معلومات البحث
أستلم: 01-03-2019
المراجعة: 01-04-2019
النشر: 01-05-2019

# أهمية الاستثمار في رأس المال البشري لاستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة الكوابل سيدي بن ذهيبة CSB بمستغانم (الجزائر)

- **طاري عبد القادر**، طالب دكتوراه (سنة رابعة MSI)، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- **د/قصاص زكية**، أستاذة محاضرة "ب"، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر
- .أ.د/**بن اشنهو سيدي محمد** أستاذ التعليم العالي، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، benach_med@yahoo.fr

Printed ISSN: 2314-7113
Online ISSN: 5809-2289

**الملخص**

تهدف هذه الورقة إلى إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره الحلقة الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتوضيح علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، وكذا دور رأس المال البشري في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قد تم إجراء دراسة تجريبية استندت على توزيع استبيان على 105عمال بالشركة، وبعد التفريغ والتحليل بواسطة برنامج SPSS20. خلصت النتائج إلى أن هناك دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى أوضحت النتائج أن تنافسية الشركة ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستثمار في رأس المال البشري، وأن التمكين والمهارات يساهمان في استدامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستثمار في رأس المال البشري، التمكين، اقتصاد المعرفة، استدامة الميزة التنافسية.

**Abstract:**

This paper aims to highlight the importance of investment in human capital as the main link in enhancing the competitive advantage of the economic institution, And to clarify the correlation between human capital and competitive advantage, As well as the role of human capital in strengthening the competitive position of the Algerian economic institution.

A pilot study was conducted based on the distribution of a questionnaire to 105 employees. After discharge and analysis by the SPSS.20 program, the results concluded that there was a statistical significance between the availability of human capital requirements and the promotion of competitive advantage, On the other hand, the results showed that the competitiveness of the company is closely linked to investment in human capital; and that empowerment and skills contribute to the sustainability of competitive advantage in the knowledge economy

**Keywords:** Investment in human capital, empowerment, knowledge economy, sustainability of competitive advantage.

**مقدمة:**

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

لهذا أصبح رأس المال البشري يشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتجي للمؤسسة، ونجاح هذه الأخيرة في بيئة تتسم بتغيرات مستمر وباقتصاد قائم على المعرفة أصبح مرهونا بقيمة الموارد البشرية وإستراتجية إدارته، والاستثمار فيه. وهذا

راجع إلى قدرات العمال ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق قيمة المضافة لها. حيث يمثل رأس المال البشري المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة والمحرك الأساسي لرأس المال المادي، ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذه المداخلة لمحاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

**هل الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟**

لإجابة عن هذه الإشكالية نقترح الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والقدرات الكفاءات وتعزيزي تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؛
- توجد فروق دالة إحصائيا في رأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية(الاستثمار).

## 1. ماهية رأس المال البشري، وأبعاده، وأهميته وإدارته

يعتبر الرأسمال البشري للمؤسسات كالمعرفة لدى العمال والقدرة العقلية والإبداع مصدرا للقيمة التنافسية، حيث أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لمؤسسة كالأبنية وغيرها تمثل جزءا صغيرا من قيمتها السوقية، والفرق الذي رفع تلك القيمة هو رأسمالها البشري، وعليه فإن الرأسمال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو الرأسمال البشري.

**جدول.1. أهم التعاريف لرأس المال البشري**

| العالم | تعريف |
|---|---|
| Adam Smith | يُعرف أربعة أنواع من الأصول الثابتة، والتي وصفها بأنها توفير الإرادات والأرباح دون الحاجة إلى نشرها أو توزيعها أو تغيير جهة العمل، ويمكن القول بأن أدم سميت رأى أن رأس المال البشري متمثلا في المهارات وإتقانها، والبراعة المهنية سواء تمثلت في الحذق أو الإتقان في أداء الأعمال التي تتطلب بذل الجهود العضلية أو الفكرية أو النفسية أو تحسين التقدير والحكم على الأمور.[1] |
| Ashton | هو"المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر. فهو يعكس فاعلية في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق قيمة".[2] |
| Allérge | يرى أنه " يتكون من مجموعة من عمالها، كفاءاتهم، خبراتهم المتراكمة، مشاركتهم وقدرتهم على الإبداع، ويُمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأس مالها غير الملموس، ويضيف بأن مجموعة رأس المال البشري ونظام المؤسسة يشكلان الذكاء الجماعي لها.[3] |
| Edvinsson | يُعرف أنه "مجموعة مهارات، الخبرات ومعرفة العاملين بالمؤسسة، ويتضمن قيم المؤسسة، ثقفتها وفلسفتها".[4] |
| Grantham | يُعرف بأن "رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المؤسسات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصا في تفاعلها مع الزبائن، وهو بالنهاية قدرة المؤسسة لحل مشاكل الأعمال"[5]. |
| Kendrick | قد اعتبر أنه "يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير ملموس، ويتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل".[6] |
| Becker | قد ميز بين رأس المال البشري العام والمتمثل في شهادات المتحصل عليها والخبرة المهنية في سوق العمل، وهو قابل للتحول من مؤسسة لأخرى كونه لا يحمل أي خصوصية عكس رأس المال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طوال مدة بقاء الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها. |

1 بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، ح، (). *رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره*، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة – نميك، القاهرة، ص.168.

2 – عبد الصمد س، (2016). "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات« ، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. ص.3.

3 – المرجع السابق، ص4.

4 -Edvinsson. L & Malone. M. (1997). « Intellectual Capital, Harper business, new york ». pp.34-35.

5 – عبد الصمد س، (2016). مرجع سبق ذكره، ص4.

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

| | |
|---|---|
| تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003 | يعتبر أنه "النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي"، ويضيف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن " رأس المال البشري هو كل ما يزيد في الإنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفة والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال التعلم والخبرة".[7] |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بناءا على مجموعة من المراجع.

**من خلال الجدول رقم 01 يمكن استخلاص التعريف الشامل التالي**: "الرأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري للمنظمة ويتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال البشري في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به"، وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الرأسمال المادي والرأسمال الفكري[8].

**جدول.2. المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري**

| البيان | رأس المال المادي | رأس المال الفكري |
|---|---|---|
| السمة الأساسية | مادي – ملموس ومنظور | أثيري – غير ملموس– غير منظور |
| موقع التواجد | داخل المؤسسة | في رؤوس الأفراد |
| التمثيل النموذجي | الآلة | الأفراد |
| القيمة | متناقصة بالإندثار | متزايدة بالإبتكار |
| نمط خلق الثروة | بالإستخدام المادي | بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع |
| الأفراد | العمال اليدويين | عمال ومهنيو المعرفة |

[7] – محمد فؤاد محمد إ، (2000). المرجع السابق، ص4.

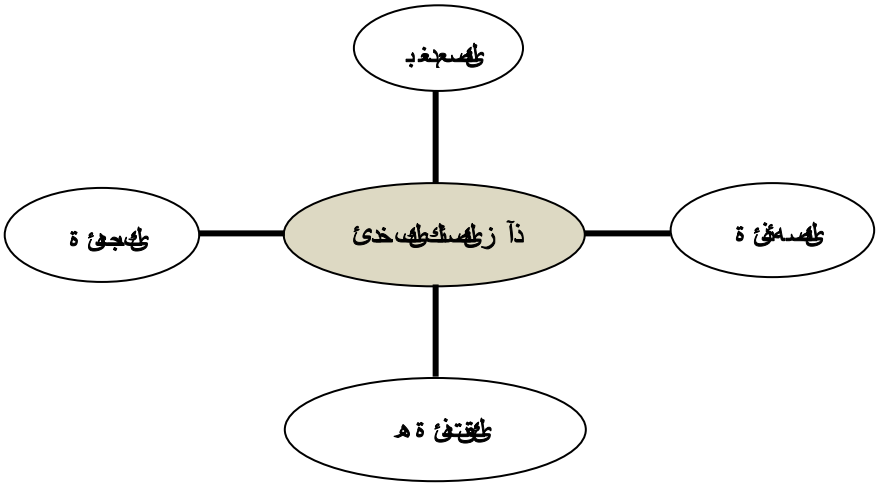
[8] – حرشوش المفرجي، ع و علي صالح، أ، (2003). رأس المال الفكري و طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،ص.ص 18.19.

| | | |
|---|---|---|
| القيمة | قيمة استعمال وقيمة تبادل | قيمة تبادل عند الاستعمال |
| القوة والضعف | دورة تقادم (ضعف) | دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة) |

المصدر: آيت مختار ع، حمدي م، (2011). "طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر. ص.5.

الجدول رقم (02) يقدم مقارنة بين الرأسمال المادي والرأسمال الفكري، حيث تتعاظم مزايا الرأسمال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في الرأسمال المادي، حيث أن الفرد في نموذج الرأسمال الفكري هو أهم عنصر معبّر عنه، في المقابل الآلة هي المعبّر عن نموذج الرأسمال المادي، وفي الاقتصاد الحديث حيث المعرفة هي مادة التبادل، والمؤسسات القائمة على المعرفة تنشئ القيمة عن طريق المعرفة وتحوّلها إلى أشكال أكثر فائدة، فإن الرأسمال الفكري يصبح هو الثروة الحقيقية للمؤسسات والمصدر الجديد للميزة التنافسية.

**أبعاد رأس المال البشري:** من خلال عرض مختلف التعريفات لرأس المال البشري، يمكن تحديد أهم أبعاده التي نالت اهتمام أغلب الباحثين حسب الشكل رقم **سگ.1.ي نك آ يع ذآ ز ط ك خ ئ**



**ط ت ذ:** بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، ح. (2012). "رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره"، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة – نميك، القاهرة. ص.176.

**الجدول.3. أبعاد رأس المال البشري**

| البعد | مفهومه |
|---|---|
| المعرفة | إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يرتكز على الكفاءات الفردية، إذ أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقها وترجمتها. |
| المهارات | تعد المهارات الفنية المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، وفي ظل العولمة أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية، وأداء فعالية لمواجهة التحديات التنافسية، لذالك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات العمال والتفاعل معهم. |
| القدرات والكفاءات | تعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن تم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد، وقد تندثر معهم ولا يُقدر لها ظهور إلى العلن أبدا، وفي أحيان أخرى تتهيأ لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها. |
| الخبرات | يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها في خبرة العمال في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمؤسسة التي تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها. على عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءا من رأس مالها البشري، وحجما من المعرفة الإستراتجية حالة تسرب أحد العاملين. |

مصدر: يحضية، س. (2005). "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

## 1.1 وظائف إدارة رأس المال البشري

يمكن تحديد أهم وظائف إدارة رأس المال البشري التي نالت اهتمام أغلب الباحثين وهي الاستقطاب، التطوير، التنشيط، المحافظة والتدريب، والجدول رقم 4 يشرح ذلك.

**الجدول.4. وظائف رأس المال البشري**

| الوظيفة | أهميتها |
|---|---|

| | |
|---|---|
| الاستقطاب | هو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المؤسسة، وتشمل العملية مصادر داخلية وخارجية. |
| التطوير | تحتاج المؤسسة إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارات، فَهُم بمثابة خزان واسع من المهارات والمعرفة، إذ يتطلب بناء المؤسسات موجودات فكرية حتى تتمكن من بناء قاعدة متينة. |
| التنشيط | إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها فيتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، وذلك بأن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه فلا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم وهذا بتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني، أساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة[9]. |
| المحافظة | تحتاج الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها، كتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، وهناك أساليب تتمكن المؤسسة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس المال البشري، منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي لتقادم المعارف المحصلة من قبل العمال[10]. |
| التعليم والتدريب | هو نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات، فمن خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة ويتم تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة لأفراد العاملين. بما يعزز من قدراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولا إلى الحقائق[11].<br><br>إن تطوير الأفراد العاملين، وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغب فيها المؤسسة له ثماره المستقبلية، فالتعليم يزود العمال بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الحاضر والمستقبل، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العمال التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم. |

**المصدر**: بلقوم ف، (2012). "إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص.106. من ما سبق يمكن القول بأن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغب فيها المؤسسة له ثماره المستقبلية، والتطوير يُزود العمال بالمعرفة والمهارة التي

[9] – علي العنزي، س. (2001). الرأس المال الفكري: الثورة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص.116.

[10] – بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، ح. (من دون سنة). مرجع سبق ذكره، ص.282.

[11] – بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، ح. (من دون سنة). ص.283.

يستخدمونها في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العمال التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

## 2.1 أهمية رأس المال البشري

تبرز أهمية رأس المال البشري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل إلتزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقت وموارد مادية ومالية، وقد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.

ويعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج العولمة هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسة، وبالتحليل يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال البشري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المؤسسات التي تحولت إلى

"مؤسسات متعلمة."[12] رأس المال البشري يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المؤسسة.

**أهمية رأس المال البشري من وجهة نظر الإسلام:** إذا كان الإنسان هو مرتكز التنمية البشرية فإن الإسلام قد سبق كل الرؤى لذلك، إذ أن اختيار الإنسان لحمل الرسالة الإسلامية جعله المحور الذي تقوم عليه عملية البناء والتنمية والتطوير في المجتمعات الإسلامية[13] ، فهو الحامل للأمانة التي ذكرها الله سبحانه وتعالى بقوله {إِنَّا عَرَضْنَا الأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولا}[14].

## 3.1 خصائص رأس المال البشري

من أهم خصائصه ما يلي[15]:

- رأسمال غير ملموس ومن الصعب قياسه بدقة؛ رأس المال البشري يصعب محكاته وتقليده؛
- سريع الزوال والفقدان ويتزايد بالاستعمال؛ رأس المال البشري نسبي؛

[12]– نور، ع ا و القشي، ظ. (2010). "رأس المال الفكري: الأهمية، القياس و الإفصاح" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، ص.ص.8-9.

13- نور، ع ا و القشي، ظ. (2010). ص10

14 سورة الأحزاب، الآية.72.

[15] – حبّاينة م (2012). "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم التنافسية للمؤسسة الجزائري"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، ص.124.

- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.

## 4.1 إدارة رأس المال البشري في بيئة متغيرة

بدأ الاهتمام تدريجيا بإدارة رأس المال البشري في المؤسسات، بداية من فترة الثمانينات، وهي الفترة التي أدرك فيها المديرون، الأكاديميون وكذا الاستشاريون على مستوى العالم بأسره، أن رأس المال البشري يعتبر محددا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح وبذلك برزت ضرورة تعلم المؤسسات إدارة أصولها الفكرية بكفاءة، مع بدية التسعينات بدأت بعض المؤسسات في التفكير في كيفية تحديد الأفكار والابتكارات التي لم ينظر إليها في الماضي، اختيار تنمية البعض منها، الذي يتميز بإمكانية زيادة وتعظيم ربحية المؤسسة، وبذلك أصبح هناك مسارين مختلفين، إلا أنهما مرتبطين ببعضهما البعض في نظرتهم إلى رأس المال البشري، وقد تمثل المسار الأول في المعرفة والقوى الذهنية التي تركز على خلق المجال المعرفي وتوسيعه، أما المسار الثاني فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، وهو يهتم بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمؤسسة.

وعليه يمكن القول إن إدارة رأس المال البشري تُعد إستراتيجية نجاح مستقبلية للمؤسسة وهو ما يتطلب:

- فهم كل المكونات الملموسة وغير الملموسة لرأس المال البشري؛
- تنمية ممارسات إدارية لتدعيم حصد المعرفة؛
- تقدير قيمة رأس المال البشري؛

- إدارة رأس المال البشري على انه أصل.

## 5.1 الأمور الواجب توافرها لتنمية وتراكم رأس المال البشري [16]

وجب توفر مجمعة متكاملة من الشروط لتنمية وتراكم رأس المال البشري نذكر منها ما يلي:

- **تطوير المؤسسات العلمية**: إن المؤسسات العلمية هي مصانع العقول في الحاضر والمستقبل لذا يجب تطوير العملية التعليمية الجامعية (أستاذ، طالب، كتاب، مختبرات) ودعمها بالوسائل التكنولوجية المتطورة.
- **توطين العلوم والمعارف**: لكي يكون لنا رأس مال بشري نبنى عليه حاضرنا ونؤسس عليه مستقبلنا علينا الاستفادة من العلوم والتكنولوجيا، وزيادة مخصصات البحوث العلمية وإنشاء قاعدة البحث العلمي.
- **التطوير المستمر لمهاراتنا العلمية**: إذا كانت المعرفة هي في الأساس فكرة ومعلومة فإن الأيادي الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس وهذه المعلومة إلى منتج محسوس، إذن علينا أن نهتم إهتماماً كبيراً بتطوير مهاراتنا لأن المعرفة تبقى ناقصة بدون خبرات تختبرها وتكشف جوانب ضعفها وتشير إلى فرص تطويرها، وهذه الخبرات لا تتراكم إلا بالأيادي المدربة والماهرة، فالتدريب والاستمرار فيه والإصرار عليه يؤدى لاكتساب المزيد من التطور لرأس المال البشري.

16 – حبّاينة م. (2012). "دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة البليدة، الجزائر، ص.ص.42-44.

- **التطوير الإدارى:** إن الاقتناع بأهمية تطوير رأس المال البشري ليس كافياً في حد ذاته طالما تتكبل الإدارة لدينا بالقيود البيروقراطية وبالروتين الخانق لأي موهبة أو ابتكار يتمتع به العنصر البشري، لذا ولكي يتحقق نجاح تجارب تطوير رأس المال البشري فلابد لنا من التخلص نهائياً من أي قيود بيروقراطية تعوق مسيرة التقدم الفكري والإبداع، وتحويل رأس المال البشري إلى قيمة سوقية من خلال الإختراع والإبتكار، وتحويل الأرصدة الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المؤسسة.

**ثانيا: رأس المال البشري كميزة تنافسية للمؤسسة**

من أبرز سمات العصر الجديد هي التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يُحَتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب ميزة تنافسية لإمكانية تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.[17]

## 1.2 رأس المال البشري المتميّز كميزة تنافسية في المؤسسة[18]

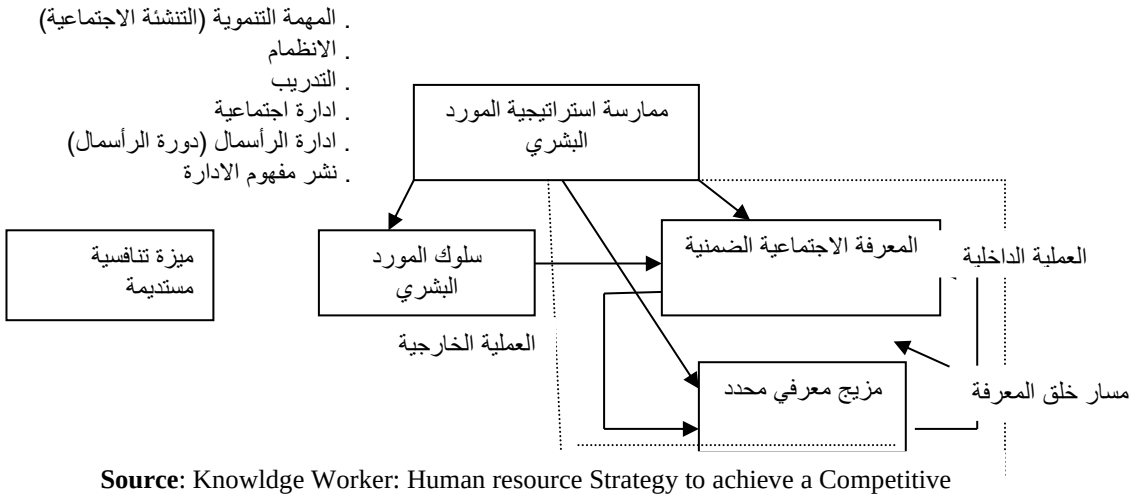
[17] – حبّاينة، م. (2012). مرجع سبق ذكره، ص.63.

[18] – حبّاينة، م. (2012). مرجع سبق ذكره، ص.65.

يتمثل رأس المال البشري المتميز في الأشخاص والأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير والإبتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للمؤسسة وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج وتسيير الخدمات بتميزّ ولديهم القدرة على جذب العملاء وإنشاء قيمة لمُنتج المؤسسة, وتتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة والمعلومات وآخر خاص بالقدرات والمواهب، ويمكن أن يكون هؤلاء الأفراد المتميزين من داخل المؤسسة أو من خارجها، كأن تستعين المؤسسة بهم في التطوير والتحديث وإدارة الأزمات وإعداد الاستشارات الخاصة بدراسة الجدوى. ويرى Keith Smith أن المعرفة أصبحت أهم عامل في الحياة الاقتصادية للمؤسسات, وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الحقيقي والجوهري وراء نجاح مؤسسات الأعمال الدولية وزيادة قدرتها على المنافسة الدولية الحادة والمتغيرّة وتتمثل المشكلة لبعض المؤسسات في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعاّل للرأسمال البشري المتميزّ. إضافة إلى ما سبق فإن أهم ناتج للعقول البشرية عالية التميزّ يتمثل في التوصّل إلى منافسيها وإنشاء قيمة مضافة على المدى القريب والبعيد.

كما أن إدارة المورد البشري تأخذ مسار وتوجه يكسبها الميزة التنافسية المستديمة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال عناصر مهمة نلخصها في الشكل رقم (01).

**سنة. 1. صميث وخيبطهم نخطخدإب كمئظطهستبطهشئةحذبطهحتمهب**




**Source**: Knowldge Worker: Human resource Strategy to achieve a Competitive Advantage, Doctorial Student Richird L. Jayne

**أ– الابتكار كميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة**: تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة, فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة احتفظت المؤسسة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات, إلا أن لعبة الابتكار تشهد حاليا تغيرات كبيرة, فلا يكفي توظيف أذكى العلماء والمهندسين لضمان النجاح، إنما يجب أيضا أن تحرص المؤسسة على حث العملاء الأذكياء على الانضمام إليها في سعيها لتحسين مستويات الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها.

كما تعرف المؤسسات اليابانية الابتكار بأنه تَمْيِّيز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها, في هذا التعريف المبتكر يقترب من المقاول الذي يكون قادرا على تمييز الفرصة وحشد الموهبة والموارد بسرعة لإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال و لكن نلاحظ أن هذا التعريف لم يلمس جوهر الابتكار وهو الإتيان بالجديد. [19]

[19]– نجم عبود ن. ().مرجع سبق ذكره، ص.ص.19–22.

ب- **التعلم كميزة تنافسية للمؤسسة:** الميزة هي مفتاح المنافسة في السوق وهي كما أشرنا سابقا قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي(التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، و الابتكار).[20]

**ت- التعلم وعلاقته بالابتكار:** لا يمكن للابتكار الجديد أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) والكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار)، إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة والواقع أن أهم انجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في كونه يُولد التعلم الجديد, والابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء، وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعا، وكلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة, وبالتالي فإن الميزة التنافسية المستدامة بحاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار، وهذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الإبتكارية التي تحقق الميزة الأولى من خلال إيجاد ابتكار أفضل من المنافسين.[21]

## 2.2. تكوين الرأسمال البشري

[20]- حسين يوسف، ع ا. (2005). "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية،ص.ص.10-12.

[21]- حبّاينة، م. (2012). مرجع سبق ذكره، ص.93.

كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فان التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين، الموردين وغيرهم, وإنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة.[22]

من أجل أن يكون التعلم مصدرا للميزة التنافسية لابد من مراعاة الشروط التالية في التعلم:

- **التعلم المستمر**: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا؛
- **التعلم مسؤولية الجميع** : أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة وليس مسؤولية قسم واحد حتى لو كان هذا القسم هو قسم البحث والتطوير؛
- **مصادر التعلم** : لابد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل المؤسسة وخارجها ومن أي مكان ومن أي طرف؛
- **ثقافة التعلم**: لابد من أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة الكيفية وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وثقافة التعلم لابد أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل.
- **تحويل التعلم إلى قيمة**: يجب توفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق؛

---

[22] – حبّاينة، م. (2012). مرجع سبق ذكره، ص.94.

➢ **قياس التعلم**: يجب أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة تعتمد على استخدام المعايرة التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع وأثرى وأشمل في التعلم من منافسيها

للربط بين **التعلم، الابتكار والمعرفة** نقول أن التعلمّ في ظل الاقتصاد الذي يتحوّل شيء فشيء نحو اقتصاد قائم على المعرفة هو الطريق الوحيد لنشر المعرفة، والابتكار هو الذي يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة في حين التعلم يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة.

في سياق هذه المداخلة نشير إلى أهم ما جاء في قاموس بعض الرؤى الأكاديمية حول موضوع الرأسمال البشري ودورة المورد البشري كميزة تنافسية من خلال الجدول رقم (05).

**جدول.5. ملخص عناصر العلاقة التكاملية بين الميزة التنافسية والمورد البشري**

| أساس الميزة التنافسية | دور المورد البشري | مصدر الميزة التنافسية | الكاتب |
|---|---|---|---|
| اكتساب القدرات والموارد تتم خارج حدود المؤسسة. | تنمية قدرات المورد البشري | تفاعلية | Strandskov (2006) |
| ضبط أنظمة إدارة الموارد البشرية أفقيا وعموديا. | زيادة الأداء | تفاعلية | Ferris (1999) |
| مقدرة المنظمة على تحسين أنشطتها بأقل تكلفة وعوامل نجاح خاصة ترجع إلى الصناعة. | دعم النشاط | خارجية | Porter (1998) |
| ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد وغير قابلة لإحلال، مجموعة موارد القدرات. | تحسين قيمة المورد البشري | داخلية | Kamoche (1999) |
| تسيرية، تعتمد على مدخلات، قابلة للتحويل وتعتمد على مخرجات الكفاءات. | تنمية الكفاءة | داخلية | Lado (1994) |
| إدراج معرفة متخصصة في إدارة القدرات. | تدريب المورد البشري وتنميته | داخلية | Grant (1993) |
| للسلوك دور ومطلوب في تحقيق إستراتيجية التنافسية | محاطات السلوك | تفاعلية | Writght |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | (1994) |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بناءا على مجموعة من المراجع.

## 3. دراسة ميدانية لمؤسسة الكوابل سيدي بن ذهيبة بماسرى ولاية مستغانم (الجزائر)

سنتناول في هذه الدراسة أهمية دور رأس المال البشري في تعزيز التنافسية المستدامة للمؤسسة.

قمنا بدراسة ميدانية حول مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهيبة بمستغانم، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس وتقييم أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق أهداف المؤسسة، وقد قمنا بإعداد استبيان وزع على عينة الدراسة، وبعد التفريغ والمعالجة باستخدام برنامج SPSS20 تمت الدراسة كما يلي:

- **مجتمع وعينة الدراسة**: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالشركة في المستويات التالية (الإطارات – أعوان التحكم – أعوان التنفيذ). وتتكون عينة الدراسة من 105 عامل.

**خصائص وسمات عينة الدراسة**

- **المؤهل العلمي**: يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

- **التعليق على الجدول.6**: توضح بيانات التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية، حيث بلغ عددهم (72)، وبنسبة تمثيل بلغت (69,90%)، تلتها الحاصلين على شهادة الثانوية حيث بلغ عددهم (25) وبنسبة (24,27%)، وجاءت شهادة المتوسط

والابتدائي في الأخير وبنسبة بلغت (02,92%)، وهذا يبين أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات جامعية، وهذا مؤشر على توفر المعرفة.

| الجدول رقم (06) | | |
|---|---|---|
| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
| ابتدائي | 03 | %02,91 |
| متوسط | 03 | %02,91 |
| ثانوي | 25 | %24,27 |
| جامعي | 72 | %69,90 |
| المجموع | 105 | %100 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على الإستبيان

- **سنوات الخبرة:** يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

| الجدول رقم (07) | | |
|---|---|---|
| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
| أقل من 5 سنوات | 26 | %24,76 |
| بين 5 إلى 10 سنوات | 64 | %60,95 |
| أكثر من 10 سنوات | 15 | %14,29 |
| المجموع | 105 | %100 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على الإستبيان

**التعليق:** يلاحظ من بيانات الجدول رقم (07) التوزيع النسبي لإفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فيلاحظ بأن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، فقد بلغ عدد أفرادها (64) فرداً وبنسبة (60,95%)، تلتها عدد سنوات الخبرة لأقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (26) فرداً ونسبتها (24,76%)، أما أصحاب الخبرة

لأكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم (14,29%) من مجمل عينة الدراسة. هذا دال على أن أصحاب الخبرة المهنية ممثلين بنسبة أقل مقارنة بأصحاب الخبرة بين 5 و10 سنوات، إذن عامل الاستقرار غير متوفر في الشركة.

- **دراسة استطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية (صدق وثبات فقرات الاستبيان):**

**ثبات أداة الدراسة:** فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به درجة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) فيما بين الفقرات (بنود) الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كُررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، فقد تم التأكد منه بأخذ عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50) فرداً وذلك بحساب معامل الثبات بطريقتين مختلفتين باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science).

☑ طريقة آلفا كرونباخ (Cronbach Alpha)؛

☑ طريقة التجزئة النصفية بتقسيم كل محور إلى فقرات فردية وزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما.

وجاءت نتائج ثبات أداة الدراسة كما يلي:

**طريقة آلفا كرونباخ:** بالنسبة للمحور الأول رأس المال البشري: توجد (30) فقرة من 01 إلى 30.

☑ معامل الثبات ألفا كونباخ = 0,746

بالنسبة للمحور الثاني أهداف المؤسسة: توجد (24) فقرة من 31 إلى 54.

☑ معامل الثبات ألفا كونباخ = 0,762

**جدول رقم (08) معامل الثبات (طريقة آلفا كرونباخ)**

| المحور | محتوى المحور | عدد الفقرات | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| الأول | رأس المال البشري | 30 | ,746 |
| الثاني | أهداف المؤسسة | 24 | ,762 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج SPSS20

تفسير: بإستخدام طريقة آلفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا معامل الثبات ألفا كونباخ =0,759 بين المحورين والجدول رقم (08) يبين ذلك. إذن مستوى الثبات بالنسبة للمحورين مرتفع، وسجل نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

**التجزئة النصفية Split-Half Coefficient**

بالنسبة للمحور الأول رأس المال البشري: توجد (30) فقرة، منها (15) فقرات زوجية وأخرى فردية.

☑ معامل الارتباط بين الفقرات الزوجية والفردية = **0,877**.

☑ بعد تصحيحه بمعادلة Spearman-Brown Coefficient تحصلنا على معامل الثبات **0,897**.

بالنسبة للمحور الثاني أهداف المؤسسة: توجد (24) فقرة، منها (12) فقرة زوجية وأخرى فردية.

☑ معامل الارتباط بين الفقرات الزوجية والفردية =**0,921**.

☑ بعد تصحيحه بمعادلة سبيرمان برون (Spearman-Brown) تحصلنا على معامل الثبات **0,971**.

**الجدول.9. معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)**

| المحور | محتوى المحور | التجزئة النصفية Split-Half Coefficient | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | عدد الفقرات | معامل الارتباط | معامل الارتباط المصحح | مستوى المعنوية |
| الأول | رأس المال البشري | 30 | ,877 | ,897 | ,000 |
| الثاني | أهداف المؤسسة | 24 | ,921 | ,971 | ,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على برنامج SPSS20

تفسير: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون للفقرات الزوجية والفردية لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح وبإستخدام برنامج SPSS تحصلنا على معامل الثبات عالي جداً لفقرات الاستبيان، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة، وبهذا يمكننا تعميم الدراسة على العينة المدروسة.

- **اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها:**

**1. اختبار فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

**جدول.10. يبين معامل الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة**

| | الإحصاءات | معامل الارتباط Person Correlation |
|---|---|---|
| | | الاستثمار في رأس المال البشري |
| الميزة التنافسية | حجم العينة | 105 |
| | معامل الارتباط | 0,640** |
| | مستوى المعنوية | 0,000 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر**: من إعداد **الباحثين** بناءا على مخرجات برنامج SPSS.20

**التعليق**: توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية ككل لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي(0,640**)، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة(0,01)، وتأكد هذه النتيجة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، نلاحظ بأنه توجد معاملات الارتباط لأبعاد رأس المال البشري المتمثلة في المعرفة، المهارات، الكفاءات والقدرات، الخبرة المهنية والتمكين، مقابل الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، الإبداع، المرونة والاستجابة. لكن هذه الارتباطات ليست كبيرة بدرجة كافية بالإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتضح أن الخبرة المهنية والتمكين سجلا أعلى معامل ارتباط، كونهما الأساس في تفعيل العلاقة التكاملية بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة.

**الفرضية الثانية**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والقدرات والكفاءات وتعزيزي تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.للإجابة عن هذه الفرضية ولكي نتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير كل من المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والترقية في الوظيفة، لرأس المال البشري.

| المحور | الإحصاءات | الجدول رقم (11) يبين معامل الارتباط Person Corrélation | | |
|---|---|---|---|---|
| | | التمكين | القدرات والكفاءات | جميع فقرات رأس المال البشري |
| تعزيز الميزة التنافسية | حجم العينة | 105 | | |
| | معامل الارتباط | 0,647** | 0,433** | 0,640** |
| | مستوى المعنوية | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج SPSS.20.

**التعليق:** توجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين التمكين و(القدرات والكفاءات) لتعزيز الميزة التنافسية، لأن معامل الارتباط وجدناه يساوي(0,623**) بين التمكين والميزة التنافسية، ويساوي(0,683**) بين القدرات والكفاءات والميزة التنافسية، وهذا دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، ويعني أن هناك قيمة مضافة من الخبرة المهنية والمهارات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية، ويدل هذا على أن معايير رأس المال البشري يجب أن تتكامل من أجل إعطاء ميزة تنافسية مستدامة.

لتدعيم الدراسة نقوم بالتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- توجد فروق دالة إحصائيا في رأس المال البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**الجدول.12. يبين توزيع متوسطات رأس المال البشري حسب الخبر المهنية**

| العينة | التكرار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 44 | 128,73 | 10,782 |
| بين 5 و 10 سنوات | 63 | 129,40 | 11,588 |
| أكثر من 10 سنوات | 08 | 129,88 | 9,508 |

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على برنامج SPSS20

**الجدول.13. يبين اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية**

| | مجموع المربعات Sum of Squares | درجة الحرية df | متوسط المربعات Mean Square | F (ف) المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| ما بين المجموعات Between Groups | 15,840 | 2 | 7,920 | 0,064 | 0,938 |
| داخل المجموعات Within Groups | 13956,682 | 102 | 124,613 | | |
| الكلي Total | 13972,522 | 104 | - | P Value > 0.05 | |

**المصدر**: من إعداد الباحثين بناءا على برنامج SPSS19

**التعليق**: من خلال معطيات التي جمعت عن طريق الاستبيان وبعد التفريغ والمعالجة الإحصائية سجلنا متوسط حسابي قدره (128,73) مع انحراف معياري بقيمة (10,782) بالنسبة للفئة أقل من 5 سنوات خبرة، أما بالنسبة للفئة الثانية مابين 5 و10 سنوات سجلت متوسط حسابي قدره (129,40) مع انحراف معياري بقيمة (11,588) وأخيرا فئة أكثر من 10 سنوات خبرة تحصلنا على متوسط حسابي قدره (129,88) مع انحراف معياري بقيمة (9,508)، بينما اختبار تحليل التباين حسب الجدول رقم(13) يتضح أن مجموع المربعات ما بين المجموعات قدره (15,840) مع تباين ما بين المجموعات بقيمة(7,920) عند درجة حرية (2)، أما داخل المجموعات فهناك مجموع المربعات بقيمة (13972,682) و تباين داخل المجموعات بقيمة (124,613) عند درجة حرية (112) ، بينما اختبار تحليل التباين (ف) فهناك قيمة (0,064) عند درجة حرية (114) ودلالة إحصائية بقيمة (0,938) وهي أكبر من مستوى الدلالة(0.05) وعليه يتم رفض الفرضية.

**عرض النتائج وتحليلها:** من خلال الدراسة الميدانية التي طبقت على المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

**تفسير الفرضية الأولى:** من خلال الدراسة التي ركزت على تكامل أبعاد رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة، وجدنا أن أبعاد رأس المال البشري لها علاقة ارتباط قوية جدا وطردية لما تدرس ككل، أي أن العمل كفريق يؤدي إلى العصف الذهني الذي له دور فعال في توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة، عكس الدراسة المنفردة. فرأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو رأس المال البشري وإن استغلال الكفاءات والموارد بشكل جيد يؤدي إلى إنشاء ميزة تنافسية مستدامة وهذا لا يكون إلا برسم الإستراتجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية رأس المال البشري والاستثمار فيه، لإبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة ومتميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى.

**تفسير الفرضية الثانية:** أوضحت الدراسة بأن مصدر تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على المعرفة وعملياتها، وأن التميز والأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في المؤسسة والتي تتمثل في الإبداع في ظل اقتصاد المعرفة وأهميته في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة. وهذا لا يتحقق إلا إذا أعطيت الأولوية والحرية للعامل أي التمكين في العمل وترك مساحة من الحرية في حدود إستراتجية المؤسسة، حتى يتسنى له المزج بين المعرفة والمهارات والقدرات والكفاءات وكذا الخبرة المهنية للإبداع في مجال عمله لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الابتكار، وبالتالي التفوق والتميز على المنافسين، لأنه إذا أطلق العنان للابتكار وخلق روح العمل الجماعي والتمكين داخل المؤسسة، وكذا إعطاء الامتيازات، على سبيل مثال لا الحصر العامل الذي تحصل على

شهادة جامعية أعلى من منصبه الحالي له الحق في الترقية إلى رتبة أعلى وهذا حافز مادي ومعنوي يساهم في الابتكار والإبداع. وهذا ما لم تقوم به مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهيبة، وفي هذا الشأن عمدة المؤسسة محل الدراسة باستقبال كل الطلبة الراغبين في إجراء التربص التطبيقي. خاصة التخصصات التقنية والتسيير، ومتابعتهم بدقة عن طريق مؤطر داخل المؤسسة ذو خبرة وكفاءة في المجال العلمي والعملي. وتنتهي هذه العملية بتوظيف الطلبة المتفوقين والراغبين في العمل بالمؤسسة. تنسجم هذه النتيجة مع كل من أكد في دراسته على أهمية العنصر البشري كمورد استراتيجي يُسهم في تحقيق التميز في أداء المؤسسة المعاصرة.

إن هذه النتيجة تؤكد أن التمكين له تأثير كبير على تحقيق أهداف المؤسسة، فهو فلسفة تعني السماح لفريق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسئولين عن قراراتهم، وتجاوز الأهداف الشخصية إلى الرؤيا المشتركة، والسماح للقوة العاملة أن تستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن حسب إستراتجية وأهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق دراسته نجد أن كل من المعرفة، المهارات والقدرات والكفاءات لم تُسهم في تعزيز الميزة التنافسية منفردة، في حين وجدنا أن الخبرة المهنية والتمكين يمكنهم إحداث التميز للمؤسسة، إذن التمكين هو قادر على تعزيز الميزة التنافسية، ولكن لا يعني هذا أن السماح للقوى العاملة استخدام المهارات إلى أقصى حد ممكن هو الذي يعزز التميز. بل هناك تراكم معرفي واكتساب للمهارات والقدرات والكفاءات والخبرات خلال المسار المهني، هو الذي يأهل العامل أما التمكين يسمح

له بتطبيق هذه المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات على أرض الواقع بحرية وبدون قيود وحواجز. **وعليه الفرضية الثانية مقبولة.**

**الخلاصة**

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن هناك تأثير كبير لرأس المال البشري في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وأنه لا توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة تعزى إلى الخبرة المهنية، وهذا يدل على أن للعمال نفس الخبرة المهنية، كون العمال بالمؤسسة لا يعمل لفترة زمنية كبيرة وهذا راجع للمنافسة الحادة بين المؤسسات التي انتقلت إلى رأس المال البري في ظل اقتصاد قائم على المعرفة.

المؤسسة اليوم تعمل على خلق الجوّ الملائم للإبداع والابتكار وبالتالي حَثْ العمال على البحث عن المعرفة وتحويلها إلى إبداع. الابتكار هو إحدى الصفات المميزة للمؤسسة المتقدمة في بيئة متغيرة، ويعني تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، أو أي فكرة أو ممارسة جديدة، لأن المؤسسة المبدعة هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد، أو تكون قادرة على تطوير طرق جديدة للعمل أو تقدم حلول مبتكرة للمشاكل، وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تجسيده على أرض الواقع، بتقديم طرق جديدة لتطوير العمل وإدارته، لأن المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المؤسسة على أن تنتج بشكل أفضل، وبما يحقق رضا الزبون. والإبداع يعد أحد المؤشرات الإستراتيجية المهمة لتعزيز التفوق التنافسي، فهو يُعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق،

وبالتالي تحقيق التفوق للمؤسسة، فهي تعمل على تتبع ومعرفة مهارات العمال والأشخاص الحاملين للمعرفة(الكامنة) داخل المؤسسة لكي تحمي إبداعها من التقليد، وهذا موجود على أرض الواقع بحكم أن العمال ذوي الخبرة ويعملون على تأطير العمال الجدد والمتربصين. وهذا دليل قاطع على انتقاء العمال المتفوقين وتوجيههم على حسب متطلبات المؤسسة، وهذا دال على العمل كفريق متكامل، ولهذا نجد أنا مؤسسة الكوابل سيدي بن ذهيبة في تطور دائم، وهي الآن تعمل على إيجاد مكانة في السوق الدولية (تدويل نشاطها).

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال البشري بأبعاده ككل وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تنافسية المؤسسة ترتبط بالاستثمار في رأس المال البشري؛
- الخبرة المهنية والمهارات تعزز الميزة التنافسية وتساهم بشكل كبير في نمو وبقاء المؤسسة.
- رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة؛

نقدم فيما يلي بعض الإقتراحات التي تسهم في تفعيل دور رأس المال البشري :

- ضرورة التعامل مع رأس المال البشري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، لهذا يجب الحفاظ عليه وتطويره باستمرار، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها في ظل ثروة المعلومات وانفتاح العالم (العولمة)؛

- ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في المؤسسة، وكيف تساهم المعرفة ومشاركتها بين العمال في تطوير وتحسين الأداء، بما ينعكس على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها ؛

- ضرورة إجراء تقيم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز المادية والمعنوية (المكفآت والترقيات)؛

- ضرورة أن تحرص المؤسسة على مشاركة العمال في القيام بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبرتهم، بما ينعكس على تعزيز دور رأس المال البشري لدى المؤسسة وبشكل يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها؛

- ضرورة قيام المؤسسة بتشجيع لبناء فرق العمل (العصف الذهني) مما له دور مهم في تكوين رأس المال البشري المتميز وخلق الأفكار المبدعة، التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة؛

- ضرورة أن تولي إدارة المؤسسة أهمية بالغة فيما يتعلق بالحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها؛

- ضرورة أن تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الإبتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.

**المراجع:**


1. حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل، "رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره"، دار النشر مركز الخبرات المهنية للإدارة – نميك، القاهرة .
2. عبد الصمد، س. (2016). "دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات"، أطروحة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. محمد فؤاد محمد، إ. (2000). "تكوين رأس المال البشري"، المؤتمر العلمي 21 للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والنشر والتوزيع، القاهرة.
4. حرشوش المفرجي، ع و علي صالح، أ. (2003). "رأس المال الفكري و طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
5. سملالي، ي. (2005). "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
6. بلقوم ف، (2012). إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

7. علي العنزي، س. (2001). "الرأس المال الفكري: الثورة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

8. عبد الناصر، ن و ظاهر، ا. (2010). "رأس المال الفكري: الاهمية، القياس والافصاح"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد.

9. سورة الأحزاب، الآية 72

10. علي الرسان، م و محمد العجلوني، م. (2010). "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، العدد الثاني.

11. حبّاينة م، (2012). "دور الرأّسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة البليدة، الجزائر.

12. حسين يوسف، ع ا. (2005). "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، جامعة الزيتونة الأردنية،

13. Edvinsson, , M. Malone, Intellectual Capital, Harper business, newyork, 1997.

14. Kotler, P., Marketing Management, The Millennium ed., Hall-International, Inc.,U.S.A., 2000

15. Stewart, T.A, (1999) « Intellectuel Capital: The New Wealth of Organisation", Doubleday Curreny,newyork,