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء
والغاز لولاية إيليزي

تطرقنا في الفصل النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بالاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الأداء التنافسي وعلى أهم ما جاء في الدراسات السابقة.

وعليه عندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية فإن الأمر يتطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة بما في ذلك تقديم لشركة محل الدراسة، عينة الدراسة، الطرق والأدوات التي تم بها جمع المعلومات، و تحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث.

وسنحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة التطبيقية التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، حيث سنقف من خلاله على الإجابة على الفرضيات المطروحة، وذلك من خلال تقسيمهم للمباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم لشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي وطرق وأدوات جمع المعلومات
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الثاني: دراسة حالة

المبحث الأول: تقديم لشركة توزيع الكهرباء ولاية إيليزي وطرق وأدوات جمع المعلومات

لكل دراسة تطبيقية، ميدان دراسة وطرق وأدوات في جمع المعلومات والبيانات، وفي هذا المبحث سنتناول تقديم لشركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي وطرق وأدوات جمع المعلومات و المتعلقة بموضوع دراستنا.

المطلب الأول: تقديم لشركة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف بالشركة محل الدراسة

يمكن تعريف شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي كالتالي: شركة صناعية وتجارية، وتعتبر من بين أكبر الشركات على المستوى الوطني ولقد تأسست في يناير 2006، وتتوفر على شبكة كهرباء طولها 54.394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط، وشبكة غاز طولها 7.102 كلم في الضغط المتوسط والمنخفض، كما تتولى تسيير 1.290.058 زبونا (الجهد المتوسط والجهد المنخفض) (بالنسبة للكهرباء) و 389.410 زبونا (الضغط المنخفض والضغط المتوسط) (بالنسبة للغاز).

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للشركة

المدير العام: وتتمثل مهامه في إدارة المؤسسة وإصدار الأوامر كما يقوم بالمصادقة على الملفات، وهو يعتبر السلطة العليا للشركة.

الأمانة العامة: وتتمثل مهامها في الأمانة والسرية في ما يتعلق بالعمل، وتسجيل البريد الصادر والوارد.

المكلف بالشؤون القانونية: يشرف على جميع المنازعات المتعلقة بالشركة.

المكلف بالاتصالات: يقوم بعمليات الاتصال الخارجية والداخلية الخاصة بالشركة.

المكلف بالأمن الصناعي: يهتم بالتطبيق الحسن للتعليمات الأمنية المتعلقة بالجانب الصناعي والتجاري الخاص بالشركة.

المكلف بالأمن الداخلي: يهتم بالأمن الداخلي للشركة.

مصلحة العلاقات التجارية: تعتبر من أكبر الأقسام حساسية في الشركة، حيث تشمل الميزانية العامة المتعلقة ببيع

الكهرباء والغاز وسداد الأجور، ومن مسؤولياتها ما يلي: معالجة طالبات الزبائن، إبرام العقود... الخ.

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: ويتمثل دورها في دراسة كافة الطلبات المتعلقة بالكهرباء.

قسم استغلال الغاز: يهتم بانجاز الأشغال الخاصة بالغاز.

قسم استغلال الكهرباء: يهتم بانجاز الأشغال الخاصة بالكهرباء.

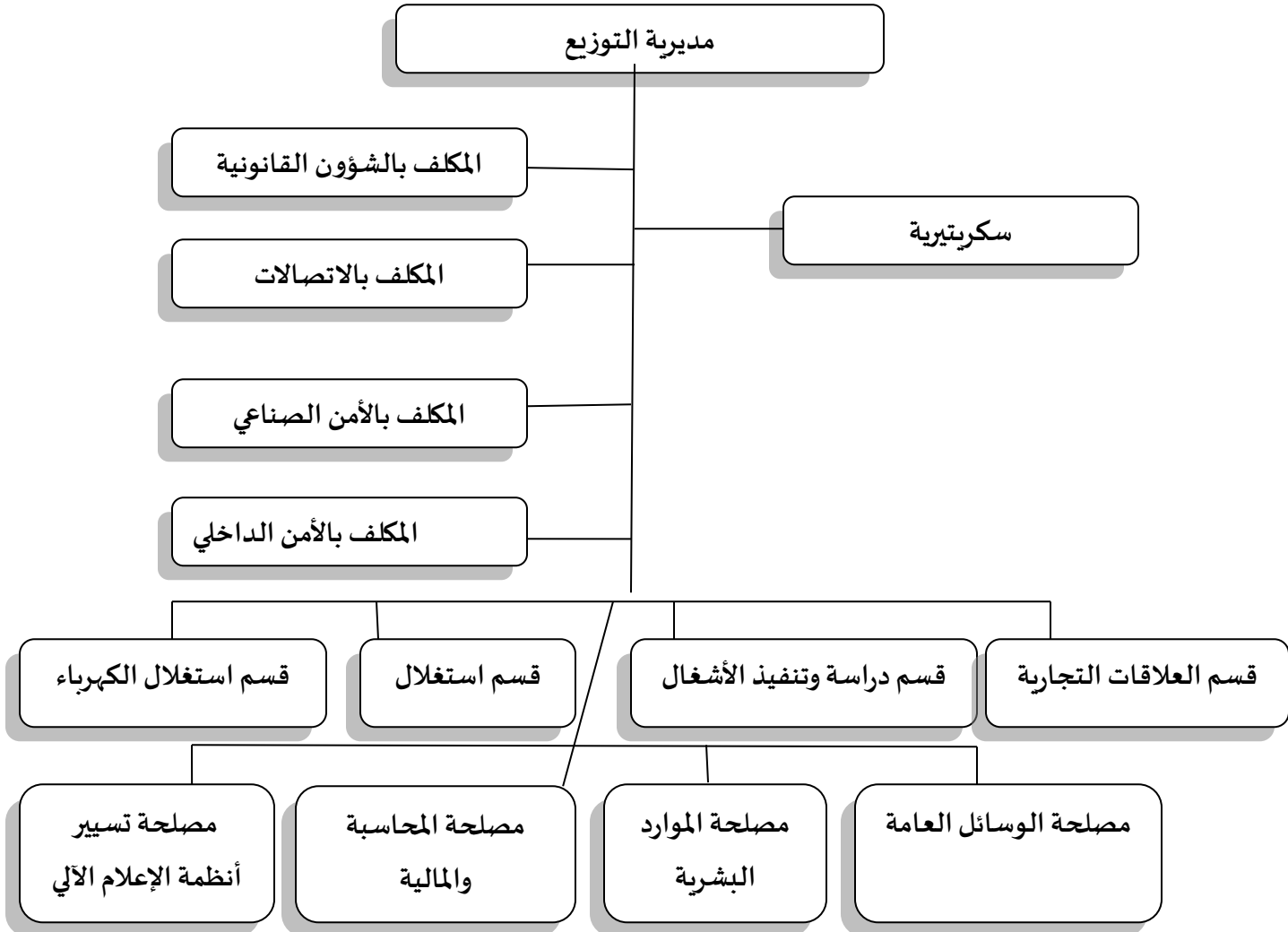
مصلحة الوسائل العامة: يتكفل بالخدمات العامة، كما يتكلف بتلبية كافة الطلبات المتعلقة بأقسام الشركة.

مصلحة الموارد البشرية: تقوم بالإشراف على جميع العمليات الخاصة بالتكوين والتوظيف والأجر.

مصلحة تسيير أنظمة الإعلام الآلي: يرتبط دورها بمختلف الشبكات المتعلقة بأنظمة الإعلام الآلي وإصلاح الأجهزة المعطلة.

مصلحة المحاسبة والمالية: تهدف هذه المصلحة لمعرفة الوضعية المالية للشركة من ربح وخسارة، لأنه دونه لا يمكن للشركة معرفة ميزانيتها وحساباتها.

الشكل رقم (2 - 4) الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي



المصدر: شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيليزي

الفرع الثالث: أهداف الشركة

تتمثل أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز فيما يلي:

- تحقيق الإرباح بأقل تكلفة إنتاج.
- الوصول إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين.
- الدخول إلى مجال المنافسة الوطنية.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية .
- أن تكون الرائدة في الميدان الخاص بالكهرباء والغاز.
- الحصول على حصة في السوق الوطنية.
- أنشاء فروعها لها في مناطق مختلفة.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية أو الغازية.

المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة والأدوات المستعملة في جمع المعلومات

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض جميع الأدوات والطرق الإحصائية المستعملة في جمع المعلومات التي تم عليها الدراسة التطبيقية داخل الشركة محل الدراسة.

الفرع الأول: طريقة الدراسة

في هذا المطلب تم تقديم صورة عامة للمنهجية المتبعة في هاته الدراسة انطلاقا من تحديد منهج الدراسة المتبع ومن ثم مجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

في إطار تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بحيث:

- 1- المنهج الوصفي: وهو نقل الظاهرة صوريا لما يراه الباحث عن طريق الوصف الدقيق المعرفة الوضع الحالي لها، وتم ذلك في الجانب النظري للدراسة باستعمال المراجع المختلفة ومن بينها: الكتب والمجلات، المقالات، و الأطروحات وغيرها.
- 2- المنهج التحليلي: ويعتمد أساسا على تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال البيانات التي تم جمعها من الاستبيان المتعلقة بموضوع اثر الاستثمار في الرأس المال البشري في تعزيز الأداء التنافسي، وفيما يخص المعلومات حول الموضوع فتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين هما:

المصادر الثانوية: والمتمثلة في مختلف الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

المصادر الأولية: إذ تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية في إطار الوصول لأهداف البحث.

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مختلطة تضم جميع الرتب و الوظائف من مختلف مصالح شركة توزيع الكهرباء و الغاز ولاية إيليزي ، ولقد تم أخذ عينة مكونة من 50 موظف، وعليه تم توزيع 50 استمارة بحيث اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام الغير مباشر وبعد الفرز و التبويب و التنظيم، تقرر الإبقاء على 50 استمارة من مجموع الاستمارات لتمثيل عينة الدراسة و الجدول التالي يبين الإحصائيات المتعلقة بالاستمارات الموزعة:

الجدول رقم(2 - 3):الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	50	100%
الاستمارات الصالحة للدراسة	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز استمارات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 50 استمارة، والصالحة للدراسة بلغت 50 وهي حجم العينة المدروسة، حيث بلغت نسبتها 100%.

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في جمع المعلومات

بعد اختيار المنهج المتبع تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة، فقد تم الاعتماد على أدوات لجمع المعلومات التي تستخدمها الدراسة الحالية والمتمثلة في الاستبيان.

أولا - الاستبيان:

يمكن تعريفه على انه عبارة من مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، وتستخدم هذه الوسيلة في البحوث التي تجيب على إستفهامات مثل: ما مدى؟ وما كيفية؟ من خلال قياس وجهات النظر لمجتمع الدراسة، حيث يصمم الاستبيان على أساس تقسيمه إلى محاور وتحت كل تصاغ عبارات أو أسئلة، ثم يوزع الاستبيان ورقيا أو إلكترونيا على مجتمع الدراسة، ثم يقوم الباحث بجمع المعومات لتحليلها وتفسيرها.

ولقد تم الاعتماد على الاستبيان في دراستنا كونه من أهم أدوات جمع المعلومات وذلك من خلال إعداد استمارة تضم 29 عبارة، حرصنا من خلالها على تغطية الأسئلة المطروحة في الإشكالية وفرضيات الدراسة، كم تم تصميمها بشكل مبسط و سهل لكي يتمكن المستجوب من الإجابة عليها، مستعين حول الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، وعرضه على أساتذة محكمين بالمعهد الجامعي إيليزي (ملحق رقم 2) ومن ذوي الاختصاص في مجال الدراسة، وذلك للتأكد من أن الأسئلة تقيس ما وضعت لقياسه، بالإضافة إلى التأكد من صدق البناء أو التوازن بين أبعاد محاور الاستبيان، وقد استجابة الطالبة لأراء

المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم 01).

كما احتوى هذا الاستبيان على مقدمة صغيرة و هي عبارة عن توطئة بسيطة موجهة لعينة الدراسة، توضح فكرة الدراسة التي تدور حولها أسئلة الاستبيان، والهدف منها وأن المعلومات التي يدلون بها لن تستخدم إلا في مجال الدراسة، وفيما يخص أقسام الاستبيان فقد قمنا بتقسيمها كالآتي:

البعد الأول: البيانات الشخصية: وتضم معلومات متعلقة بالموظف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الصنف المهني.

البعد الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري: ويضم 12 عبارة.

البعد الثالث: تعزيز الأداء التنافسي: ويضم 11 عبارة.

وقد كانت إجابة كل فقرات محاور الاستبيان وفق أسلوب ريكارت الخماسي .

ولنتعرف على درجة الموافقة فقد تم اعتماد أسلوب ريكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (2 - 4) درجة الموافقة حسب أسلوب ليكارت

الرقم	1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

المصدر: إعداد الطالبة حسب أسلوب ليكارت

ولتحديد طول الخلايا بمقياس "ليكارت الخماسي"، إذ تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عد الخلايا (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2 - 5): مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة على الأسئلة	الرمز	الوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق بشدة	5	من 4.2 إلى 5

الفصل الثاني: دراسة حالة

المصدر: من إعداد الطالبة

عند تطبيق اختبار معاملي الصدق و الثبات " ألفا كرونباخ " على عبارات الاستبيان و المكونة من 23 عبارة تحصلنا على:

الجدول رقم (2 - 6) : يمثل معامل الثبات و الصدق لأبعاد الاستبيان

الرقم	الإبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا	معامل الصدق
			كرونباخ	
2	بعد الاستثمار في رأس المال البشري	12	0.77	0.87
3	بعد تعزيز الأداء التنافسي	11	0.82	0.90
	إجمالي فقرات ابعاد الاستبيان	23	0.87	0.93

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تطبيق معامل ثبات الاستبيان حسب ألفا كرونباخ على جميع فقرات الاستبيان كان بالتقريب (87%) ، وهوثبات موجب ومرتفع وكافي من الناحية الإحصائية في إجراءات الدراسة، وكان معامل الصدق الذي هو الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (93%) ، وبالتالي تم التأكد من صدق الاستبيان مما يجعله صالحا ويتيح إمكانية الاعتماد عليه في تحليل النتائج.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد تجميع الاستثمارات و فرزها قمنا بتفريغها وتنظيم الاستثمارات الصالحة للدراسة في برنامج *spss25*، ذلكمن أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة و اختبار الفرضيات، و من أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها كما يلي :

- الاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss لتحقيق أهداف البحث.

- معامل ألفا كرونباخ: هو معامل ثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع و كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا.

- التكرارات والنسب المئوية: بحيث تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرارات فئات متغير ما.

- المتوسطات الحسابية: والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

- معامل الصدق : يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه و يساوي جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم التعرف في هذا المبحث على نتائج الدراسة المتحصل عليها من البرنامج الإحصائي *SPSS-25* ، حيث تطرقنا فيه إلى تحليل ومناقشة جميع أبعاد الاستبيان حسب النتائج المتحصل عليها بغرض الخروج بنتائج تخدم الدراسة.

المطلب الأول: تحليل بعد الاستبيان حسب البيانات الشخصية

الجدول رقم (2 - 7): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

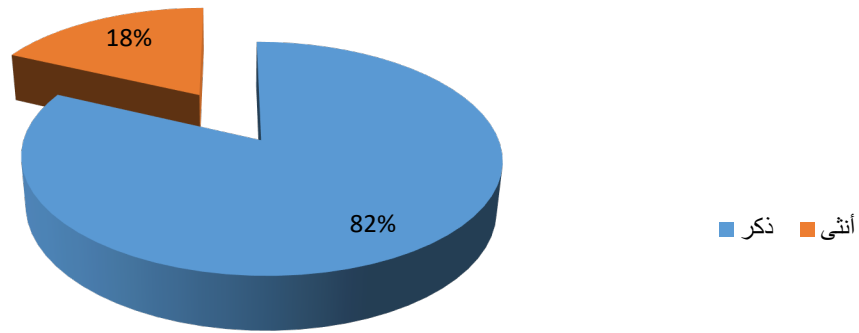
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة %	التفسير
الجنس	ذكر	41	82	يبين الجدول و الشكل (2 - 5) أن عدد الذكور هو 41
	أنثى	09	18	فردا، أي ما نسبته 82% من مجموع أفراد عينة
	الإجمالي	50	100	الدراسة، أما الإناث فقد بلغ عددهن 09 ، بنسبة 18% من مجموع أفراد عينة الدراسة، هذه النسب تدل أن الشركة تقوم بتوظيف كلا من الجنسين مما يدل على وجود تغيير في البيئة الثقافية للشركات الجزائرية حيث أصبحت تعطي فرصا لكل الجنسين.
السن	أقل من 30 سنة	03	06	من خلال الجدول و الشكل (2 - 6) نلاحظ أن من
	من 30 - 40 سنة	34	68	أفراد العينة، أي ما يمثل نسبته 06% من الحجم
	من 40 - 50 سنة	13	26	الإجمالي للعينة أعمارهم أقل من 30 سنة، في حين
	أكثر من 50 سنة	00	00	بلغ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى
	الإجمالي	50	100	40 سنة 34 فردا، أي ما نسبته 68% من الحجم
				الإجمالي للعينة، في حين كان عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة 13 فردا، أي ما نسبته 26% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين لا يوجد أي أفراد تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة.
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	13	26	نلاحظ و الشكل (2 - 7) أن معظم أفراد العينة ذو
	تكوين / معهد جامعي	13	26	مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 24 فردا أي
	الإجمالي	50	100	ما نسبته 48% من الحجم الإجمالي للعينة.
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	07	14	نلاحظ من الجدول و الشكل (2 - 8) 07 من أفراد
	من 05 - 10 سنوات	19	38	العينة، أي ما نسبته 14% من المجموع الإجمالي
	من 10 - 15 سنة	16	32	للعينة تتراوح الأقدمية لديهم أقل من 05 سنوات، في

الفصل الثاني: دراسة حالة

المهني	الصنف	أكثر من 15 سنة	08	16	حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح الأقدمية لديهم من
		الإجمالي	50	100	05 إلى 10 سنوات 19 فردا أي ما نسبته 38% من المجموع الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح الأقدمية لديهم من 10 إلى 15 سنة 16 فردا أي ما نسبته 32% من المجموع الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح الأقدمية لديهم أكثر من 15 سنة 08 أفراد أي ما نسبته 16% من المجموع الإجمالي للعينة.
المهني	الصنف	عون تنفيذي	13	26	يتضح لنا من الجدول و الشكل (2 - 9) أن 13 من أفراد العينة، أي ما نسبته 26% من المجموع الإجمالي للعينة تحتل رتبة مهنتهم عون تنفيذي، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تحتل رتبة مهنتهم عون تحكم إطار سامي الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تحتل رتبة مهنتهم رتبة إطار 16 فردا أي ما نسبته 32% من المجموع الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تحتل رتبة مهنتهم رتبة إطار سامي 06 أفراد أي ما نسبته 12% من المجموع الإجمالي للعينة.
		عون تحكم	15	30	
		إطار	16	32	
		إطار سامي	06	12	
		الإجمالي	50	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

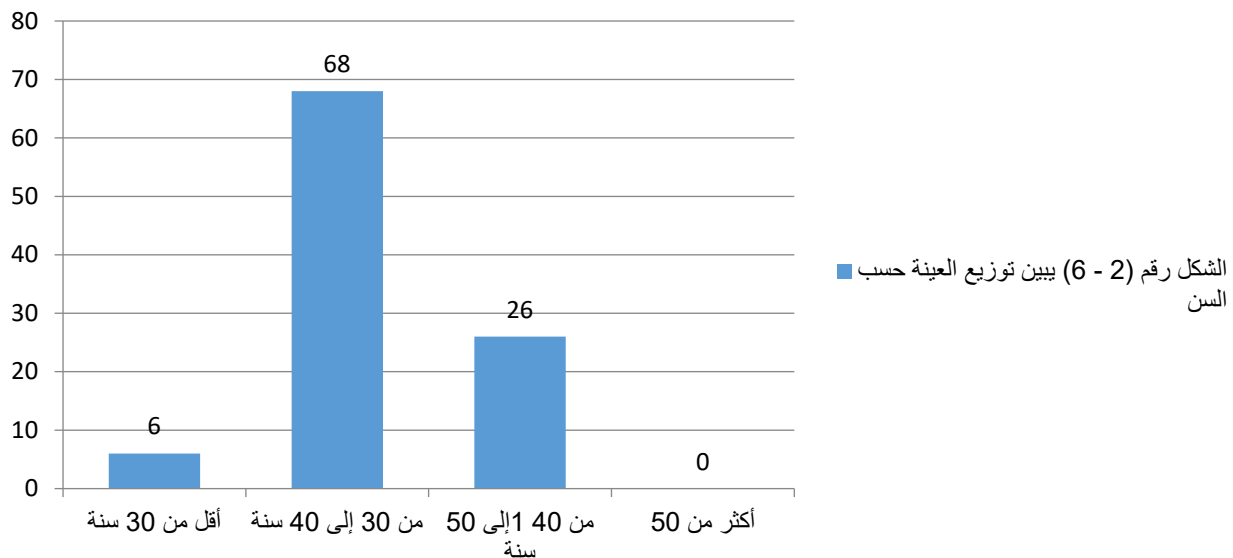
الشكل رقم (2 - 5) يبين توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الشكل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس حيث يعبر اللون الزرق عن نسبة الذكور في الشركة بينما الأحمر نسبة الإناث.

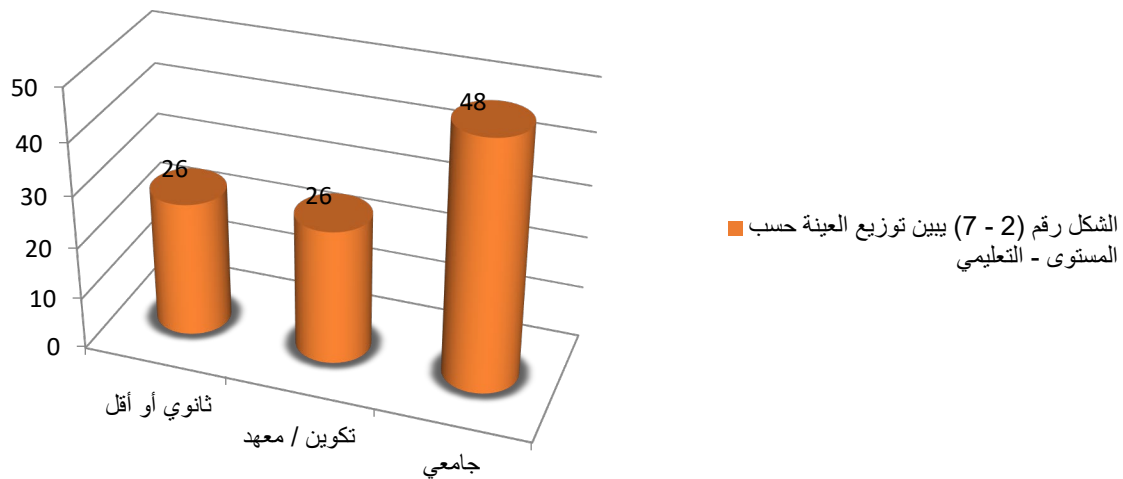
الشكل رقم (2 - 6) يبين توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الشكل توزيع عينة الدراسة حسب السن حيث يبين أن أغلب عمال الشركة تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة.

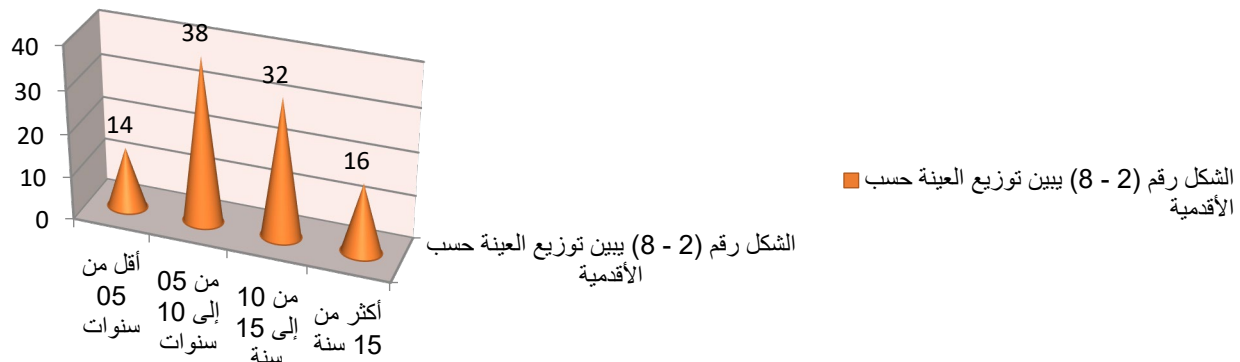
الشكل رقم (2 - 7) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الشكل عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث بين أن أغلب موظفي الشركة ذوي مستوى جامعي.

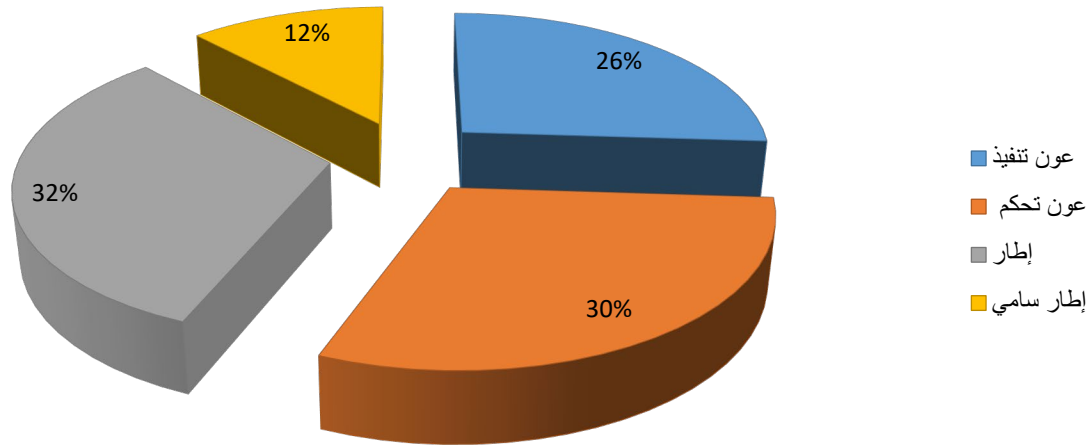
الشكل رقم (2 - 8) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الشكل توزيع العينة حسب الأقدمية حيث أكبر أقدمية تتراوح بين 5-10 سنوات.

الشكل رقم (2 - 9) يبين توزيع العينة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الشكل توزيع عينة الدراسة حسب المهنة حيث 26% من مجموع العينة تحتل رتبة مهنتهم عون تنفيذي، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تحتل مهنتهم رتبة إطار سامي 12%.

المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري

الجدول رقم (2 - 8): تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارات	الرقم
				العدد	1	2	3	4	5		
4	30.65	1.073	3.50	العدد	4	5	8	28	5	تستقطب الشركة الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والقادرة على منحها الميزة التنافسية.	1
				النسبة	8	10	16	56	10		
10	29.18	0.899	3.08	العدد	1	14	16	18	1	تعمل الشركة على تحديد الفجوات والمعرفية للأفراد قبل استقطابهم.	2
				النسبة	2	28	32	36	2		
10	32.01	0.986	3.08	العدد	5	6	20	18	1	تسعى الشركة إلى	3

الفصل الثاني: دراسة حالة

				2	36	40	12	10	النسبة	استقطاب أفراد ذو معارف ومهارات وخبرات من خارجها.	
5	30.83	1.073	3.48	5	28	6	8	3	العدد	تعمل الشركة على الاستثمار في الجانب المعرفي للأفراد والمحافظة عليه.	4
				10	56	12	16	6	النسبة		
2	24.29	0.933	3.84	10	29	5	5	1	العدد	تقوم الشركة بتكوين أفرادها بشكل مستمر.	5
				20	58	10	10	2	النسبة		
1	17.51	0.711	4.06	11	34	2	3	0	العدد	تساهم برامج التكوين في اكتساب الأفراد العاملين معارف جديدة ورفع مهاراتهم.	6
				22	68	4	6	0	النسبة		
3	24.42	0.894	3.66	6	28	10	5	1	العدد	تطبق الشركة أحدث البرامج التدريبية لرفع مستوى مواردها البشرية.	7
				12	56	20	10	2	النسبة		
7	27.85	0.947	3.40	2	27	13	5	3	العدد	يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية بالشركة.	8
				4	54	26	10	6	النسبة		
9	40.15	1.261	3.14	3	25	7	6	9	العدد	تناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.	9
				6	50	14	12	18	النسبة		
8	38.20	1.238	3.24	6	22	5	12	5	العدد	تعمل الشركة على تحفيز الأفراد العاملين لديها بغية المحافظة عليهم.	10
				12	44	10	24	10	النسبة		

الفصل الثاني: دراسة حالة

11	تقدم الشركة أجورا ورواتب أعلى لموظفيها مقارنة بمنافسيها.	العدد	2	6	15	21	6	3.46	0.994	28.72	6
		النسبة	4	12	30	42	12				
12	تهتم الشركة بالعمال ذو الكفاءة وتحافظ عليهم لعدم انتقالهم إلى مؤسسات أخرى.	العدد	4	8	7	23	8	3.46	1.181	34.13	6
		النسبة	8	16	14	46	16				
الإجمالي											
								3.45	0.158	4.57	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن العبارة رقم ستة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.06، وانحراف معياري 0.711، ومعامل اختلاف 17.51%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد العينة على أنبرامج التكوين تساهم في اكتساب الأفراد العاملين معارف جديدة ورفع مهاراتهم. أما في المرتبة الثانية العبارة رقم خمسة بمتوسط حسابي 3.84، وانحراف معياري 0.933، ومعامل اختلاف 24.29%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن تقوم الشركة بتكوين أفرادها بشكل مستمر.

أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم سبعة بمتوسط حسابي 3.66، وانحراف معياري 0.894، ومعامل اختلاف 24.42%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تطبق أحدث البرامج التدريبية لرفع مستوى مواردها البشرية. أما في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم واحد بمتوسط حسابي 3.50، وانحراف معياري 1.073، ومعامل اختلاف 30.65%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تستقطب الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والقادرة على منحها الميزة التنافسية. أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم أربعة بمتوسط حسابي 3.48، وانحراف معياري 1.073، ومعامل اختلاف 30.83%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تعمل على الاستثمار في الجانب المعرفي للأفراد والمحافظة عليه. أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم إحدى عشر بمتوسط حسابي 3.46، وانحراف معياري 0.994، ومعامل اختلاف 28.72%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تقدم أجورا ورواتب أعلى لموظفيها مقارنة بمنافسيها، والعبارة رقم ثناء عشر بمتوسط حسابي 3.46، وانحراف معياري 1.181، ومعامل اختلاف 34.13%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تهتم بالعمال ذو الكفاءة وتحافظ عليهم لعدم انتقالهم إلى مؤسسات أخرى. أما في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم ثمانية بمتوسط حسابي 3.40، وانحراف معياري 0.947، ومعامل اختلاف 27.85%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أنه يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية بالشركة. أما في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم عشرة بمتوسط حسابي 3.24، وانحراف معياري 1.238، ومعامل اختلاف 38.20%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تعمل على تحفيز الأفراد العاملين لديها بغية المحافظة عليهم. أما في المرتبة التاسعة جاءت العبارة نفسها بمتوسط حسابي 3.14، وانحراف معياري 1.261، ومعامل اختلاف 40.15%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن مؤهلات الأفراد تتناسب مع الوظائف الموكلة لهم. أما في

الفصل الثاني: دراسة حالة

المرتبة العاشرة والأخيرة جاءت العبارتين العبارة رقم اثنان بمتوسط حسابي 3.08، وانحراف معياري 0.899، ومعامل اختلاف 29.18%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تعمل على تحديد الفجوات والمعرفية للأفراد قبل استقطابهم، والعبارة رقم ثالثة بمتوسط حسابي 3.08، وانحراف معياري 0.986، ومعامل اختلاف 32.01%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تسعى إلى استقطاب أفراد ذو معارف ومهارات وخبرات من خارجها.

المطلب الثالث: تحليل عبارات تعزيز الأداء التنافسية

الجدول رقم (2 - 9): تحليل عبارات تعزيز الاداء التنافسي

الترتيب	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						العبارات	الرقم
				العدد	1	2	3	4	5		
1	28.79	1.031	3.58	العدد	3	5	8	28	6	تستخدم الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة.	
				النسبة	6	10	16	56	12		
2	30.38	1.027	3.38	العدد	1	12	9	23	5	تقوم الشركة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز.	
				النسبة	2	24	18	46	10		
3	24.07	0.910	3.78	العدد	1	5	6	30	8	تستخدم الشركة المادة الأولية ذات الجودة العالية.	
				النسبة	2	10	12	60	16		
4	16.08	0.637	3.96	العدد	0	2	5	36	7	ترتكز الشركة على عمليات التحسين والتطوير.	
				النسبة	0	4	10	72	14		
5	26.09	0.929	3.56	العدد	2	6	7	32	3	تقوم الشركة بإعادة تجديد المواصفات القديمة لخدماتها.	
				النسبة	4	12	14	64	6		
6	27.95	0.973	3.48	العدد	1	9	10	25	5	تهتم الشركة بمعرفة	

الفصل الثاني: دراسة حالة

				النسبة					احتياجات واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.			
				10	50	20	18	2				
7	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.		العدد	1	4	8	29	8	3.78	0.887	23.46	4
				النسبة								
				2	8	16	58	16				
8	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.		العدد	1	6	9	31	3	3.58	0.859	23.99	6
				النسبة								
				2	12	18	62	6				
9	تسعى الشركة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.		العدد	1	2	8	34	5	3.80	0.755	19.86	3
				النسبة								
				2	4	16	68	10				
10	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها الخدمائية.		العدد	1	1	11	28	9	3.86	0.808	20.93	2
				النسبة								
				2	2	22	56	18				
11	تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عمالها.		العدد	2	5	12	23	8	3.60	1.010	28.05	5
				النسبة								
				4	10	24	46	16				
الإجمالي												
3.66												
0.123												
3.36												

الفصل الثاني: دراسة حالة

جاءت العبارة رقم تسعة بمتوسط حسابي 3.80، وانحراف معياري 0.755، ومعامل اختلاف 19.86%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تسعى إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية. أما في المرتبة الرابعة جاءت العبارتين العبارة رقم ثالثة بمتوسط حسابي 3.78، وانحراف معياري 0.910، ومعامل اختلاف 24.07%، ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن الشركة تستخدم المادة الأولية ذات الجودة العالية. والعبارة رقم سبعة بمتوسط حسابي 3.78، وانحراف معياري 0.887، ومعامل اختلاف 23.46%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.

أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم إحدى عشرة بمتوسط حسابي 3.60، وانحراف معياري 1.010، ومعامل اختلاف 28.05، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تتبنى الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عمالها. أما في المرتبة السادسة جاءت العبارتين العبارة رقم واحد بمتوسط حسابي 3.58، وانحراف معياري 1.031، ومعامل اختلاف 28.79%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تستخدم أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة، والعبارة رقم ثمانية بمتوسط حسابي 3.58، وانحراف معياري 0.859، ومعامل اختلاف 23.99%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تسعى إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها. أما في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم خمسة بمتوسط حسابي 3.56، وانحراف معياري 0.929، ومعامل اختلاف 26.09%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تقوم بإعادة تجديد المواصفات القديمة لخدماتها. أما في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم ستة بمتوسط حسابي 3.48، وانحراف معياري 0.973، ومعامل اختلاف 27.95%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تهتم بمعرفة احتياجات واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم وحل مشاكلهم. أما في المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم اثنان بمتوسط حسابي 3.38، وانحراف معياري 1.027، ومعامل اختلاف 30.38%، ما يدل موافقة أفراد العينة على أن الشركة تقوم بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز.

خلاصة الفصل:

تطرق هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي أجريتها شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي، حيث كان الهدف منها التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة من خلال الاستعانة برنامج SPSS-25 والأدوات الإحصائية، وتم تمثيل هذه النتائج المتحصل عليها في جداول ودوائر نسبية وكان اعتمادنا على جداول برنامج SPSS-25، لتحليل هذه النتائج و تفسيرها بحسب كل عبارة من عبارات الاستبيان، و قراءة الجداول حسب المعطيات المدرجة فيه. حيث كان من أهم النتائج أن شركة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة تتبنى فكرة الاستثمار في رأس المال البشري كما أنها تهتم بتحسين أدائها التنافسي بالإضافة إلى أن الأداء التنافسي ذو مستوى عالي في الشركة محل الدراسة.

خاتمة

تمهيد:

تشهد البيئة المعاصرة، جملة من التغيرات والتطورات التكنولوجية في كل المجالات وتزايد مستمر في شدة المنافسة، الأمر الذي يفرض على الشركات أو المنظمات الاستثمار في الجانب البشري لها، بصفة دورية ودائمة.

حيث تتولى الشركة أو المنظمة من خلال استثمار أصولها البشرية في الكفاءة والمعارف الجديدة، لذلك من المهم أن تبحث هذه الأخيرة عن الطرق التي من خلالها تقوم بمراقبة محيطها لتعرف على كل الأحداث الحاضرة والمستقبلية، ولهذا كان لابد على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالتنوع والسريعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل هذه الشركات أو المنظمات والتعايش مع التغيرات الحديثة.

لذلك تتجه معظم الشركات إلى انتهاج عدة أساليب استثمارية من أجل تطوير الكفاءة البشرية، حيث تساهم الكفاءة البشرية في تحقيق الرؤية الشمولية للشركة أو المنظمة، كما تساهم في بناء اليقظة داخلها، وبالتالي يكون لها الدور في تعزيز الميزة التنافسية لها.

اختبار الفرضيات :

بعد عرض نتائج التحليل يتم مناقشتها واختبار فرضيات دراسة الموضوع على النحو التالي:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

من أجل اختبار الفرضية الأولى نرجع إلى الجدول رقم (08) والذي يمثل تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري : حيث تبين لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة، وبعد تحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 56% وهو ما يعادل 28 مبحوث يؤكدون أن الشركة تعمل على الاستثمار في الجانب المعرفي للأفراد والمحافظة عليه عن طريق التكوين ، وعليه تم صدق الفرضية الأولى التي تنص على أن :

- تتبنى شركة توزيع الكهرباء والغاز فكرة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين.

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الثانية نرجع إلى الجدول السابق والذي يمثل تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري : حيث تبين لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة، وبعد تحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 56% وهو ما يعادل 28 مبحوث يؤكدون أن الشركة تطبق أحدث البرامج التدريبية لرفع مستوى مواردها البشرية، وعليه تم صدق الفرضية الثانية التي تنص على أن :

- الرأس المال البشري هو من موارد المنظمة ويعتبر أهم مورد، ويتم الاستثمار فيه لزيادة مهارات وقدرات الأفراد.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الثالث

من أجل اختبار الفرضية الثالثة نرجع إلى الجدول السابق والذي يمثل تحليل عبارات الاستثمار في رأس المال البشري والجدول رقم (09) الذي يمثل تحليل عبارات تعزيز الميزة التنافسية : حيث تبين لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة، وبعد تحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 56% وهو ما يعادل 28 مبحوث يؤكدون أن الشركة تستقطب الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والقادرة على منحها الميزة التنافسية، وأن نسبة 72% وهو ما يعادل 36 مبحوث يؤكدون أن الشركة تركز على عمليات التحسين والتطوير، وعليه تم صدق الفرضية الثالثة التي تنص على أن :
- تهتم الشركة بتحسين أدائها التنافسي.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الرابعة

من أجل اختبار الفرضية الرابعة نرجع إلى الجدول رقم (09) الذي يمثل تحليل عبارات تعزيز الميزة التنافسية : حيث تبين لنا من خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة، وبعد تحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة 46% وهو ما يعادل 23 مبحوث يؤكدون أن الشركة تقوم بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز، وأنما نسبة 60% وهو ما يعادل 30 مبحوث يؤكدون أن الشركة تستخدم المادة الأولية ذات الجودة العالية، وأنما نسبة 50% وهو ما يعادل 25 مبحوث يؤكدون أن الشركة تهتم بمعرفة احتياجات واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم وحل مشاكلهم، وأنما نسبة 68% وهو ما يعادل 34 مبحوث يؤكدون أن الشركة تسعى إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية، وأنما نسبة 56% وهو ما يعادل 28 مبحوث يؤكدون أن الشركة تتبنى التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها الخدمائية كتفعيل أحدث البرامج و الأجهزة التكنولوجية، وعليه تم صدق الفرضية الرابعة التي تنص على أن :
- الأداء التنافسي في المؤسسة ذو مستوى عالي.

نتائج الدراسة:

- تم التوصل من خلال الدراسة إلى العديد من النتائج على المستوى النظري والميداني، وذلك كما يلي:
- رأس المال البشري هو المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، وعلى المنظمة أن تعمل جاهدة على اكتشاف هذه المعارف والعمل على استثمارها.
 - رأس المال البشري أحد أهم وسائل تعزيز الأداء التنافسي في الشركات أو المنظمات الحديثة ولا غنى لهذه الشركات أو المنظمات من اللجوء إلى الاستثمار في رأس المال البشري بغرض تدعيم عملية تعزيز الأداء.
 - يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات.
 - تسمح الكفاءة البشرية بتحقيق الرؤية الشمولية للشركة، من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية لها.
 - يعد رأس المال البشري أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساعد على تعزيز الأداء.
 - الاستثمار في رأس المال البشري أمر محتوم على الشركات، لا يمكن تجاهله.

الخاتمة

- تتبند شركة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة فكرة الاستثمار في رأس المال البشري.
- تهتم الشركة محل الدراسة بتحسين أدائها التنافسي.
- الأداء التنافسي ذو مستوى عالي في الشركة محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

بعد تحليل البيانات ومناقشة الدراسة واختبار الفرضيات تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- 1- ضرورة تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري في الشركات الاقتصادية والعمومية.
- 2- العمل على تطوير مستوى الميزة التنافسية الحالية من خلال التعامل مع احتياجات الزبائن والمجتمع ككل.
- 3- تعزيز وتطوير إدارة الموارد البشرية وأبعادها لما لها من دور كبير في تفعيل العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.
- 4 - تحفيز العاملين ذو المواهب العالية من خلال تقدير جهودهم الفكرية.
- 5 - العمل على تكثيف برامج الاستثمار في رأس المال البشري.
- 6 - تزويد العمال أثناء الخدمة بالمفاهيم الخاصة بالجودة وكيفية تطبيقها.
- 7- تفعيل القوانين الخاصة بتشجيع الاستثمار في رأس المال البشري في جميع الميادين.

آفاق الدراسة:

إن تطرقنا لهذا الموضوع جعلنا نكتشف إمكانية المواصلة من طرف باحثين آخرين، وذلك من خلال دراسة المواضيع التالية:

- أثر الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الأداء التنافسي في قطاع العمومي.
- دور الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الجزائرية الدولية.
- دور الإستثمار في الرأس المال البشري في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. حميد قرومي، إدارة الموارد البشرية، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2020.
2. عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، دار الخلدونية، القبة الجزائر، الجزائر، 2019.
4. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
5. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004.
6. نور الدين بوالشرش، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.

ب- أطروحات الدكتوراة:

1. جهيدة أمعوش، دور ادالة راس المال الفكري في تحسين الاداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم اقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2021.
2. سامية بعيسي، في راس المال البشري كحدد لتطوير المؤسسات الاقتصادية الخاصة في العصر الرقمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2018.
3. ستر العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين لكبير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2018.
4. محمد بوديسة، اثر الاستثمار في راس المال البشري على تعزيز الاداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في استراتيجية المؤسسة وادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، عين تموشنت، الجزائر، 2020.

5. مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية واشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، سطيف، الجزائر، 2018.

6. هنده مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة المعطيات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، 2017.

ج- المقالات:

1. احلام كركود، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة ابعد/اقتصادية، 07، 02، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، بومرداس، الجزائر، 2017.
2. احمد احمد ابراهيم، سلمى ارناؤوط، تصور مقترح لخطوات تحسين ادارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي شمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الادارة التربوية، 15، 15، الجمعية المصرية للتربية، مصر، 2017.
3. امنة دداش، عثمان بوزيان، الحوكمة ودورها في تحسين الاداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والاسواق، 04، 01، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، مستغانم، الجزائر، 2017.
4. حسين حسين وليد، الزبيدي غني دحام تناي، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة الاقتصاد والإدارة، 27، 126، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، 2021.
5. رياض بن صوشة، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الاعمال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، 28، 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجلفة، الجزائر، 2013.
6. سارة عنان، فتيحة بوحروود، الاستثمار في رأس المال البشري لتطوير المعرفة التنظيمية - دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 11، 03، وحدة البحث تنمية الموارد البشرية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، سطيف، الجزائر، 2020.
7. سعاد شكري معمر، فضيلة الزاوي، محمد قريتي، التحليل الاستراتيجي كاداة لرفع الاداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراق للبحوث والدراسات، 06، 01، جامعة كلي محند اولحاج البويرة، بويرة، الجزائر، 2021.

8. عادل بومجان، عبد الناصر موسى، التمكين الإداري واثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل فرع جنرال كابلديسكرة، مجلة *ابحاث اقتصادية وإدارية*، 09، 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2015.
9. عرقوب وعلي، حماش نادية، تفعيل راس المال البشري واثره على تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، *المجلة الدولية للاداء الاقتصادي*، 01، مخبر بحث أداء المؤسسات الاقتصادية الدولية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، بومرداس، الجزائر، 2018.
10. عيسى خليفي، ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - فرع جنرال كابل بسكرة"، مجلة *رؤى اقتصادية*، 04، 06، جامعة الواد، الواد، الجزائر، 2014.
11. فيروز جيرار، فيروز بوزورين، اهمية الاستثمار في راس المال البشري لدعم تنافسية المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة *معارف للعلوم القانونية والاقتصادية*، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية المركز الجامعي بريكة، باتنة، الجزائر، 2021.
12. كمال غالم، طارق بن خليف، تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة *مجاميع المعرفة*، 07، 01، المركز الجامعي تندوف معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تندوف، الجزائر، 2021.
13. ليلي بوحديد، الهام يحيياوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة *العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 06، 10، جامعة المسيلة الجزائر، مسيلة، الجزائر، 2013.
14. هديل سعدون معارج، استجابة راس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة *العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23، 100، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، 2017.
15. يوسف مسعداوي، دور الاستثمار في التعليم في تنمية راس المال البشري -دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة *الاقتصاد الجدي*، 05، 02، مخبر الاقتصاد الرقمي الجزائر جامعة خميس مليانة الجزائر، مليانة، الجزائر، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abdul-Kareem Ahmed, A., & D.r Abdelbaset Ibrahim, H, **The impact of intellectual capital on competitive advantage at Jordanian commercial Banks**, Sumerianz Journal of Economics and finance, 02, 12, University Amman jordan, 2019.
2. Nazem M.M, M., Kalid Ali, O., & Azmi, H, **intellectual capital as a core competency for competitive advantage: Acase Study**, Journal of Dijital Information Management, 16, 04, jadara university irdid, jadara, 2018.
3. Saad G, Y., Dajani, D., & Hasan, Y, **The impact of intellectual capital on The competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies**, Computers in Human Behavior, 62, AL-Zaytoonah University Of jordan jordan, 2016.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم المحكم
01	د. بن حامد عبد الغاني
02	د. ببة إيمان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي المقاوم أمود بن مختار إيليزي

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: إدارة الأعمال بعنوان: "أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي"، نطلب منكم فضلا التعاون في ملئ هذه الاستمارة، التي تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. لذا نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر رأيكم بكل موضوعية.

وشكرا مسبقا لتعاونكم

بإشراف الدكتور:

- علي مسعودي

إعداد الطالبة:

- قـرزووداد

الملحق رقم (02)

البعد الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 - 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ تكوين / معهد ☐ جامعي

الأقدمية: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 - 10 سنوات ☐ 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الصف المهني: ☐ عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي

البعد الثاني: الاستثمار في رأس المال البشري.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تستقطب الشركة الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة والقادرة على منحها الميزة التنافسية.					
02	تعمل الشركة على تحديد الفجوات والمعرفية للأفراد قبل استقطابهم.					
03	تسعى الشركة إلى استقطاب أفراد ذو معارف ومهارات وخبرات من خارجها.					
04	تعمل الشركة على الاستثمار في الجانب المعرفي للأفراد والمحافظة عليه.					
05	تقوم الشركة بتكوين أفرادها بشكل مستمر.					
06	تساهم برامج التكوين في اكتساب الأفراد العاملين معارف جديدة ورفع مهاراتهم.					
07	تطبق الشركة أحدث البرامج التدريبية لرفع مستوى مواردها البشرية.					
08	يوجد تقييم مستمر للعملية التدريبية بالشركة.					
09	تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.					
10	تعمل الشركة على تحفيز الأفراد العاملين لديها بغية المحافظة					

الملحق رقم (02)

					عليهم.
11					تقدم الشركة أجورا ورواتب أعلى لموظفيها مقارنة بمنافسيها.
12					تهتم الشركة بالعمال ذو الكفاءة وتحافظ عليهم لعدم انتقالهم إلى مؤسسات أخرى.

البعد الثالث: تعزيز الأداء التنافسي.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تستخدم الشركة أسلوب البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة.					
02	تقوم الشركة بتبني أسلوب الكفاءة في مواردها للوصول إلى التميز.					
03	تستخدم الشركة المادة الأولية ذات الجودة العالية.					
04	ترتكز الشركة على عمليات التحسين والتطوير.					
05	تقوم الشركة بإعادة تجديد المواصفات القديمة لخدماتها.					
06	تهتم الشركة بمعرفة احتياجات واقتراحات زبائن والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.					
07	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.					
08	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.					
09	تسعى الشركة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.					
10	تتبني الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها الخدمائية.					
11	تتبني الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عمالها.					

ملخص الدراسة

لرأس المال البشري أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي حيث أصبح من أكثر العناصر الواجب الاستثمار فيها، وهذا ما جعل الشركات تسعى إلى الاستثمار فيه والاستفادة منه، بما يؤمن لها فرص لتحقيق الميزة التنافسية والاستمرار في نشاطها. وقد جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في الشركة الاقتصادية. وذلك بدراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز ولاية إيليزي، حيث تم إعداد استبيان ووزع على موظفين هذه الأخيرة، ومن ثم معالجة البيانات والمعلومات ببرنامج SPSS. اعتمدت الدراسة المنهجين التحليلي و الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري أحد أهم وسائل تعزيز الأداء التنافسي في الشركات أو المنظمات الحديثة ولا غنى لهذه الشركات أو المنظمات من اللجوء إلى الاستثمار في رأس المال البشري بغرض تدعيم عملية تعزيز الأداء، تسمح الكفاءة البشرية بتحقيق الرؤية الشمولية للشركة، من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية لها، الاستثمار في رأس المال البشري أمر محتوم على الشركات، لا يمكن تجاهله، تتبنى شركة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة فكرة الاستثمار في رأس المال البشري، تهتم الشركة محل الدراسة بتحسين أدائها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: استثمار في رأس المال البشري، رأس المال البشري، أداء تنافسي.

Summary

The human capital is of great importance in the global economy. It has become one of the most important elements to invest in, and this is what made companies seek to invest in and benefit from it, in a way that provides them with opportunities to achieve a competitive advantage and continue their activities. This study aims at investigating the impact of investing in human capital on enhancing the competitive performance of the economic company by studying the case of the Electricity and Gas Distribution Company in the state of Illizi. A questionnaire was prepared and distributed to the employees, and the data were processed using the SPSS program. the study adopted the analytical and descriptive methods and the results of the study were: Human capital is one of the most important means of enhancing competitive performance in modern companies or organizations, and these companies or organizations do need to resort to investing in human capital in order to support the performance enhancement process. Human competence allows achieving the comprehensive view of the company, by diagnosing its internal and external factors. Investing in human capital is a must for the companies that cannot be ignored. The Electricity and Gas Distribution Company under study adopts the idea of investing in human capital. The company under study is interested in improving its competitive performance.

Keywords: Investment in human capital, human capital, competitive performance.