وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغـــــــواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الموضـــــوع:

دور الاستثمار في راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات

من إعداد الطالبة: حمامة مسعودة
الأستاذ المشرف: د. ابن عون الطيب

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
أ.د.قربة معمر	أستاذ	جامعة الاغواط	رئيسا
د.ابن عون الطيب	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الاغواط	مقررا
أ.د.حمدي أبوالقاسم	أستاذ	جامعة الاغواط	ممتحنا
د.التاوتي عبد العليم	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الاغواط	ممتحنا
د.جوال محمد السعيد	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الجلفة	ممتحنا
د.بوسالم أبوبكر	أستاذ محاضر"أ"	جامعة البيض	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

يقول الله تعالى:

"وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا."

سورة الإسراء الآية (70)

إهـــداء

إلى الوالدين الكريمين أمي وأبي حفظهمـــا الله و أطال في عمرهما.

إلى أحبتي إخـوتي و أخـواتي.

إلى زملائي بالدفعة

حمامـــة مسعـــودة

شكـــر وعرفان

قال الله تعالى:

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

سورة هود الآية (88)

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وصلى الله و سلم و بارك على سيدنا محمد و على آله و صحبه و سلم.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و التقدير إلى كل من السادة:

أستاذي المشرف بن عون الطيب على إرشاده ونصحه القيم لانجاز هذا العمل،

الأستاذ الشارف عبد القادر على نصحه و توجيهاته والأستاذ التاوتي عبد العليم على تعاونه الدائم ونصحه طيلة فترة التكوين في الدكتوراه،

الأساتذة الأفاضل المحكمين للاستبانة.

الأساتذة أعضـــاء اللجنـة الموقرة التي وافقت على مناقشة هذا العمل.

السادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط على التسهيلات التي قدموها لنا خلال فترة الدراسة الميدانية.

الأساتذة أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه.

إلى كـــل من ساعـدني ودعمني لانجاز هذا العمل.

فجـزاهم الله عنا جميعا كل خير.

حمامـــة مسعـــودة

الملخص

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط. أجريت هذه الدراسة على عينة من إطارات المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 107 إطارا. وعند توزيع الاستبانة تم استرجاع 71 استمارة استبعد منها 04 استمارات غير صالحة، وتم قبول 67 استمارة صالحة لتحليل النتائج وتكونت الاستبانة من قسمين الأول يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة أما القسم الثاني فضم محورين الأول يتمثل في المتغير المستقل"الاستثمار في رأس المال البشري" وتم قياسه من خلال بعدين: البعد الأول "تطوير الموارد البشرية" ويضم بعدين (تطوير المسار الوظيفي وتدريب وتطويرالموارد البشرية) والبعد الثاني"المنظمة المتعلمة" وتشمل على ستة أبعاد (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستعلام، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة، توفير قيادة إستراتيجية للتعلم) أما المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع"الميزة التنافسية" وتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد (الإبداع والابتكار التنافسي، الجودة ، المرونة). وتم تحليل نتائج الاستبانة عن طريق برنامج **SPSS v.19**.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (تطوير الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة) والميزة التنافسية، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري من خلال (تطوير الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة) في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري ومستوى الميزة التنافسية تعزى إلى كل أو إحدى العوامل الديمغرافية.

وخلصت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها لابد على المؤسسة أن تولي أهمية أكبر للتعلم المستمر لجميع موظفيها، فتح باب الحوار بين الإدارة والموظفين، الاتجاه لبناء فرق العمل، ضرورة تقييم مدى نجاح العملية التكوينية، العمل على تقديم خدمات بأسعار مناسبة وذات جودة بما يوافق تطلعات زبائنها والحرص أيضا على حل مشاكلهم والإصغاء لانشغالاتهم.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في رأس المال البشري؛ تطوير الموارد البشرية؛ المنظمة المتعلمة؛ الميزة التنافسية.

Abstract

This study aimed to find out the role that Human Capital Investment plays in achieving Competitive Advantage, Case study of Algeria Telecom in Laghouat. This study was conducted on a sample of 107 Responsible of the organization under study, When distributing the questionnaire, 71 forms were retrieved, of which 04 invalid ones were excluded, 67 valid forms were accepted to analyze the results. The questionnaire consisted of two parts. The first contains the personal data of the study sample members. The second part included two axes. The first is the independent variable “Human Capital Investment” It was measured through two dimensions: the first dimension, “Human Resource Development,” which includes two dimensions (Career Path Development and Training and Human Resource Development), the second dimension “Learning Organization” and includes six dimensions (Creating Continuous Learning Opportunities, Encouraging Dialogue and Inquiry, Encouraging Cooperation and Collective Learning, Developing systems for possessing and sharing the learning process, to Enable Employees to achieve a common Vision and Provide Strategic Leadership for Learning.). The second axis relates to the dependent variable "Competitive Advantage" and it was measured through three dimensions (Creativity and Competitive Innovation, Quality, Flexibility), The results of the questionnaire were analyzed by SPSS v.19.

This study concluded with a set of results, the most important of which is that there is a strong direct correlation with statistical significance between Human Capital Investment through (Human Resources Development and the Learning Organization) and Competitive Advantage, and there is a statistically significant effect of Human Capital Investment through (Human Resources Development and Learning Organization) in Competitive Advantage of organization under study, also there are no statistically significant differences for the study sample individuals Answers about the level of both Human Capital Investment and Competitive Advantage due to all or one of the demographic factors.

This study concluded by presenting a set of recommendations, the most important of which are the organization must give more importance to the continuous learning of all its employees, opening the door for dialogue between administration and employees, trend of building work teams, The need to evaluate the success of the training process, work to provide services at reasonable prices and of quality that meets the aspirations of its customers and also work to solve their problems and listen to their concerns.

Key words: Human Capital Investment; Human Resources Development; learning Organization; Competitive Advantage.

فهـــــرس المحتويات

إهـــــداء	
شكر وعرفان	
المحتويـــات	الصفحة
ملخص باللغتين العربية والانجليزية	أ
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ك
مقدمة	1
الفصل الأول: الإطار النظري للاستثمار في رأس المال البشري	15-75
تمهيد	15
المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري	16
المطلب الأول: ظهـــــور مفهوم رأس المال البشري	17
المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري	18
المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري	21
المطلب الرابع: خصائص رأس المال البشري	23
المبحث الثاني: مكونات وتصنيف رأس المال البشري وبعض النماذج العملية لقياسه	25
المطلب الأول: مكونات رأس المال البشري	25
المطلب الثاني: تصنيف رأس المال البشري بالمنظمة	28
المطلب الثالث: بعض النماذج العملية لقياس رأس المال البشري	30
المطلب الرابع: صعوبات قياس رأس المال البشري	35
المبحث الثالث: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري	37
المطلب الأول: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري	38
المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري	39
المطلب الثالث: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري	40

المطلب الرابع: أبعاد ومؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري	42
المبحث الرابع: محددات ونظريات الاستثمار في رأس المال البشري	45
المطلب الأول: محددات الاستثمار في رأس المال البشري	46
المطلب الثاني: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري	47
المطلب الثالث: قيود الاستثمار في رأس المال البشري	54
المبحث الخامس: مداخل الاستثمار في رأس المال البشري	55
المطلب الأول: تطوير الموارد البشرية	55
المطلب الثاني: التعلم التنظيمي	64
المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة	67
خلاصة الفصل الأول	74
الفصل الثاني: الإطـــار النظري للميـــزة التنافسيـــــة	98-78
تمهيد	78
المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية	78
المطلب الأول: تطور مفهوم الميـــزة التنافسيـــة	78
المطلب الثاني: تعريف وأهمية الميـــزة التنافسيـــــة	80
المطلب الثالث: خصائص وأنواع الميـــزة التنافسيـــة	82
المبحث الثاني: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية	85
المطلب الأول: مصادر الميـــــزة التنافسيـــــة	85
المطلب الثاني:محددات وأبعاد الميزة التنافسية	87
المطلب الثالث : مداخل الميزة التنافسية المستندة إلى المـــوارد البشريـــة	91
المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في إنشائها	93
المطلب الأول: بناء الميـــــــزة التنافسيـــــــة	93
المطلب الثاني: العوامـــل المؤثـــــرة في بناء الميـــزة التنافسيـــــة	94
المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة بناء الميزة التنافسية	95
المطلب الرابع: معوقـــات بناء واكتســـاب الميزة التنافسية	96
خلاصة الفصل الثاني	98

المحتويـــات	الصفحة
الفصل الثالث: العائد من الاستثمار في رأس المال البشري ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية	124-100
تمهيد	100
المبحث الأول: دور الاستثمار في رأس المال البشري في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة	101
المطلب الأول: القيمة المضافة في تكوين قيادة إدارية ناجحة	101
المطلب الثاني: القيمة المضافة في تعزيز الثقافة التنظيمية	103
المطلب الثالث: القيمة المضافة في تعزيز الثقة التنظيمية	105
المبحث الثاني: العائد من الاستثمار في رأس المال البشري	107
المطلب الأول: مفهوم العائد من الاستثمار	107
المطلب الثاني: العائد من الاستثمار في التدريب	108
المطلب الثالث: قياس العائد من الاستثمار في التدريب	109
المبحث الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	112
المطلب الأول: إيجاد الكفاءات المحورية	112
المطلب الثاني: تنمية الإبداع والابتكار	116
المطلب الثالث: تحقيق التميز في الأداء	119
خلاصة الفصل الثالث	123
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة	156-126
تمهيد	126
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	127
المطلب الأول: حدود الدراسة	127
المطلب الثاني: أدوات ومتغيرات الدراسة	129
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة	133
المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة	134
المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراســة	134
المطلب الثاني: خصــائص عينــة الدراســة	152
خلاصة الفصل الرابع	156

المحتويـــات	الصفحة
الفصل الخامس: واقع الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط	158-208
تمهيد	158
المبحث الأول: تحليل نتائج اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة	159
المطلب الأول: تحليل نتائج اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستثمار في رأس المال البشري	159
المطلب الثاني: تحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثاني الميزة التنافسية	172
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	178
المطلب الأول: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية	178
المطلب الثاني: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية	187
المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية	194
المطلب الرابع: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية	200
خلاصة الفصل الخامس	207
خاتمة	210
قائمة المراجع	216
الملاحق	231

فهـــــرس الجـــــــداول

الرقم	عنـــوان الجـــدول	الصفحة
01	مراحل تطور الميزة التنافسية	79
02	مداخل الميزة التنافسية المستندة إلى المـــوارد البشريـــة	92
03	عبارات المحور الأول الاستثمار في رأس المال البشري	132
04	عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية	133
05	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية	135
06	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الثاني: تطوير المسار الوظيفي	136
07	الصدق البنائي لبعد تطوير الموارد البشرية	136
08	الصدق التمييزي للبعد الأول: تطوير الموارد البشرية	137
09	معامل ألفا كرومباخ للبعد الأول: تطوير الموارد البشرية	137
10	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الأول: خلق فرص التعلم المستمر	138
11	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار	139
12	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	139
13	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	140
14	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة	140
15	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم	141
16	الصدق البنائي للبعد الثاني: المنظمة المتعلمة	142
17	الصدق التمييزي للبعد الثاني: المنظمة المتعلمة	142
18	معامل ألفا كرومباخ للبعد الثاني: المنظمة المتعلمة	143
19	الصدق التمييزي للمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري	144
20	معامل ألفا كرومباخ للمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري	144
21	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي	145
22	الصدق التمييزي للبعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي	145
23	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: الجودة	146

الرقم	عنـــوان الجـــدول	الصفحة
24	الصدق التمييزي للبعد الثاني: الجودة	147
25	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: المرونة	147
26	الصدق التمييزي للبعد الثالث: المرونة	148
27	الصدق البنائي للمتغير التابع الميزة التنافسية	149
28	الصدق التمييزي للمتغير التابع الميزة التنافسية	149
29	معامل ألفا كرومباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية	150
30	الصدق التمييزي الكلي	151
31	معامل ألفا كرومباخ الكلي	151
32	خصائص عينة الدراســـــة	152
33	اتجاه إجابات أفراد العينة حول المحور الأول الاستثمار في رأس المال البشري	159
34	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الأول: تطوير الموارد البشرية	159
35	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية	160
36	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثاني: تطوير المسار الوظيفي	163
37	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني: المنظمة المتعلمة	164
38	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الأول: خلق فرص التعلم المستمر	164
39	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار	166
40	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثالث: خلق تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	167
41	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	168
42	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة	170
43	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي السادس: توفير قيادة استراتيجية للتعلم	171
44	اتجاه إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني الميزة التنافسية	172
45	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي	173
46	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الجودة	175

الرقم	عنــوان الجــدول	الصفحة
47	اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المرونة	177
48	معاملات الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية	179
49	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	187
50	اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية	188
51	اختبار الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الأولى	190
52	اختبار الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية	191
53	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	195
54	النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثانية	196
55	تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية	196
56	النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثالثة	197
57	تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة	197
58	النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الرابعة	198
59	تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة	198
60	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	199
61	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	200
62	النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثانية	201
63	تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية	201
64	النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثالثة	202
65	تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة	203
66	النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الرابعة	203
67	تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة	204
68	اختبار النقارنة البعدية	204
69	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	205

فهـــــرس الأشكـــــــال

رقم	عنـــــوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	5
02	مكونات رأس المال البشري	28
03	فئات رأس المال البشري في المنظمات بحسب تصنيف الباحثين إلى خارج المنظمة	29
04	تركيبة عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	153
05	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	153
06	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	154
07	تركيبة عينة الدراسة حسب الاقدمية بالعمل	154
08	تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	155

فهرس الملاحـــــق

رقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	231
02	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان	240
03	مخرجات برنامج SPSS v.19	241

مقدمـــة

مقدمة

لقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة اكبر لتطوير ذاتها والنهوض بمستويات أدائها في ظل ما أفرزته الاقتصاديات الراهنة القائمة على عنصري المعرفة والرقمنة، أين أصبح من الضروري تحقيق الانسجام بين المعرفة المنتجة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال للتحكم في هذا التطور المتسارع الذي تشهده البيئة المحيطة بالمنظمة من جهة ولمواجهة المنظمات المنافسة من جهة أخرى.

لكن من الضروري طرح التساؤل أي من أصول المنظمات يجب أن يحظى باهتمامها أمام هذا التطور المذهل وأيها يملك القدرة على تحقيق نجاحها، لاشك أنها الأصول غير الملموسة التي لها الفضل وكل الفضل في إحداث هذا التطور المتسارع، بل إن اقتصاديات اليوم تفرض على المنظمات الاهتمام الأكبر بما تمتلكه من مخزون الطاقات والقدرات والمهارات البشرية التي سوف تؤهل المنظمة لتحقيق أهدافها وتميزها أمام المنظمات المنافسة وذلك من خلال ما يعرف بالاستثمار في رأس المال البشري أين يمكن تطوير وتنمية هذه الكفاءات والرفع من مستوى أدائها.

لم يكن هذا الاستثمار هدفا في حد ذاته وإنما وسيلة تحتاجها المنظمة لتحقيق غاياتها. واهم هذه الغايات تحقيق الميزة التنافسية إن لم نقل مزايا تنافسية والمقصود هنا أن تصبح المنظمة قادرة على التفوق على منافسيها من خلال البحث عن تميزها في أدائها وما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة وإدراكها لقيمة زبائنها وقدرتها على تلبية حاجاتهم وتحقيق الوفاء لهم وكذا بناء سمعة جيدة لها فضلا عن تكوين كفاءات جوهرية تضمن لها ذلك. وكل هذا لن يتحقق إلا في ظل سياسة استثمارية ناجحة لرأس مالها البشري.

1. إشكالية الدراسة

لازالت المؤسسات الجزائرية اليوم تحتاج إلى مزيد من الجهود للارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق القدرة لولوج عالم المنافسة الدولية، فما تشهده بيئة عملها من افتقار لسياسات محكمة للاستثمار في ما تمتلكه من رأس مال بشري وحسن إدارته، يجعل حظوظها في استقطاب الكفاءات وحسن استغلالها والحفاظ عليها يتراجع أمام الفرص والامتيازات التي تعرضها المؤسسات المنافسة، وبخاصة الأجنبية منها. مما يؤثر سلبا في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات التي تحدث من حولها ومن ثم إضعاف قدرتها على المنافسة، والذي يضعف أيضا من قدرتها الوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية. حيث لا يمكنها ذلك

إلا من خلال سياسة استثمارية ناجحة لرأس مالها البشري تسمح لها أن تستمد منه ركائز بناء المزايا التنافسية وتمكنها من الاعتماد الكلي على كفاءاتها والتخلص من التبعية انطلاقا من إعادة بناء الثقة في هاته العقول وما تقدمه من أفكار وانجازات والتي لا تقل كفاءة عن تلك الأجنبية التي يتم الرجوع إليها في اغلب الأحيان. ومن خلال السياسات الاستثمارية الناجحة تستطيع المؤسسات جني ثمار الجهود التي تبذلها لتطوير رأس مالها البشري واستغلال تراكمات الخبرة لديه.

وسنحاول معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية بإحدى المؤسسات الاقتصادية ألا وهي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط، نطرح التساؤل التالي: **كيف يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؟.**

ويتفرع عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية نوجزها فيما يلي:

- ما هي العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مبحوثي الدراسة حول هذا الموضوع بالمؤسسة محل الدراسة ؟

2. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كون موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الموضوعات وأكثرها فعالية وتأثيرا في النهوض بكفاءات المنظمة وتطويرها خدمة لنتائج أداء أفضل وتنمية الإبداع والابتكار وبناء الكفاءات الجوهرية للمنظمة، هذا ما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار في محيطها. ذلك أن هذا النوع من الاستثمار له أيضا عوائده التي تضمن الرفع من قيمة المؤسسة وتحقيق نجاحها كباقي أنواع الاستثمارات الأخرى.

3. أهداف الدراسة

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح الإطار النظري لرأس المال البشري، وأهمية قياسه؛

- تسليط الضوء على مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري، والتطرق إلى أهم النظريات التي أثرت هذا الموضوع واهم المداخل المعتمدة؛
- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وتوضيح أهم أبعادها؛
- توضيح العائد من الاستثمار في رأس المال البشري؛
- معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

4. منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي لعرض أهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع دراستنا والمنهج التحليلي لتحليل الأفكار والبيانات، كما تم استخدام دراسة الحالة لمعرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.

5. صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة أساسا في الحصول على الموافقة من المؤسسات لإجراء دراسة الحالة، بالإضافة إلى عدم رغبة البعض في الإجابة على الاستبيان.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **الاستثمار في رأس المال البشري:** هو ما تبذله المنظمة من جهود لتكوين وتطوير رأس مالها البشري لزيادة كفاءته من خلال إثراء رصيده من المعارف النظرية الظاهرية والباطنية لترقية مستوى التفكير وتنمية المعارف العملية من خبرات ومهارات وقدرات للرفع من قدرته على الإبداع وتحليل وربط الأفكار والتكيف مع المواقف وتوجيه سلوكاته لتعزيز قيم المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجيته من جهة، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والمنظمي وزيادة تنافسيتهما من جهة أخرى.

- **تطوير الموارد البشرية:** يقصد به زيادة كفاءة الأفراد من خلال تنمية المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات بهدف زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها وذلك بتحسين بيئة العمل وكذا العلاقات بين الأفراد والمنظمة، ويتضمن تطوير الموارد البشرية ثلاثة أبعاد أساسية وهي: التطوير التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي وتدريب وتطوير الموارد البشرية.

- **المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي تتيح فرص التعلم المستمر لأفرادها وتعمل على تشجيع الحوار والعمل الجماعي واستخدام احدث التكنولوجيات وإدارة المعرفة بطريقة فعالة، وتمكين جميع المستويات الإدارية لتطوير كفاءاتها وقياداتها لضمان القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها وإحداث التغييرات التي تتطلبها بيئة العمل الداخلية ومن ثم تحقيق أهدافها.

- **الميزة التنافسية:** هي قدرة المنظمة التفوق على منافسيها عن طريق تحقيق الأداء المتميز من جهة والقدرة على تلبية احتياجات زبائنها بل القدرة على تحقيق الوفاء لهم وذلك من خلال قدرة مواردها البشرية على الإبداع والابتكار والقدرة أيضا على التجسيد الفعلي لذلك.

6. **فرضيـــات الدراســـة**

وللإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية تبنت الدراسة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري و الميزة التنافسية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة والميزة التنافسية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في الميزة التنافسية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

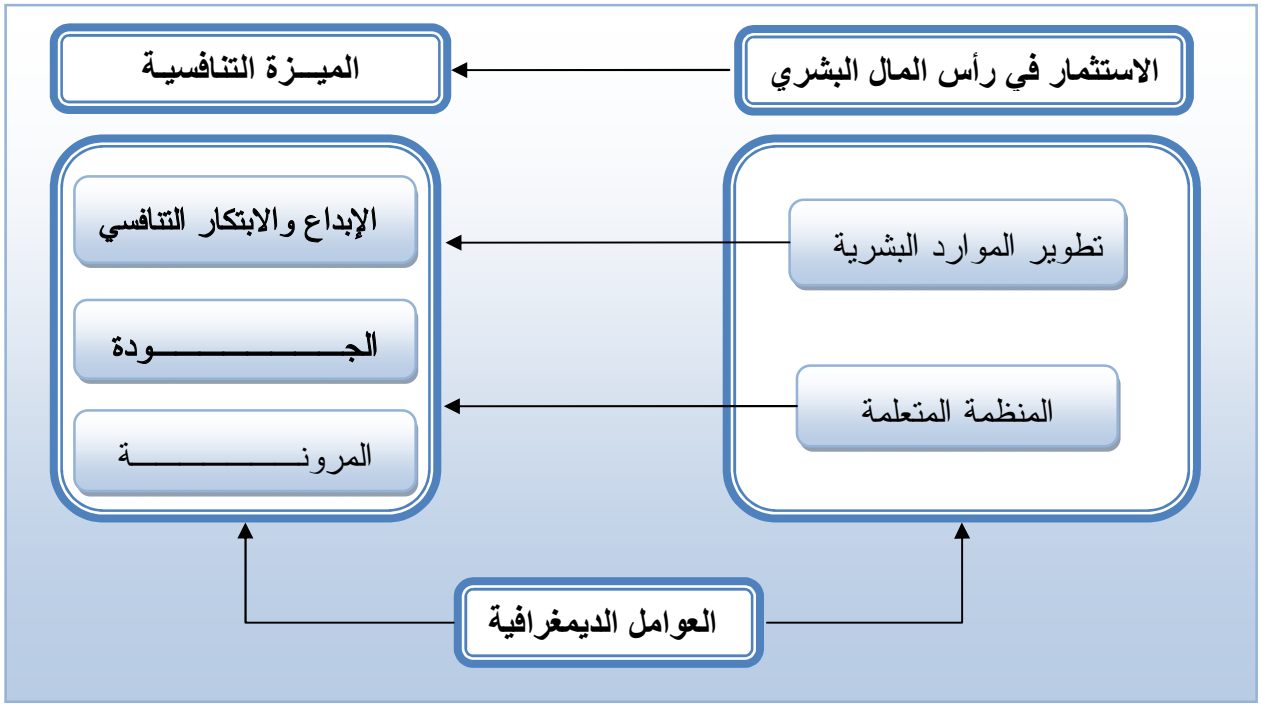
3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى كل أو إحدى العوامل الديمغرافية.

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى كل او احدى العوامل الديمغرافية.

7. **نموذج الدراسة**

بالاستناد إلى الجانب النظري للدراسة وللإجابة على إشكالية الدراسة، اقترحنا النموذج المفترض للدراسة والموضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ومن خلال هذا النموذج يتم الربط بين مداخل الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاد الميزة التنافسية، حيث يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع الميزة التنافسية، ويتكون المتغير المستقل من البعد الأول "تطوير الموارد البشرية" ويشمل بعدين (تطوير المسار الوظيفي ؛ تدريب وتطوير الموارد البشرية) والبعد الثاني "المنظمة المتعلمة" وتشمل على ستة أبعاد (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستعلام، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة، توفير قيادة استراتيجية للتعلم). ويتكون المتغير التابع من ثلاث أبعاد(الإبداع والابتكار التنافسي، الجودة ، المرونة).

8. الدراسات السابقة

سنعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بموضوع دراستنا ولو بصفة غير مباشرة نظرا لتطرق هذه الدراسات إلى علاقة المتغير المستقل-الاستثمار في رأس المال البشري بجزئية من جزئيات المتغير التابع-الميزة التنافسية- أو العكس من ذلك، محاولين إبراز أهم الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسات وأهم النتائج التي تم التوصل إليها وسوف يتم ترتيبها حسب عنصر الزمن.

- الدراسات العربية:

1. دراسة علي حسون، فاضل حمد وعامر فدعوس (2011):[1]

عنوان الدراسة: اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية.

الهدف من الدراسة: تناول البحث المنظمة المتعلمة بأبعادها المتمثلة في التنظيم والناس والمعرفة والتكنولوجيا وأثرها في الميزة التنافسية بأبعادها الكفاءة العالية والابتكار العالي والنوعية العالية والاستجابة السريعة للزبون . قد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي جرى ميدانيا في مستشفى ابن البيطار للأمراض القلبية من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث البالغة 80 من العاملين في المستشفى من الأطباء والإداريين.

[1] علي حسون، حمد سلمان، عامر فدعوس، **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.

أهم النتائج: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة وبين الميزة التنافسية على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الأبعاد . يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية على مستوى المتغيرين الرئيسيين وعلى مستوى الأبعاد.

2. دراسة مؤيد علي أبو عفش(2014):[2]

عنوان الدراسة: دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

الهدف من الدراسة: التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وهي وزارة (الصحة، التربية والتعليم العالي، الداخلية، الأوقاف والشؤون الدينية، المالية).

أهم النتائج: أن عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر في الوزارات الفلسطينية بنسبة 59.09% وان مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بنسبة 75.58% كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ومستوى الإبداع لدى العاملين وذلك بنسبة 64.56%.

3. دراسة حسين عبد القادر (2016):[3]

عنوان الدراسة: رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية.

الهدف من الدراسة: الكشف عن مدى اهتمام إدارة الجامعات برأس المال لتعزيز الميزة التنافسية، وتوضيح مفهوم وأهمية رأس المال الفكري كمفهوم استراتيجي وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، بلغ عدد العينة 72 أكاديميا في جامعة الاستقلال.

أهم النتائج: تقوم الجامعة باستقطاب الأكاديميين المميزين، وأنهما تتميز ببرامجها النوعية، والجامعة تستقطب الأكاديميين ذوي رتب علمية عالية، وسمعة الجامعة متدنية نتيجة عدم التميز في الأبحاث العلمية، والجامعة لا تقدم حوافز مادية أو معنوية للباحثين المميزين فيها، ولا تضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية رأس مالها الفكري وتعزيز الميزة التنافسية لديها تعزى لمتغيرات الدراسة.

---

[2] مؤيد علي أبوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، تخصص القيادة والإدارة، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، 2014.

[3] حسين عبد القادر، **رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 6، ديسمبر 2016.

4. دراسة ربيحة قوادرية (2016): [4]

عنوان الدراسة: مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل بسكرة.

الهدف من الدراسة: معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل بسكرة–، وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلة مع مدير تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاستمارة التي استهدفت جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة والبالغ عددهم 111 إطار، وتم قبول 73 استبانة صالحة لتحليل النتائج.

أهم النتائج: أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وجد أنه مستوى متوسط، وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: الاستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف، بل هو مستوى مرتفع، وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: تطبيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، أيضا يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة.

5. دراسة مؤيد علي أبو عفش(2014):[5]

عنوان الدراسة: دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

الهدف من الدراسة: التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وهي وزارة (الصحة، التربية والتعليم العالي، الداخلية، الأوقاف والشؤون الدينية، المالية).

أهم النتائج: أن عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر في الوزارات الفلسطينية بنسبة 59.09% وان مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بنسبة 75.58% كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ومستوى الإبداع لدى العاملين 64.56%.

---

[4] ربيحة قوادرية، **مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل–فرع جنرال كابل بسكرة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.

[5] مؤيد علي أبوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، تخصص القيادة والإدارة، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، 2014.

6. دراسة بيصار عبد المطلب (2016):[6]

عنوان الدراسة: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

الهدف من الدراسة: محاولة إبراز دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، تم جمع ومعالجة وتحليل آراء 141 عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أهم النتائج: ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء(خفض التكاليف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة وخدمة المجتمع).

7. دراسة فرحاتي لويزة(2016):[7]

عنوان الدراسة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميــزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة–باتنة-

الهدف من الدراسة تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة.

أهم النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

---

[6] بيصار عبد المطلب، **دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة،** مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.

[7] فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميــزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة–باتنة-**، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016.

- الدراسات الأجنبيـــــــــة:

8. دراسة omotayo oyeniyi(2011):[8]

عنوان الدراسة:

Organizational Learning and Sustainable Competitive Advantages (SCA): The Nigerian Experience

الهدف من الدراسة: هو اختبار الكفاءات المحورية للمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المنظمات الخدمية بالاقتصاديات النامية مثل نيجيريا. تناولت الورقة البحثية خصوصا أهمية التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية وكيف يمكن استخدامه لتحقيق الميزة المستدامة . فعلى الرغم من الانتشار الواسع الأهمية والمتعلق ببناء ميزة مستدامة فقد حظيت العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية باهتمام تجريبي ضئيل. قامت هذه الدراسة بدراسة العلاقة والأثر بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة تجريبيا.

نتائج الدراسة: التعلم التنظيمي يرتبط ايجابيا بالميزة التنافسية المستدامة ولديه القدرة لتحسين الميزة التنافسية المستدامة.

9. **دراسة Shahram Gilaninia, Hossein Ganjinia, Kobra Karimi (2013):**[9]

عنوان الدراسة:

The Relationship between Organizational Learning and Competitive Strategies and Its Impact on Performance of Business and Customer.

الهدف من الدراسة: تقييم العلاقة بين التعلم التنظيمي والاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها على أداء العملاء والأعمال. وتم استخدام أداة الاستبيان لإجراء الدراسة حيث بلغ عدد العينة التي يمكن تحليلها 236 مؤسسة من بين 589 وحدة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة غيلان **Guilan** .

أهم النتائج: النتيجة التي تم الحصول عليها توضح أن التعلم التنظيمي له علاقة باستراتيجية قيادة التكلفة، تطوير المرونة الإستراتيجية وأيضا المرونة الإستراتيجية لها علاقة بإستراتيجية التمايز وإستراتيجية قيادة

[8] Omotayo Oyeniyi, **Organizational Learning And Sustainable Competitive Advantages (Sca) ; The Negerian Experience**, Journal Of Economics And Business Research N.1 ,2011.

[9] Shahram Gilaninia, Hossein Ganjinia,Kobra Karimi, **The Relationship Between Organizational Learning And Competitive Strategies And Its Impact On Performance Of Business And Customer**,Arabian Jourrnal Of Bussiness And Management Review (Nigerian Chapter) Vol.1,N.3,2013.

التكلفة . توجد علاقة بين إستراتيجية التمايز مع أداء العملاء والأعمال وإستراتيجية قيادة التكلفة مع أداء العملاء.

10. دراسة **Emily A. Odhon'g, Jacob Omolo (2015):**[10]

عنوان الدراسة:

Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance Of Pharmaceutical Companies In Kenya

الهدف من الدراسة: سعت الدراسة إلى إثبات تأثير استثمار رأس المال البشري على الأداء التنظيمي بشركات الأدوية في كينيا. المتغيرات المستقلة تشمل: التدريب والتعليم وإدارة المعرفة وتنمية المهارات. تشمل النظريات الأساسية في هذه الدراسة: رأس المال البشري ، اكتساب المهارات ونظرية الموارد المستدامة. تم استخدام 200 ملاحظة في الدراسة، دراسة الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات.

أهم النتائج: وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استثمار رأس المال البشري والأداء التنظيمي.

11. دراسة Shazia Hassan, Yasmine Muhammad Javaid Iqbal, &Wajeeha Ghias (2017):[11]

عنوان الدراسة:

Organizational Learning and Competitive Advantage in Banking Sector of Pakistan

الهدف من الدراسة: دراسة تأثير التعلم التنظيمي كميزة تنافسية في القطاع المصرفي في باكستان.

يتم تطبيق نموذج OLCA للتعلم التنظيمي والمزايا التنافسية.

نتائج الدراسة: تؤكد نتيجة الدراسة على فهم نموذج OLCA في قطاع الدراسة المختار. وخلصت الدراسة إلى أنه بدلا من التركيز على زيادة كفاءة الموارد لاكتساب ميزة تنافسية، يجب على المنظمة التركيز على التعلم التنظيمي كمورد لاكتساب ميزة تنافسية دائمة.

[10] Emily A. Odhon'g, Jacob Omolo, **Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance Of Pharmaceutical Companies In Kenya,** Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.6, pp.1-29, November 2015.

[11] Shazia Hassan, Yasmine Muhammad Javaid Iqbal, &Wajeeha Ghias, **Organizational Learning and Competitive Advantage in Banking Sector of Pakistan,** Global Social Sciences Review, Vol(2) I, Spring 2017.

12. دراسة Alžbeta Kucharˇcíková, Martin Miˇciak and Miloš Hitka(2018):[12]

عنوان الدراسة:

Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability

الهدف من الدراسة: تمثل الشركات العاملة في مجال الأعمال الإلكترونية مثالا على ريادة الأعمال المستدامة والتي تعتبر أن الأفراد هم الأصول الأكثر قيمة. وتمثل إدارة رأس المال البشري (HCM) مفهوما حديثا لإدارة الأفراد يعتمد على إستراتيجية العمل من خلال قياس وتقييم فعالية استخدام رأس المال البشري وفعالية الاستثمار في تطويره ، يؤدي هذا المفهوم إلى زيادة أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية في سياق الاستدامة. كجزء من استبيان الدراسة ، وجدنا أن الشركات في سلوفاكيا لديها القليل من الاستخدام لمفهوم (HCM). على الرغم من أنهم يعتبرون الاستثمار في التعليم أو التدريب هو الشكل الرئيسي للاستثمار في رأس المال البشري ، إلا أنهم لا يقيّمون فعالية هذا الاستثمار في الممارسة.

نتائج الدراسة: عن طريق تحليل الدراسات الأجنبية وجدنا أن مؤسسات الأعمال الإلكترونية تعتبر تعليم تكنولوجيا المعلومات مهما جدا لأدائها وقدرتها التنافسية واستدامتها. والهدف من المقالة هو شرح طبيعة (HCM) واقتراح نهج لتقييم فعالية الاستثمار في التعليم كجزء من عملية (HCM) تم تنفيذ النهج في مؤسسة تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية متوسطة الحجم سريعة النمو حيث يتم تنفيذ التعليم بشكل أساسي في مجال تكنولوجيا المعلومات.استخدمنا أيضا تحليل بيانات المؤسسة الداخلية. يمكن أن يكون المثال المقترح لتنفيذ (HCM) في جزء من تقييم فعالية الاستثمار في التعليم والمادة بمثابة مساعدة نظرية وعملية لمديري الموارد البشرية في تنفيذ مفهوم (HCM).

13. دراسة Kristin I.T. Skinnarland, Itera ASA, Oslo, and Peter Sharp:[13]

عنوان الدراسة: Knowledge Sharing (KS), Organizational Learning and Competitive Advantage in a Scandinavian Hotel Company.

[12] Alžbeta Kucharˇcíková, Martin Miˇciak and Miloš Hitka, **Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability**, Sustainability 2018.

[13] Kristin I.T. Skinnarland, Itera ASA, Oslo, and Peter Sharp, **Knowledge Sharing (KS), Organizational Learning and Competitive Advantage in a Scandinavian Hotel Company.**

الهدف من الدراسة: كيف يمكن ربط تبادل المعرفة بالتعلم التنظيمي والميزة التنافسية هو أمر ذو أهمية أساسية للمنظمات. إذا تمكنت المنظمة من تبادل معارفها وتعزيز تعلمها ، فيجب أن تصبح أكثر فاعلية وتنافسية. تتناول هذه الورقة هذه القضايا في سياق دراسة حالة الدراسة في واحدة من أكبر شركات الفنادق في سكندنافيا، تم الحصول على بيانات الاستبيان من 60 موظفًا في مجالات توجيه التعلم وتوجيه السوق والثقة فيKS مشاركة المعرفة والمشاركة باستخدام نظم المعلومات. على أساس هذا المسح الداخلي ، أجريت 5 مقابلات متعمقة لاستكشاف قضايا KS بمزيد من التفصيل.

أهم النتائج: تشير النتائج المستخلصة من البحث إلى أن التعلم مهم للمنظمات وأن العناصر الثلاثة: مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي والقدرة التنافسية كلها مرتبطة ببعضها البعض ويعزز بعضها بعضا. أن تبادل المعرفة أو الخبرة وجهاً لوجه هو الأكثر قيمة والأكثر قيمة وضوحا في المشاركة. صورة المشاركة عبر الوسائل الإلكترونية أكثر تشويشا وتحتاج إلى مزيد من البحث. يرتبط التعلم وتبادل المعرفة بالقدرة التنافسية للمؤسسة ولكن هناك عوامل أخرى (مثل الوعي بأنشطة المنافسين) مهمة أيضا لمدى تنافسية المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن أن نوجز ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط على النحو التالي:

- تميزت الدراسات السابقة باختلاف البيئات التي تمت فيها إلا أنها تكاد تجمع على النتائج المتوصل إليها؛
- بالنسبة للمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري فقد تمت دراسته مع متغيرات متعددة: تسيير المعرفة، الأداء المتميز، ودرس أيضا بمثابة جزء من المتغير المستقل رأس المال الفكري الذي تم ربطه بالميزة التنافسية؛
- وبالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فتمت دراسته بمتغير التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في اغلب الحالات؛
- وهناك من الدراسات التي ذهبت إلى دراسة العلاقة التي تربط جزئيات معينة من المتغير المستقل والمتغير التابع كدراسة المنظمة المتعلمة والإبداع؛
- تختلف الأبعاد التي يشملها المتغير المستقل والمتغير التابع في دراستنا عن التي تم اعتمادها في الدراسات السابقة؛

- ويختلف موضوع دراستنا عن الدراسات السابقة كوننا نحاول الإلمام لدراسة المتغيرين المستقل والتابع معا على غرار الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار النظري للإستثمار في رأس المال البشري

تمهيد

كان ولزمن طويل يُنظَرُ إلى الأفراد بالمنظمات أصل كغيره من الأصول المادية والمالية، إلا انه ونظرا للتحولات الاقتصادية والتحديات العالمية المفروضة وكذا التطور المتسارع في مجال المعرفة والعمل أدى إلى تطور هذه النظرة عبر العديد من المراحل الزمنية فمن كونه مجرد عنصر بشري إلى اعتباره موردا بل هو الثروة في حد ذاتها. وسلط الضوء على هذا الأصل الثمين الذي أصبحت كل المنظمات تدرك أن لا قيمة لمختلف أصولها من دونه، لذا كان لزاما على المنظمات أن تحسن استغلاله وتسعى إلى تنميته تعزيزا لكفاءته وبغية تحقيق تطلعاته وأهدافها ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال الاستثمار فيه.

وللخوض في هذا الجانب سنتطرق إلى الإطار النظري لرأس المال البشري والاستثمار فيه وأهم المفاهيم والنظريات ذات الصلة والتي سنحاول إثراءها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

المبحث الثاني: مكونات و تصنيف رأس المال البشري و بعض النماذج العملية لقياسه

المبحث الثالث: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الرابع: محددات ونظريات الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الخامس: مداخل الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

إن بروز الثورات الفكرية والتقنية كان سببا هاما ووجيها في تزايد الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره أساسا جوهريا في إحداث التقدم والازدهار، نظرا لما يمتلكه من قدرات وطاقات ومهارات تعد منبع إنتاج المعرفة ولما له من قدرة على الإبداع والابتكار والقدرة أيضا على إحداث التميز في العلاقات وبناء الثقة بين المنظمة وأفرادها فضلا عن إيجاد الكثير من القيم المضافة ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، الأمر الذي أصبح حتمية تفرضها التحديات الراهنة لضمان بقاء المنظمة في محيطها التنافسي، لذا وللتفصيل أكثر في ذلك نتطرق فيما يلي إلى إبراز مفهوم رأس المال البشري وكذا الأهمية التي ينطوي عليها فضلا عن الخصائص التي تميزه كأهم أصل من أصول المنظمة.

المطلب الأول: ظهــور مفهــوم رأس المال البشري

اختار الله سبحانه وتعالى الإنسان ليقوم بمهمة الاستخلاف في الأرض انطلاقا من **قوله تعالى:" وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً". سورة البقرة الآية رقم 30.** وخلافة الله سبحانه أهم الوظائف للكيان البشري كأن البشر مخلوق ملكي متميز أخرج لإدارة الكون وما فيه بإرادة الخالق.[1]

ولقد تطور مفهوم رأس المال البشري عبر الزمن ومر بمراحل عديدة حتى تبلور واستقل في أوائل الستينات من القرن العشرين كفرع جديد يدمج بين التربية والتعليم، وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى مفهوم رأس المال البشري لأنه يحاول الحط من شأن التربية، فهي ظاهرة إنسانية رفيعة فوق الحساب والتقدير المادي، وقياسها اقتصاديا هو إنكار لطبيعتها، بل إن هذه الانتقادات جعلتهم يعترضون على تسميته بعلم معتبرين أنها محاولات من قبل علم الاقتصاد لتطبيق أدواته على التربية والتعليم.

ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح منظمات الأعمال، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وحلت محلها مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية بالمنظمة إلى زيادة قيمة الناتـــــج النهائي. وأصبح واضحا أنه كما أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار، فإن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني.[2]

[1] محمد علي حسين، **موقف الإسلام من تنمية الموارد البشرية**، مجلة دراسات، المجلد9، ديسمبر2016، ص 347.

لقد تطور رأس المال البشري في عقد الستينات ويقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها، وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دورا في تحقيق النتائج الايجابية للشركة لا يقل عن دور رأس المال المادي، وإن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها.[3]

في الواقع الاهتمام بالمعرفة في الصناعة بدأت بوادره تظهر مع تطور الفكر الاقتصادي إذ أشار **الفريد مارشال (A.Marshal)** في سنة **1905** إلى أن الاستثمار الأكثر أهمية هو الاستثمار في الأفراد وهو مصدر للإنتاجية كما أشار **ميلتن فريدمان (Friedman Milton)** في سنة **1956** إلى أن القدرات التي يمتلكها الأفراد أساس تكوين الثروة. وقد عبر **(Shultz)** على مفهوم رأس المال البشري سنة **1961** وفقا لما يلي:" **يبدو واضحا أن الأفراد يمتلكون معارف ممارسة العمل وهذه المعارف والمعارف العملية تشكل نوعا من أنواع رأس المال".** يتضح إذن أن رأس المال البشري لا يمكن تعريفه دون إقامة العلاقة بينه وبين الأداء وتكوين القيمة. على هذا الأساس نظرية رأسمال البشري التي طورها **غاري بيكر (Gary Becker)** في أبحاثة على أن البحث عن تفسير نمو الدخل في معظم الدول أدى إلى الاهتمام بكيانات أقل ملموسية كالتغيير التكنولوجي ورأس المال البشري.[4]

---

[2] فريد كورتل، آمال كحيلة، آمال ينون، **رأس المال البشري كأداة لتفعيل عملية الابتكار في النشاط التسويقي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص217.

[3] ثائر أحمد سعدون السمان، شان عصمت، ميادة عبد الغني سليمان، **فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص155.

[4] عبد الفتاح بوخمخم، **رأسمال البشري المفهوم وإمكانيات القياس**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص298.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري

يمثل رأس المال البشري في المنظمة أصل غير ملموس يساهم في عملية تعزيز المنظمة والإبداع والابتكار فيها، والذي يختلف من منظمة لأخرى على حسب ظروفها وإمكانياتها.[5] ويشير **(Sullivan,1998)** إلى رأس المال البشري بأنه الأساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيئة الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم.[6] ويعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد و الابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين.[7] ويشير **(Allegre)** أن رأس المال البشري للمنظمة يتكون من مجموع عمالها، كفاءاتهم خبراتهم المتراكمة مشاركتهم وقدرتهم على الإبداع ويمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأسمالها غير الملموس ويضيف بان مجموع رأس المال البشري ونظام المنظمة يشكلان الذكاء الجماعي لها **(l'intelligence collective)**.[8]

وكتب **ثيودر شولتز** عام **1981** " **خذ في الحسبان المهارات الفكرية والمكتسبة فإنها مهمة ويمكن أن يستثمر فيها للتوسع، وبذلك نشكل رأس مال بشري**".[9]

---

[5]مفتاح صالح، معارفي فريدة، **الاستثمار في رأس المال البشري تجربة ماليزيا ومقومات نجاحها** ، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص455.

[6]كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة، **اثر رأس المال الفكري(البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال**: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد42، العدد1، 2015، ص23.

[7]عدنان سالم قاسم الاعرجي، محمد عبد العزيز العبيدي، قصي سالم السالم، **اثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص567.

[8]عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، **رأس المال البشري واهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص680.

[9]Alžbeta Kucharčíková , **Investment in the Human Capital as the Source of Economic Growth,** Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 22(1), 2014,p30.

بالنسبة لـــ **(Becker)**، يمكن اعتبار رأس المال البشري هو مجموع المواهب والكفاءات الإنتاجية للعامل، والتي تم اكتسابها بشكل غير رسمي (من خلال الخبرة) أو بشكل رسمي (عن طريق التعليم أو التدريب). ويمكن أيضا تعريفها على أنها جميع الاستثمارات مثل التعليم والصحة والتعلم عن طريق العمل، الذي يحسن من إنتاجية الفرد في سوق العمل، وفي مجالات أخرى.[10]

وفقا لشولتز **(1993)** ، تم تعريف مصطلح "رأس المال البشري" كعنصر أساسي في تحسين الأصول المنظمة والموظفين من أجل زيادة الإنتاجية وكذلك الحفاظ على الميزة التنافسية. للحفاظ على القدرة التنافسية في المنظمة يصبح رأس المال البشري أداة تستخدم لزيادة الإنتاجية. يشير رأس المال البشري إلى العمليات التي تتعلق بالتدريب والتعليم والمبادرات المهنية الأخرى من أجل زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للموظف مما يؤدي إلى رضا الموظف وأدائه ، وفي نهاية المطاف أداء الشركات.[11]

وينسب (**Ashton**) رأس المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة وحل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة للشركة.[12]

وأكد (Druker) أن رأس المال البشري هو الكفاءة والطاقة الفردية للأداء في مختلف الوظائف.[13]

---

[10] Dorothée Boccanfuso, Luc Savard, Bernice Savy, **Capital Humain Et Croissance : Evidences Sur Donnees De Pays Africains**, Cahier de recherche / Working Paper09-15, université de sherbrooke, Juillet 2009,p4.

[11] Maran MARIMUTHU,Lawrence AROKIASAMY,Maimunah ISMAIL, **Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics**, Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume(2) 8, Summer 2009,p266.

[12] عبد الله علي القرشي، **الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص140.

[13] عامر عبد اللطيف كاظم العامري، **اثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013 ص544.

وفي نفس الصدد عرف -**(Roca-Puig et a l)** بأنه الحصيلة من الخبرات والمعارف والطاقات والمهارات والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل باتجاه بناء المنظمة في الشكل الصحيح.[14]

ويعرف **(Frank Bemanke)** أن رأس المال البشري هو "مزيج من العوامل مثل التعليم والخبرة والتدريب والطاقة وعادات العمل والجدارة بالثقة والمبادرة التي تؤثر على قيمة هامش انتاجية العمال. [15]

في حين يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة،[16]

ويمكن تعريف رأس المال البشري على أنه مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها كل فرد. هذه جزء منها فطري (هي القدرات الفكرية المنقولة وراثيا). والجزء الآخر، يتم الحصول عليها طوال الحياة. وهذا الاكتساب باهظ التكلفة، ولكنه يقدم تدفق من الخدمات الإنتاجية في المستقبل، لذلك هو استثمار. ولهذا السبب تم إعطاء اسم رأس المال لهذا المخزون من المعرفة.[17]

ويرجع رأس المال البشري إلى العمليات التي تتعلق بالتدريب والتعليم وغيرها من المبادرات المهنية بهدف زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للموظف مما يؤدي إلى رضا الموظف عن أدائه، ومن ثم على أداء الشركة.[18]

ومن خلال ما سبق فان رأس المال البشري عبارة عن مخزون الطاقة لدى الأفراد بالمنظمة ويتمثل أساسا في مجموع المعارف النظرية والعملية والسلوكية ويساهم رأس المال البشري في:

---

[14] مؤيد الساعدي، حسين حريجة غالي، أمير غانم وادي، **تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد2،2013، ص39.

[15] Kwon , Dae-Bong , **Human Capital And Its Measurement**, the 3rd OECD world forum on statistics , knowledge and policy charting progress, building visions, improving life Busan, Korea 27-30 oct.2009,p13.

[16] مزيان حمزة، **تحقيق تنافسية رأس المال البشري من خلال التنمية البشرية المستدامة-بالإشارة إلى الجزائر وتونس**، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 4، الجزء الأول، سبتمبر2015، ص167.

[17] Rezine Okacha.Tahar Moulay, **Capital Humain Et Croissance Economique .Une Approche En Données De Panel Sur Pays Africains** , Roa Iktissadia Review , University Of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued , Algeria, issue9 ;dec2015,p333.

[18] Maran Mrimuthu.Lawrence Arokiasamy. Maimunah Ismail. **Op.cit**, p266.

- تعزيز الإبداع والابتكار و خلق القيمة للمنظمة؛
- زيادة مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والأصول الاجتماعية للموظف والحصول على الثقافة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها؛
- يخلق مهارات القيادة وحل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر؛
- زيادة الإنتاجية وتقديم تدفق من الخدمات الإنتاجية في المستقبل.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال البشري

معظم العوامل الأخرى قابلة للبيع والشراء في الأسواق إلا العنصر البشري، لأنها موهبة ربانية وإمكانية كامنة في البشر، لا تباع ولا تشترى، وقد أشار إليه الرسول الكريم- **قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الناس معادن كمعادن الذهب والفضة"**. فالصدق والأمانه ووفاء الوعد والشجاعة والاعتزاز بالنفس والجودة والسماحة والشعور بأداء الواجبات إلى الآخرين والقيام بالنشاطات المختلفة، وقوة الفرق بين الصواب والخطأ، ومهارات الأعمال المتعددة، وما إلى ذلك من الصفات الحميدة، هي المفتاح الأساسي لتحقيق أي هدف، والسلاح الأول للحصول على أي مصلحة.[19]

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم.

وقد أكد كثير من العلماء المختصون على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ومنهم الفريد مارشال الذي قال أن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، و الاقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم وذلك عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

وينبغي على المنشآت أن تخطط للاستثمار في هذه الموارد بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملين رأس مال بشري يحملون المعرفة في عقولهم، وان تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي

[19] محمد علي حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 346.

تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظمية، إذ أن هذه المعرفة ينبغي على المنشاة اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول أن المورد البشري يلعب دورا مهما في تعلم المنشاة.[20]

وتكمن أهمية رأس المال البشري في كونه يلعب دورا في اكتساب ميزة تنافسية اكبر من أي وقت مضى، لأنه يمثل ثروة حاسمة ونجاحا وميزة تنافسية للمنظمة. ولإنشاء قوة عاملة توفر هذه الميزة على المنظمة أن تخلق بيئة توفر المعرفة والحوافز والالتزام الذي يصعب على مثيلاتها تقليده.[21]هذه الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائد مجز على المدى الطويل ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تكلفة تتحملها المنظمة نظير حصولها على هذا العائد.

لذا فان الأفراد والمنظمات والدول تعترف على نحو متزايد أن مستويات عالية من المهارة والكفاءة ضرورية لمستقبل آمن وناجح. ومن الشائع أن اكتساب الأفراد لمزيد من التعليم والتدريب خلال حياتهم، يدفع رأس المال البشري نحو إنتاج السلع والخدمات، فضلا عن الابتكارات الجديدة في السوق.[22]

حيث يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، فلن يؤدي هذا العنصر دوره بدون تعليم حيث يسهم هذا الأخير في تراكم رأس المال البشري، وتشير 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 فإن 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.[23]

---

[20]نوفن العليمات، ضيف الله العليمات، **اثر قدرة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في زيادة كفاءة رأس المال البشري لدى الدوائر المالية في الجامعات الأردنية الرسمية**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص.1057.

[21]Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi And Chandan Lal Rohra , **Human Capital a Source of Competitive Advantage "Ideas for Strategic Leadership**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4), 2009, p4183.

[22]عبد الله علي القرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص141.

فالدور الذي تلعبه القدرات البشرية ذات المعرفة والخبرة في إدارة وتطوير ومتابعة التقدم التكنولوجي من أجل زيادة الإنتاج، فالعنصر البشري ذاته هو أساس كل تقدم علمي وتكنولوجي في مختلف العصور.[24]

لذا إن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين ويمثل أهم أسس قيام المنظمة المتعلمة.[25]

حيث ترى الطالبة من خلال ما تم عرضه من أفكار فيما يتعلق بأهمية رأس المال البشري، أن دور رأس المال البشري يتجسد أساسا في الرفع من قيمة المنظمة في كل ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية وإكسابها العديد من المزايا التنافسية لتحقيق نجاح أكبر للمنظمة أكثر مما تحققه نظيراتها وذلك من خلال ما توفره المنظمة من فرص التعلم والتكوين لأفرادها ليصبحوا أكثر تأهيلا وكفاءة في انجاز مهامهم.

المطلب الرابع: خصائص رأس المال البشري

أولا: الإبداع والابتكار

يعتمد بقاء المنظمات على قوتها في إعادة البناء. وتتم عملية إعادة البناء هذه من خلال تكييف الأهداف مع الظروف الحالية وتحسين أساليب تحقيق هذه الأهداف. ولذلك يجب على المنظمات تشجيع الإبداع والابتكار، لأن المنظمات غير الإبداعية سوف تصبح غير صالحة أو تعدل نفسها.

ثانيا: القيمة المضافة

يمكن للموارد البشرية أن تساعد الشركة في الحصول على ميزة تنافسية وقيمة مضافة وتشغيل خطط جودة شاملة. يمكن للموظفين إنشاء التنبؤات على مستويات مختلفة من المنظمة، وتحديد القيم والمهمات

---

[23] فتال عبد العزيز، **دور التربص في تنمية رأس المال البشري للأستاذ الجامعي ، دراسة حالة جامعة العربي التبسي الجزائر**، مؤتمر دولي: "رأس المال البشري فرص وتحديات"، اسطنبول– تركيا، 3–6 ابريل 2017، ص6–7.

[24] معين أمين السيد، **دور إعادة هندسة العمليات(الهندرة) وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص243.

[25] عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، **مرجع سبق ذكره**، ص681.

والأهداف، وتصميم الخطط الإستراتيجية، وتنفيذ تلك الخطط وفقا للقيم. يمكن تعزيز القيمة المضافة من خلال تحفيز الموظفين وتدريبهم.

ثالثا: ميزة تنافسية

من أجل الحصول على ميزة تنافسية، يجب على الشركة تمييز منتجاتها عن منافسيها من خلال توظيف المزيد من الموظفين الموهوبين والمهرة أكثر من موظفي المنافسين. الموظفين الموهوبين مثل الأداء الجيد والمرونة والإبداع والقدرة على تقديم الخدمات المباشرة للعميل تلعب دورا رئيسيا في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.[26]

ويتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات من أهمها:

- **خصوصية رأس المال البشري:** إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان، ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد، وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي سيتخذه الفرد يخص قرار الاستثمار في التكوين، وتحمله لمختلف التكاليف التي ستتجرعنه، وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر، مقابل إيرادات مالية اكبر في المستقبل.
- **عدم مرئية رأس المال البشري:** أي أن المعارف والقدرات الممتلكة من قبل الأفراد، لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث انه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد، والتي تحمل مؤشرا هاما يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طوال فترة دراسته وتكوينه، إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.[27]

[26] Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh, **A Review Of The Role Of Human Capital In The Organization**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016), pp251,252.

[27] نادية ابراهيمي، **دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة –دراسة حالة جامعة المسيلة** ، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013، ص5.

وتشمل خصائص رأس المال البشري أيضا: [28]

- المرونة؛
- القدرة على التكيف وسهولة التكيف مع الطوارئ؛
- القدرة على التعلم السريع؛
- التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم؛
- الاعتماد على الذات.

وترى الطالبة أن تفرد وتميز رأس المال البشري هو نتيجة لما يمتلكه من طاقات كامنة وقدرات هائلة تمكنه من الإبداع والابتكار في مجال العمل بمساهمته بالعديد من الأفكار المتميزة التي تدعم مجال عمل المنظمة وتمكنها من إيجاد قيم مضافة واكتساب مزايا تنافسية ابتداء من ميزة رأس المال البشري في حد ذاته لقدرته على التعلم بصفة مستمرة للتكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات. ولا يمكن للمنظمة معرفة وتقدير هذه الطاقات إلا من خلال إيجاد البيئة الملائمة والمحفزة لتفجيرها والاستفادة منها.

المبحث الثاني: مكونات و تصنيف رأس المال البشري و بعض النماذج العملية لقياسه

إن أهم ما يميز رأس المال البشري هو ما يحمله في طياته من معارف نظرية وأخرى عملية وأخرى سلوكية تساعد في تصنيفه بالمنظمة إلى فئات تختلف كل منها عن الأخرى باختلاف درجة مكوناته مما يجعل الأمر صعبا لقياسه، فهناك من الباحثين من توجه إلى قياس تكلفته وهناك من ذهب إلى قياس قيمته، وهذا ما سنحاول توضيحه في الأسطر الموالية لأهم مكونات رأس المال البشري وتصنيفه بالمنظمة وكذا أهم نماذج قياسه والصعوبات التي تعترض هذا القياس.

المطلب الأول: مكونات رأس المال البشري

أولا: المعرفة

بين **(Wit & Meyer, 1998)** بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.

[28] الموقع الالكتروني: https://fr.scribd.com انظر المداخلة: يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، **مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه**، الملتقى الدولي الخامس حول:" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 2011، جامعة الشلف، الجزائر.

ويرى **(Bollinger & Smith, 2001)** أنها عبارة عن تراكم المعرفة المنظمية عبر الزمن والتي تمكن الشركات من الوصول إلى مستويات عالية من الفهم والإدراك الذي يقود إلى الفطنة والذكاء في العمل.[29] إذ إن معرفة رأس المال البشري تعد من مصادر تكوين الثروات وتأتي قيمتها من خلال مساهمتها في استغلال الفرص وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الكفاءة والفعالية للمنظمة وتتكون المعرفة من جزأين ظاهري يمكن التعامل معه بصورة مباشرة ونقله وتحويله إلى وثائق يمكن الرجوع إليها، والثاني ضمني يصعب تحويله إلى وثائق أو نقله ويتضمن المهارات والخبرات والحكمة التي يمتلكها الفرد.[30]

ثانيا: المهارة

إن المهارة هي معرفة أسلوب أو طريقة أداء العمل أو العملية بسهولة ويسر وبأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وكلفة وتصنف إلى:

1.2 **المهارات الإنسانية:** تشير إلى القدرة على التعامل مع الآخرين من اجل تنسيق الجهود وتكوين فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي، ترتبط هذه المهارة بشكل أساسي بتكامل الشخصية، وتعد هذه المهارة من المهارات الأكثر صعوبة من بين المهارات الأخرى، ومن أمثلة هذه المهارات : فهم الذات والآخرين، الحصول على الاعتراف وقبول الآخرين، استخدام مصادر التأثير على الآخرين، بناء جماعات العمل والعمل معهم.

2.2 **المهارات الفنية:** يتميز هذا النوع من المهارات بتعلقه بكيفية أداء العمل كالفراسة والذكاء والحبكة والقدرات التحليلية، ومن أمثله هذه المهارات: مهارات القدرات التحليلية، مهارة إدارة الأزمات، مهارة التبصر.

---

[29] علي وليد حازم العبادي، **أثر تقانة المعلومات في رأس المال البشري دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي**،ص397.

[30] عامر عبد اللطيف كاظم العامري، **اثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص545.

3.2 المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة الفرد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم، وفهم الأنظمة والتعليمات والأوامر المنظمة لسير العمل في الشركة التي يعمل فيها ومن أمثله هذه المهارات: مهارة إدارة الوقت، مهارة صنع القرار.

4.2 المهارات الذاتية: وتتضمن المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد، وتنبثق عن هذه المهارة المهارات الفرعية الآتية: السمات الجسمية والقدرات العقلية، المبادأة والابتكار وضبط النفس.

إن المعرفة والمهارات ضرورية لممارسة المهنة، فالمهارات هي محرك الأداء. فبمعرفة أنك تملك الكفاءات الضرورية التي تحتاجها للقيام بعملك بشكل جيد، أو أنك ستحصل عليها، يمكن أن تكون حافزا قويا. مما يسمح لك بالحصول على وظائف أفضل وتعزز من الاندماج الاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المعرفة والمهارات تعزز من إنتاجية العمل، وفقا لنظرية النمو الداخلي.[31]

ثالثا: القدرة

بين (حسين، 2007) هي مواهب موجودة لدى العاملين في الشركة، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة والتي لها تأثير على عمل الشركة، وهذه القدرات يمكن أن نطلق عليها القدرات المتميزة التي تتناسب مع طبيعة عملها، إذ أن الوظائف المتميزة والتي لها تأثير على العمل تحتاج إلى توافر قدرات متميزة لدى العاملين وأوضح الشلمة أن الشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على تنظيم الأفكار والأشياء على وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تحديد في الواقع العملي، إذ يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملا ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا. ويرى حسين وعبد الغني أن قدرة العاملين تشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة

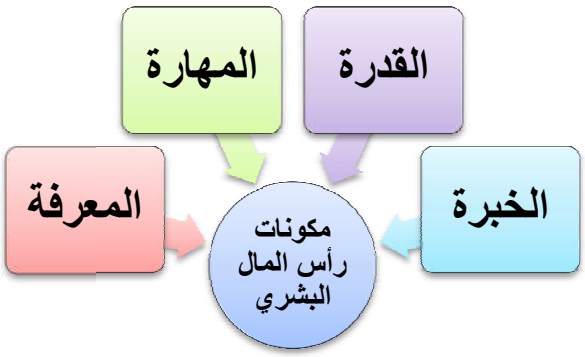
[31] Rezine Okacha,Tahar Moulay , **opcit**,p39.

الشركة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.[32]

رابعا: الخبرات

ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة من خلال تعلم الأفراد من بعضهم إذ يصبحوا أكثر استعدادا لتبادل المعارف بينهم.[33]

الشكل رقم(2): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء ما سبق

ترى الطالبة أن ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وخبرات وقدرات يعد أساسا جوهريا في تكوينه وتمكينه من أداء وظيفته على أكمل وجه، ذلك من خلال قدرته على استخدام هذه المكونات وفقا للمواقف والظروف المهنية من جهة واغتنام الفرص من جهة أخرى، بالإضافة إلى قدرته على بناء جو من الثقة والتفاهم والتعاون بين الأفراد بعضهم ببعض وبينهم وبين منظمتهم، فما يتمتع به الفرد يؤهله لان يصبح سلاحا قويا وشريكا استرتيجيا لمنظمته في مختلف قراراتها.

المطلب الثاني: تصنيف رأس المال البشري بالمنظمة

حسب دراسة العنزي وصالح أمكنهما إجراء محاولة لتصنيف رأس المال البشري لمنظمة ما، بحيث قسمه إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه: [34]

---

[32] علي وليد حازم العبادي، **مرجع سبق ذكره**، ص398.

[33] عدنان سالم قاسم الاعرجي، محمد عبد العزيز العبيدي، قصي سالم السالم، **مرجع سبق ذكره**، ص568.

الشكل رقم(3): **فئات رأس المال البشري في المنظمات بحسب تصنيف الباحثين إلى خارج المنظمة**

1. النجوم والعقول Stars & Brains (75%) وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات (KSA) المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشيط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.	**2. المتعلمون الجدد New Learners (2.5%)** وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمترقين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع تقانتها وبيئتها.
3. العاملون الطبيعيون Normal Employees (20%) وهم فئة العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلابة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.	**4. العاملون صعبي المراس Difficult Employees (2.5%)** وهم فئة العاملون صعبي المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل **(trouble makers)** في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية. ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، اليازوري، عمان–الأردن، 2009، ص 233.

فالمربع الأول من الشكل رقم (3) يمثل الفئة المتميزة (**Exellence Category**). وتتمثل هذه بالعاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي 75% من إجمالي العاملين فيها.

والفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني فهم العاملون المتعلمون الجدد، الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي 2.5% ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت، بحكم حسابه ككلفة ضائعة.

[34] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، اليازوري، عمان–الأردن، 2009، ص ص232،233.

وأما المربع الثالث، فيشكل العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلابة مواقفهم مع منظمتهم، بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول، إذا ما أرادت ذلك، وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة، وينبغي أن تكون نسبتهم بحدود 20%.

وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع، فهي تمثل مجموعة العاملين صعبي المراس **(Difficult Employees)**، والتي يفترض بالمنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين، وتسكين حركة تلك المنظمات في التعامل مع المنظمات المنافسة بحرص واقعي، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن 2.5% حتما.

ترى الطالبة أن تصنيف رأس المال البشري بالمنظمة يرجع إلى الدرجة التي يتميز بها كل فرد عن الأخر حسب ما يمتلكه من معارف وقدرات ومهارات وخبرات، حيث تحتل النخبة في المنظمة المركز الأول والتي تعد ركيزة لنجاح المنظمة وتمييزها عن باقي منافسيها، ويأتي في المرتبة الثانية الأفراد الجدد الذين هم بمثابة فرصة للمنظمة يجب تأهيلهم إلى رتبة النخبة عن طريق التكوين الجاد والمستمر، وفي المرتبة الثالثة الأفراد الذين يتميزون بمواقفهم اتجاه منظمتهم ويمكن تأهيلهم أيضا إلى المركز الأول وأخيرا فئة الأفراد الذين يشكلون خطرا على نتائج الأداء كما أن لهم تأثير سلبي على زملائهم في العمل، لذا على المنظمة التصرف فيهم بسرعة للحد من تأثيرهم السلبي.

المطلب الثالث: بعض النماذج العملية لقياس رأس المال البشري

أولا: مفهوم وأهمية قياس رأس المال البشري

هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للدلالة على عملية قياس رأس المال البشري كمحاسبة الأصول الإنسانية، محاسبة رأس المال البشري، محاسبة الموارد البشرية، قياس العائد على رأس المال البشري وغيرها. ومهما اختلفت التسميات فان المفهوم العام واحد وهو يصب في تقييم وقياس خدمات العنصر البشري بالمنظمة سواء من ناحية قياس التكلفة أو العائد، ولأغراض التقرير الداخلي أو الخارجي، وبطرق كمية أو نوعية.

وقد عرف **Brummet** وهو من أول المحاسبين الذين كتبوا في مجال قياس رأس المال البشري، العملية على أنها عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمنظمة بما فيها إعداد التقارير لذلك، وان

استخدام هذه المحاسبة مؤشر يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل و الاستغناء عنه. إضافة إلى قياس وضع رأس المال البشري داخل المنظمة وتغيراته عبر الزمن، كما تختص العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات.

وان الفكرة الأساسية لقياس وتقييم رأس المال البشري تتمحور حول القيمة الاقتصادية للعنصر البشري بالمنظمة والتي يجب متابعتها وقياسها، وان تكاليف هذا العنصر البشري تمثل استثمارا طويل الأمد يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي للموارد البشرية.[35]

ثانيا: مزايا قياس رأس المال البشري

ويمكن أن يحقق قياس رأس المال البشري للمنظمة العديد من المزايا أهمها:

- تقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها البشري؛
- دمج متغير رأس المال البشري في الكشوفات المالية، مما يجعلها أكثر دقة؛
- قياس العائد من استخدام رأس المال البشري وتقدير التكاليف الحقيقية له يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة فيما يتعلق بتخطيط القوى العاملة، التحفيز، الترقية، النقل، التدريب والتطوير...الخ؛
- علاوة على أن قياس رأس المال البشري يؤثر على سلوكيات العنصر البشري، ودرجة الرضا لديه؛
- يساعد قياس رأس المال البشري بالمنظمة على توفير المناخ الملائم للعمل لتنمية الكفاءات البشرية وتطوير قدراتها الإبداعية؛
- تغيير النظرة إلى الأفراد العاملين من كونهم مجرد تكلفة يتم تحملها، إلى أنهم أصول يمكن أن تتضمن منافع مستقبلية.[36]

[35] عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، **مرجع سبق ذكره**، ص682.

[36] عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، **مرجع سبق ذكره**، ص682.

ثالثا: نماذج قياس رأس المال البشري

1.3 المدخل الوصفي(غير المالي)

1.1.3 قياس الرضا الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال كل جانب من جوانب العمل، وتتمثل في: خصائص الوظيفة، الظروف المحيطة، سياسات المؤسسة، ومن أهم المقاييس التي تعتمدها المؤسسات لقياس الرضا عند رأس المال البشري مثل: مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة رضا العاملين عن المؤسسة، ووظائفهم ومشرفيهم... الخ. كما يمكن الاعتماد على الالتزام التنظيمي، شكاوى العاملين، التغيب، معدل دوران العمل...الخ.

2.1.3 تقييم الأداء: يمكن أن يتم قياس رأس المال البشري من خلال معرفة قدرته على أداء عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته، ويتطلب هذا المقياس توفير المعلومات الضرورية، واختيار طرق ومؤشرات واضحة للقياس.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تعطي للعاملين معنى العدالة من خلال إدراكهم بان جهودهم لا يتم تقييمها عشوائيا، كما تساعد في تخطيط العاملين والحكم على مدى سلامة الاستثمار في رأس المال البشري، كما تساعد العاملين في احترام نظام العمل وقواعده، لان الفرد الذي يحس أن هناك من يقيمه، يصبح أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعة.

و من سلبيات هذه الطريقة أنها لا تتلاءم مع جميع الوظائف، بالإضافة إلى عدم وجود أوصاف وظيفة دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسات.[37]

3.1.3 قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمنظمة، ذلك أن درجات الالتزام التنظيمي تعكس مدى توافق رأس المال البشري مع المنظمة وقيمتها وممارستها، فغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية و الأداء، وتترجم الزيادة في العائد على رأس المال البشري.

[37] قوادرية ربيحة، **مرجع سبق ذكره**، ص57.

ومن أهم عيوب هذه الطريقة صعوبة قياس الالتزام التنظيمي أو درجة الالتزام بصورة دورية، فقد يلتزم الفرد في نشاط معين أو في وقت معين دون الالتزام في الآخر.[38]

2.3 المدخل الكمي

1.2.3- طريقة التكلفة التاريخية:(الأصلية) Historicol Original Cost Approach Of Human Resources

ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية كاستدعاء واختيار وتوظيف وتدريب العاملين، واعتبارها نفقات رأسمالية يستفاد منها لعدة فترات مما يتعين اهتلاكها على العمر الإنتاجي لتلك الأصول البشرية لتحديد نصيب كل فترة منها وفي حالة تصفية الأصل أو الاستغناء عن العاملين قبل انتهاء حياتهم الإنتاجية يعتبر الرصيد المتبقي خسارة وليتم قياس التكلفة التاريخية الأصلية للموارد البشرية لابد من تبويبها إلى عنصرين هما:

1.1.2.3 طريقة تكلفة الحصول على العاملين: وتمثل التكلفة والتضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على المورد البشري الذي تحتاج إليه ليشغل منصبا معينا، وهنا نقصد كل التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة هذه التكاليف التي تتكون بدورها من تكلفة الاستقطاب، التعيين، التعليم والتدريب:

أ.تكلفة الاستقطاب: وتمثل تكلفة استقطاب العمال الجدد التي ترغب المنظمة في اجتذابهم، ونذكر على سبيل المثال تكاليف الإعلان، مصاريف عقود التوظيف، تكلفة الامتيازات، وكل المصاريف التي تتحملها المنظمة في سبيل جذب واستقطاب اليد العاملة.

ب.تكلفة الاختيار: تتحمل المنظمة مجموعة من التكليف في سبيل اختيار المورد البشري الملائم للمنصب الملائم مثل تكاليف المقابلات والامتحانات ومسابقات التوظيف وكل النفقات الأخرى التي تتحملها المنظمة في سبيل اختيار المورد البشري الملائم.

---

[38] سميرة عبد الصمد، **دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT** ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص ص41 ،42.

ج.تكلفة التعيين: تتمثل في كل التكاليف التي تتحملها المنظمة عند عملية التعيين للمورد البشري الجديد الذي استقطبته.

د.تكلفة التعليم والتدريب: تعني تكلفة التعليم و التدريب مجموع التكاليف التي تتحملها المنظمة لتدريب وتعليم وتأهيل العمال سواء تكاليف مباشرة أو غير مباشرة، والمتمثلة في تكاليف الدورات والبعثات التكوينية، تكليف التأهيل لمواكبة التقنيات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة...الخ.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة في القياس وما يعيبها هو أن التكلفة التاريخية للأصول البشرية لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للأفراد، والتي لا يمكن بدونها اعتباره أصلا بشريا، كما أن قيمة الفرد خلال فترة زمنية تتغير، سواء بالزيادة لاكتساب قدرات جديدة، أو بالنقصان بسبب تقدم السن، أو المرض، مما يؤدي إلى وجود عائد غير سليم لقيمته الاستثمارية. [39]

2.1.2.3 تكلفة الإحلال(الاستبدال): تقوم هذه الطريقة على احتساب تكلفة رأس المال البشري على أساس المتوقع إنفاقه مستقبلا بصرف النظر عن التكاليف الفعلية. وتعني تكلفة الإحلال التضحية التي ستتحملها المنظمة اليوم من اجل استبدال فرد مستخدم الآن من قبلها. وتنقسم تكلفة الإحلال إلى نوعين هما: تكلفة الإحلال الوظيفي وتكلفة الإحلال الشخصي.

أ. تكلفة الإحلال الوظيفي: تعبر عن التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال شخص محل آخر، بحيث يكون البديل قادرا على تحمل نفس الأعباء وتقديم نفس الخدمات التي تتطلبها الوظيفة، وتشمل هذه التكلفة: تكلفة الحصول على الأفراد، تكلفة التعليم وتكلفة ترك العمل.

ب. تكلفة الإحلال الشخصي: هي التضحية التي تتحملها المنظمة لتغيير شخص يعمل لديها حاليا ببديل قادر على تقديم مجموع خدمات تعادل خدمات الشخص الحالي في كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها. أي أن تكلفة الإحلال الشخصي تشمل: كل مكونات الإحلال الوظيفي في جميع المناصب المالية التي يمكن أن يشغلها. [40]

---

[39] قورين حاج قويدر، **التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 5، جامعة خيضر بسكرة، 15 جوان 2014، ص ص130،131.

[40] عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص35.

2.2.3 تكلفة ترك العمل أو الانفصال: هي التكلفة التي تتحملها المنشأة حينما يقوم فرد معين بشغل وظيفة معينة بترك العمل لأي سبب كان سواء بالاستقالة أو الوفاة أو الإصابة التي تقعده عن العمل.

وتشمل هذه التكلفة عناصر مباشرة وأخرى غير مباشرة، فالبحث عمن يشغل هذه الوظيفة يترتب تكاليف مباشرة، وخلال فترة البحث تنشأ بعض التكاليف غير المباشرة، نتيجة لعدم القيام بأعباء هذه الوظيفة، فإذا كان لأداء هذه الوظيفة اثر في أداء وظيفة أخرى فان القائمين بهذه الوظائف قد يتأثروا بذلك ويقل معدل أدائهم.

وهناك عناصر تكلفة أخرى غير مباشرة وهي الخسارة في الإنتاجية في الفترة التي تسبق الانفصال، حيث يكون هناك ميل لدى الشخص إلى تخفيض إنتاجيته طالما يعرف بأنه سيترك العمل.[41]

3.2.3 طريقة العوائد المستقبلية: وباستخدام هذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمرها الإنتاجي بالمنظمة، لتمكن من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من واقع متوسط رواتب لمجموعة متماثلة من العاملين، إلا أنها لا تأخذ بعين الاعتبار إلا عنصرا واحدا من عناصر التكاليف للوصول إلى قيمته الموارد البشرية، وإهمال عوامل أخرى كسن العامل وكفاءته وأقدميته.[42]

4.2.4 تقييم الموارد البشرية في الفقه الإسلامي: ينصب التقييم الإسلامي لقيمة الفرد في الشركة على أساس اعتباره شريكا فيما يقدم عمله لحصة في رأس مالها ، وليس باعتباره أجيراً يعمل بها وفي هذه الحالة لا يتقاضى الشريك بالعمل أي أجر أو مرتب مقابل عمله بل يقتسم الربح الناتج من مزاولة الشركة لأعمالها طبقاً لطريقة توزيع الأرباح والخسائر التي يتفق عليها الشركاء والتي ينص عليها في عقد تكوين الشركة.

وتتفق أقوال فقهاء المذاهب إلى وجوب ذكر نصيب الفرد (حصة العمل التي يقدمها) من الأرباح في عقد إنشاء الشركة وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا إذا تم تقييم حصة العمل التي يقدمها الفرد لدى أفراد

---

[41] فضل كمال سالم، **أهمية مدة القياس و الإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية واثره على اتخاذ القرارات المالية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص106.

[42] قورين الحاج قويدر، **مرجع سبق ذكره** ، ص133.

عقد الشركة أي أن تقييم الحصص هو الأساس في تقدير أنصبة الربح.[43]

ترى الطالبة أنه ورغم العديد من الطرق التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في سبيل الحصول على قياس لرأس المال البشري، إلا انه لا توجد طرق موحدة تصلح لكل مكان وزمان. لاختلاف المنظمات من جهة واختلاف الوظائف من جهة أخرى والأكثر من ذلك اختلاف الأفراد.

المطلب الرابع: صعوبات قياس رأس المال البشري

وبالفعل من الصعب قياس مخزون رأس المال البشري المتاح لدى الأفراد قياسا دقيقا لأنه يصعب تحديد الكم المعقد من الصفات البشرية التي يمكن أن تنتج قيمة اقتصادية.[44]

إن المنظمات حتى وإن كان لديها الإدراك الكافي بأهمية الأصول غير الملموسة ودورها في تشكيل القيمة، إلا أنها تعاني من صعوبة القياس. فقد كشفت دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية شملت 431 شركة أمريكية وأروبية أن الصعوبة الثانية التي تعاني منها الشركات تتعلق بقياس أداء الأصول غير الملموسة وقد أكد على هذه الصعوبة 43% من هذه الشركات ويمكن حصر بعض صعوبات قياس رأس المال البشري فيما يلي:[45]

- هناك اختلاف بين إدارة الأصول المادية وإدارة الأصول المعنوية حيث أن الأولى قابلة للتكميم أما الأصول المعنوية فهي ليست كذلك، فهي غير محددة في الوجود وغير ملموسة فهي أثيرية، الأمر الذي يجعل من الصعب إدارتها وقياس أثرها على الأداء؛
- التخصيص عملية صعبة في إدارة رأس المال البشري فالخبرات المعرفية لدى ممارستها تتوزع في كل أجزاء المنظمة وتتداخل مع العوامل الأخرى وبالتالي من الصعب تخصيص الجزء من الأداء المتحقق الناتج عن عامل معين من عوامل رأس المال البشري؛
- إن المعرفة في المنظمة في جزئها الأكبر هي معرفة ضمنية لذا فأثرها على الأداء يكون كبير إذا

---

[43] سلوى درار عوض محمد، **القياس المحاسبي لرأس المال البشري وأثره على رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على جامعة الملك خالد**، مداخلة، مؤتمر دولي:" رأس المال البشري فرص وتحديات" ، 3-6 ابريل 2017 اسطنبول-تركيا ، ص10.

[44] Rezine Okacha, **op.cit**, p33.

[44] عبد الفتاح بوخمخم، **مرجع سبق ذكره**، ص301.

[45] عبد الفتاح بوخمخم، **نفس المرجع**، ص301.

ما أشرك الفرد في العمل في فريق عمل متجانس، أما إذا كانت ممارسة العمل مصحوبة بالصراعات فالأثر على القيمة يكون منخفض؛

- إن المعارف في المنظمة قد تصبح رديئة بسرعة نتيجة للتطور السريع وعليه فإن قياس أثر المعرفة الرديئة على الأداء يكون بدون جدوى، وقد يؤدي إلى انتشار أفكار لا تخدم رأس المال البشري، أي تقلل من أهميته الايجابية في المنظمة؛
- عدم إمكانية مراقبة رأس المال البشري تجعل عملية التعامل معه محاسبيا في الميزانية أمر صعب لعدم إمكانية فصله عن حامله، فرأس المال البشري على عكس رأس المال المالي غير قابل للتملك من قبل طرف آخر فهو لصيق بالفرد الذي يمتلكه وبقدراته وعلى هذا لم تطرأ تغييرات تذكر على رأس المال البشري من الناحية المحاسبية منذ الأعمال التي قدمها بيكر؛ المداخل غير المحاسبية لقياس رأس المال البشري تعرف هي الأخرى أيضا حدود وإن احتفظت بفوائدها في الكشف عن مستويات الأداء وهذا يترجم بشكل أكيد بكثرة المؤشرات المقترحة وفي بعض الأحيان غياب العلاقة الواضحة بينها وبين الأداء.

ترى الطالبة أن من أصعب الأمور على الإطلاق أن تستطيع التوصل إلى إعطاء قيمة محددة لفرد ما بالمنظمة، ذلك أن كفاءة الفرد وقدراته تتغير بتغير الظروف فقد تزداد تارة وتنقص تارة أخرى، ضف إلى ذلك أن للفرد معارف ضمنية لا يمكن تقييمها وبالتالي صعوبة تحديد معايير موضوعية تكشف عن المستوى الحقيقي للفرد، فراس المال البشري هو الثروة في حد ذاتها فهو أصل تفقد كل الأصول الأخرى قيمتها من دونه، بل إن النجاحات التي تحققها المنظمة قد يعبر جزء منها فقط على القدر اليسير من قيمة رأس مالها البشري وما يخفيه في طياته يعد أعظم من ذلك.

المبحث الثالث: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

فمع زيادة الوعي بأهمية رأس المال البشري وضرورة الاستثمار فيه كغيره من الأصول المادية والمالية ، ذلك أنه مولد للقيمة ومصدر لكل المزايا التنافسية، بل انه لا عائد من الاستثمارات الأخرى من دونه ، لذا كان لزاما على المنظمات أن تنفق أكثر، اهتماما وصيانة له لما هو منتظر منه ومحقق له مـــن نتائج أداء متطلع إليها على المدى القريب والبعيد، لذا سنتطرق في هذا الصدد لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأهميته والأهداف التي يرمي إليها بالإضافة إلى أبعاده والمؤشرات الدالة عليه.

المطلب الأول: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

منذ بداية القرن العشرين عد الاقتصادي المعروف الفريد مارشال **(Alfred Marshal, 1980)** البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله حال رأس المال المادي. وهذا ما جعل فيما بعد، بالكثيرين أمثال: **(Theodor Schultz, 1961)** أن يطلقوا عليه برأس المال المجتمعي، والذي مثلاه على انه إجمالي الطاقات والقابليات البشرية، التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية.[46]

لقد ساد الاعتقاد ولفترة طويلة بان الاستثمار في رأس المال العيني هو الذي يمكن المجتمع من زيادة دخله وهو المسؤول عن زيادة الناتج المحلي الإجمالي. ومع تطور أدوات القياس في الاقتصاد اكتشف الاقتصاديين أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في رأس المال العيني بل يعرف الاستثمار في رأس المال البشري " **بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته**".[47]هو استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكات الفرد، بهدف رفع قدراته الإنتاجية وبالتالي طاقة المجتمع.[48]

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري أيضا على انه مجموعة المفاهيم والمعارف، والمعلومات من جهة، والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات، والسلوكات، والمثل والقيم من جهة ثالثة، والتي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.[49]

---

[46]سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره،** ص237.

[47]عبد الله علي القرشي، **مرجع سبق ذكره،** ص141.

[48]الهام يحياوي، ليلى بوحديد، حدة متلف، **قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة،** المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص250.

[49]مفتاح صالح، معارفي فريدة، **الاستثمار في رأس المال البشري تجربة ماليزيا ومقومات نجاحها،** المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص459.

وعرفه المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة بأنه عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما أو يمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين بل يمتد على الإشراك الفعلي أو المنتظر أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.[50]

ويعرف **(Becker)** الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد، ويتم تراكم رأس المال البشري في الإنسان من خلال التدريب الوظيفي، التعليم المدرسي، الأبحاث وأوجه المعرفة الأخرى.

ويمثل استثمار رأس المال البشري حسب **(Schultz)** كل إنفاق استثماري على المجالات المختلفة من خدمات صحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل.[51]

وترى الطالبة أن الاستثمار في رأس المال البشري هو ما تبذله المنظمة من جهود لتكوين وتطوير رأس مالها البشري لزيادة كفاءته من خلال إثراء رصيده من المعارف النظرية الظاهرية والباطنية لترقية مستوى التفكير وتنمية المعارف العملية من خبرات ومهارات وقدرات للرفع من قدرته على الإبداع وتحليل وربط الأفكار والتكيف مع المواقف وتوجيه سلوكاته لتعزيز قيم المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجيته من جهة، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي والمنظمي وزيادة تنافسيتهما من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

يمكننا توضيح أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال النقاط الآتية:[52]

- تحديد تأثير الأشخاص على العمل ومساهمتهم في القيمة؛

---

[50] مزيان حمزة، **مرجع سبق ذكره**، ص168.

[51] سميرة عبد الصمد، **مرجع سبق ذكره**، ص20.

[52] عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، **تطوير رأس المال البشري في إطار المراكز الكفؤة لذكاء الأعمال، دراسة حالة لمركز الحاسوب و الانترنيت في جامعة الموصل**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص590.

- إثبات أن ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل المال، على سبيل المثال العائد على الاستثمار؛
- تقديم التوجيهات بشان الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الأعمال؛
- توفير البيانات التي ستوفر المعلومات عن الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- قدرته على تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار وهو مقدرة اجتماعية تعمل على خلق التفاعل والاقتران داخل المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب.

وبالتالي فإن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تظهر في زيادة القدرة على الإبداع من خلال تزويد العمال بالمهارات المنتجة والقدرة على تعديل الروتينيات، واستقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومفيدة وبأسعار مناسبة من خلال تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية، أيضا تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه، والزيادة في الإنتاجية للمؤسسة، والقدرة على استيعاب الفرص في بيئة ديناميكية وتعزيز القدرة التنافسية.[53]

ترى الطالبة أن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تتركز أساسا في أهمية زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية لأفرادها لإيجاد القيمة وتحقيق أفضل النتائج ومستويات الأداء على المدى القريب والبعيد ومن ثم القدرة على مواجهة المنافسين.

المطلب الثالث: أهداف الاستثمار في رأس المال البشري

إن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على عوائد في المستقبل أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه، حيث أكدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن الهدف من الاستثمار في رأس المال البشري هو تطوير مهارات وقدرات الأفراد للرفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة.[54]

---

[53] خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، **مساهمة الاستثمار في راس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد6، جوان 2014، ص175.

[54] خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، **نفس المرجع**، ص175.

ويصنف **مصطفى الجمل** الأهداف المبتغاة من الاستثمار في رأس المال البشري إلى أهداف اقتصادية مباشرة وأهداف غير مباشرة:[55]

أولا: الأهداف المباشرة

أ.هدف زيادة الإنتاج: تعد زيادة الإنتاج أحد الأهداف المباشرة للاستثمار في رأس المال البشري، ويربط الاقتصاديون بين التعليم وزيادة الإنتاج حيث يؤدي التعليم إلى زيادة الإنتاجية للأفراد، وذلك من خلال خلق طبقة من الفنيين في المجالات العلمية والتكنولوجية التي تزيد من الإنتاج وتعمل على تطويره ليتلاءم مع ظروف التقدم.

ب.هدف تحقيق التوظيف: يتمثل في إيجاد فرص عمل مناسبة للأفراد ويكون ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وما يحتاجونه من مهارات وكفاءات، ويمكن تزويده للأفراد عن طريق الاستثمار في العنصر البشري سواء عن طريق التعلم أو التدريب، وبالتالي تكون العمالة المطلوبة في السوق على قدر كبير من المهارة فتزداد الإنتاجية.

ثانيا: الأهداف غير المباشرة: هذه الأهداف وإن كانت لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية بطريقة غير مباشرة إلا أنها تحقق ذلك بطريقة غير مباشرة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

أ.هدف بناء الدوافع الاقتصادية لدى الأفراد: يهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى خلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها طبيعة العمل، فالرغبة في إتقان العمل، والرغبة في الاستقرار في العمل واحترام المواعيد، وغير ذلك من الدوافع التي لها دور كبير في زيادة الإنتاجية وتحقيق التنمية الاقتصادية.

ب.هدف إحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية: يعد هدف إحداث التغيير الاجتماعي في المجتمع من الأهداف غير المباشرة اللازمة لتحقيق عملية التنمية، ذلك أن مصدر التغيير لا يوجد في الأنظمة والقوانين فقط بقدر ما يوجد في الأفراد، فعليهم يقع عبء التغيير في الأنظمة والمؤسسات والعلاقات.

[55] معين أمين السيد، **مرجع سبق ذكره**، ص244.

ج.هدف توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع: ويعد هذا الهدف من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاستثمارات البشرية، إذ أن المجتمع الذي يريد أن ينمو ويتقدم في حاجة إلى مزيد من أدوات البحث العلمي من الباحثين على أداء عملهم على أفضل وجه ، مما يدفع عملية التنمية إلى الأمام.

أما **عبد الرحمان توفيق** فيرى أن التخطيط للاستثمار في الموارد البشرية يهدف إلى:

- تكوين الكوادر القيادية اللازمة والتي تساعد المنظمة على التوافق بين البيئة وتحقيق الأهداف طويلة الأمد؛
- تكوين وإعداد الكفاءات الإدارية وتوزيع قوى العمل في مستوى الإدارة الوسطى والتي تساعد المنظمة في تحقيق خطط وبرامج العمل طبقا للإستراتيجية الكلية للمنظمة؛
- إعداد وتنمية الموارد البشرية في مستوى الإدارة التنفيذية لتنفيذ برامج العمل اليومية.

ترى الطالبة أن أسمى أهداف الاستثمار في رأس المال البشري هو تحقيق أعلى مستويات الأداء على المدى القريب والبعيد وضمان البقاء في محيط تنافسي شديد، انطلاقا من الرفع من كفاءة قياداتها باعتبارها أساسا قويا في إحداث التأثيرات الايجابية على الأفراد وتوجهات المنظمة وتأهيل كافة أفرادها للأداء الجيد للمهام المنوطة بهم.

المطلب الرابع: أبعاد ومؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري

أولا: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

في مجال الحديث عن أهمية البعد الاستثماري لرأس المال البشري نجد أن هذا الأخير سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة، تتمثل في تغيير الصورة الذهنية اتجاه طبيعة العمل مما ينعكس على زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق أهم شيء وهو تثمين المعرفة المتاحة ، لذلك فلا بد من التركيز على دور الإدارة في الرفع من ذلك العائد من خلال تظافر مجموعة من الجهود، نوجز أهمها فيما يلي:

- اختيار وتعيين ذوي المهارات العالية من العنصر البشري والعمل على الاحتفاظ بها؛
- تدريب وتشكيل وتطوير الاتجاهات وتشجيع التعلم الذاتي؛
- تركيز الموارد على الأنشطة ذات الأولويات الهامة؛
- تصميم العمليات بأسلوب يستخدم الطاقات الكامنة في العنصر البشري؛

- العمل على تراكم المعرفة والخبرة التنظيمية وإشراك العاملين بها؛
- تشجيع وتسهيل المشاركة في الخبرات الفردية؛
- تعظيم ومضاعفة قدرات العاملين، مع تسهيل التعلم في المؤسسة. [56]

وجاءت أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها:

أ.البعد الاستراتيجي: إن الدور الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري هو من أهم ادوار المنظمة إذا لم يكن أهمها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات والأصعدة الحكومية والخاصة ويعتبر شريكا استراتيجيا، ومن العناصر اللازمة لذلك هي:

- إثراء الثقافة التنظيمية؛
- المعرفة الإدارية؛
- إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل. [57]

ب.البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

ج.البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياطات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليما وتدريبا لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية. [58]

---

[56] كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، **تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص148 .

[57] منى جاسم الزايد، **الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح**، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ص937.

[58] رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، **خصائص تكنولوجيا المعلومات ودورها في استثمار رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013، ص335.

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

ه.البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث و الابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

و.البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.[59]ويقصد به أيضا توفير خدمات التدريب والتعليم في جو امن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ يفضل المتدرب المؤسسة التعليمة أوالتدريبية التي توفر له درجة أفضل من الأمان والسلامة.[60]

هـ.البعد العلمي والتدريبي: يوفر هذا البعد يوفر الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.[61]

ثانيا: مؤشرات رأس المال البشري بالمنظمة[62]

يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري وأهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسات:

أ. **قدرات العاملين (Employees Competencies): وتشمل**

- القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة؛

---

[59]أماني خضر شلتوت، **تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة (الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص24،25.

[60]منى جاسم الزايد، **مرجع سبق ذكره**، ص 938.

[61] منى جاسم الزايد، **نفس المرجع**، ص939

[62]الموقع الالكتروني: **https://fr.scribd.com**، انظر المقال: يوسف أحمد أبو فارة، **مرجع سبق ذكره**، ص10،11.

- مستوى جودة العاملين؛
- قدرة التعلم لدى العاملين؛
- إفادة عمليات تدريب العاملين؛
- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب. **إبداع العاملين (Employees Creativity): وتشمل**

- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
- الدخل المحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

ج. **اتجاهات العاملين (Employees Attitudes): وتشمل**

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة؛
- درجة رضا العاملين؛
- معدل دوران العمل؛
- متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

ترى الطالبة أن أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري ترمي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وزيادة درجة الوعي والاستقرار لدى الأفراد ويتضح ذلك جليا من خلال قدرات العاملين وإبداعهم ودرجة ارتباطهم بمنظمتهم و التمسك بقيمها.

المبحث الرابع: محددات ونظريات الاستثمار في رأس المال البشري

إن الفضل في تحقيق المنظمات لثرواتها إنما يقترن بصفة أساسية بما تمتلكه من موارد بشرية مميزة، لذا فان ظهور نظريات الاستثمار في رأس المال البشري كشفت عن قيمة رأس المال البشري وعززت من الاهتمام بمكوناته من خلال عملية الاستثمار فيه بإتاحة فرص تنميته عن طريق التعليم والتدريب وكذا الرعاية الصحية وهذا ما أثراه رواد هذه النظرية. وأصبح بذلك من أهم أصول المنظمة إذا ما أحسن استغلاله وهذا ما سنحاول مناقشته من خلال هذا المبحث بمعرفة محددات الاستثمار في رأس المال البشري وكذا أهم القيود التي تعترض هذا النوع من الاستثمار.

المطلب الأول: محددات الاستثمار في رأس المال البشري

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري وهي:[63]

أولا: 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. وكذلك التخطيط للاستفادة من تلك المهارات. يسعى التخطيط لتنمية رأس المال البشري إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة المواءمة بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة؛
- تطوير نوعية نواتج مصادر العرض من القوى العاملة؛
- تطوير الروابط والقنوات بين جانبي العرض والطلب؛
- اعتماد إطار شمولي ذي أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية في التخطيط لتنمية رأس المال البشري، لتحقيق التوازن بين متطلبات الفرد وحاجاته في ضوء ميوله وقدراته من ناحية وبين الحاجات المجتمعية من ناحية أخرى، في البرامج التي توفرها مصادر العرض من القوى العاملة؛
- توفير الأطر اللازمة للتنسيق بين الجهات المعنية بتنمية رأس المال البشري[64]

ثانيا: 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 العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

---

[63] علاء عبد السلام الحمداني، ميسون عبد الله احمد الشلمة، محمد سلمان محمد، **الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي دراسة حالة في فندق نينوى الدولي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013ص951.

[64] ابراهيمي نادية، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

ثالثا: 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 اكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

ترى الطالبة أن محددات الاستثمار في رأس المال البشري تتكون من ثلاث مراحل أساسية ومتتابعة تتصدرها عملية تخطيط جد دقيقة يتم تنفيذها من خلال مؤسسات مؤهلة لذلك ثم يتم استغلال هذه الكفاءات من خلال فتح فرص التوظيف.

المطلب الثاني: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

واحدة من الأسئلة الأساسية في اقتصاديات التنمية هي أن نفهم لماذا بعض البلدان فقيرة وغيرها غنية. والحجة تتعلق بمستوى رأس المال البشري. والواقع أن أهميتها تعود إلى **(Adam Smith, 1776)** في "ثروة الأمم" **La Richesse des Nations**، وهو كتاب أثار فيه المؤلف حقيقة أن الاستثمار في رأس المال سيزيد الإنتاجية في المستقبل. وأكد أهمية دور التعليم والتدريب كعامل محدد للإنتاجية والدخل الفرديين.

وفي النصف الثاني من القرن 20، تعود أعمال **(Mincer, 1958)**؛ **(Schultz,1961)** و**(Becker, 1964)** إلى أهمية رأس المال البشري، واقتراح نظرية شاملة لرأس المال البشري. كان **Becker** الذي وضع الإطار المفاهيمي لنظرية رأس المال البشري. وأضفي الطابع الرسمي على الخيارات التعليمية كخيارات عقلانية للعوامل المثلى، التي تقارن على مدى دورة الحياة، والقيمة الحالية للمكاسب المتوقعة من التعليم والتكاليف المتحملة.[65]

أولا: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

من رواد هذه النظرية كما جاء في (عابدين، 2004) ادم سميث، الفريد مارشال، جون ستيوارت ميل، ديفيد ريكارد، ثيودر شولتز، جاري بيكر، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن هناك علاقة ايجابية بين الاستثمار في التعليم (الاستثمار في رأس المال البشري) وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع أي أنه كلمـــا

[65] Dorothée Boccanfuso, Luc Savard, Bernice Savy, **Capital Humain Et Croissance : Evidences Sur Donnees De Pays Africains**, Cahier de recherche / Working Paper 09-15, Université De Sherbrooke, Juillet 2009,p2.

زاد الاستثمار في رأس المال البشري كلما زاد الدخل سواء على مستوى المجتمع أو مستوى الفرد.[66]

1.1 نظرية رأس المال البشري لشولتز (Schultz)

أحدثت نظرية شولتز انقلابا في المفاهيم الاقتصادية التقليدية، فمن خلال نظريته أوضح شولتز أهمية رأس المال البشري والتي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات أسرع للنمو.

وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازما لتنمية الموارد البشرية وبأنها شكل من أشكال رأس المال. وقد أثارت مفاهيم هذه النظرية عددا من الباحثين في مجال الاقتصاد لمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه النظرية في بعض مجالات الاستثمار البشري وأهمها التدريب وقد كانت أبحاث بيكر في مجال الاستثمار في التدريب من أهم هذه الإسهامات التي طورت نظرية رأس المال البشري.[67]

تعد إسهامات شولتز في الستينات من أهم الإسهامات حول رأس المال البشري والاستثمار فيه، وحصل من خلال نظريته نظرية الاستثمار في رأس المال البشري على جائزة نوبل لسنة 1979 حيث حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية، لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بالمكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري.

ويعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، وقد بين شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:

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

قد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها

---

[66] عبد اللطيف مصيطيفى، **دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص31.

[67] أحمد ابراهيم بكري، **سياسة الشركة المتعلقة بالموارد البشرية**، 2016، ص95.google books

شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما انه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه.[68]

وتعتبر إسهامات شولتز من أهم الإسهامات في إطار تحليل العلاقة بين التعليم ومخرجاته من القوى العاملة باعتبارها نوعا من استثمار رأس المال، واحد الأسس الرئيسية لعملية التنمية، ومن ثم لا يمكن النظر إلى التعليم على انه نوع من الاستهلاك بقدر ما يعتبر نوعا من الاستثمار المنتج. وقد أكد شولتز على أهمية التعليم ودوره في تحسين الظروف الاقتصادية التي جاءت كنتيجة طبيعية لإعطاء الفرد القدرات والكفاءات اللازمة أو المؤهلات المطلوبة لتكوين الخبرات الشخصية للفرد التي يسعى بها من اجل الحصول على المهارات العلمية والفنية التي تؤهله لدخول سوق العمل البشري ليمارس وظيفة ويساهم من خلالها لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الصناعية الشاملة .[69]

حيث انطلق شولتز في دراسته وأبحاثه من فرضية مفادها أن التعليم هو السبيل الوحيد للاستثمار في المورد البشري وتعظيم منفعته. وللتحقق من مدى تأكد فرضيته ركز على العمال المزارعين بالولايات المتحدة الأمريكية، أين لاحظ أن إنتاجيتهم تزداد وترتفع بالاستثمار فيهم من خلال تعليمهم وإعطائهم منحا دراسية. بعدها حدد شولتز ضرورة التركيز و الأخذ بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية، عاملين اثنين هما:

- الإيرادات التي كان من الممكن للمورد البشري أن يحصل عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم(لأنه كان من الممكن أن يكون في الفترة التي يتعلم فيها يدا عاملة تحصل مقابل إنتاجها على اجر، أي أن التعليم هنا يمثل بالنسبة له فرصة بديلة).
- تكلفة التعليم من مستحقات المؤسسة التعليمية بما فيها من مصاريف تتشكل في المرتبات و الأجور والمعدات المستخدمة في التعليم.

وبهذا عمل شولتز على تصحيح الاعتقادات السائدة واحدث انقلابا في المفاهيم الاقتصادية، بتوجيه

---

[68] ضيف أحمد، شتوح محمد، **الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي الخامس" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13،14 ديسمبر 2011، ص ص6-7.

[69] راضية بوزيان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، 2015. google books

التفكير و الأنظار إلى اعتبار التعليم بالإضافة إلى أن هدفه ثقافي فان هدفه وبعده اقتصادي، لان التعليم يرفع من المهارات ويحسن من الطاقات البشرية مما يجعلهم يؤدون وظائفهم بكفاءة أكبر، يؤدي هذا إلى رفع أجورهم وإيراداتهم مما يسهم مباشرة في زيادة الدخل الوطني وتحقيق النمو الاقتصادي.[70]

2.1 مبادرات مينسر (Mincer)

إن لـــ **(مينسر، 1958)** دور في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج تطبيقها في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري. وبهدف تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري. حيث يفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، والاختلافات بين الوظائف المختلفة تمثل وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم الفرد في السن حيث تظهر في الأعمال المتطلبة لمقدار اكبر من التدريب لزيادة الإنتاجية.

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث والدراسات في مجال الاستثمار البشري وتتمثل في تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب.

كما استخدم مينسر المبادئ النظرية لتحليل تكلفة التعليم للتطبيق على تكلفة التدريب، فقسم تكلفة التدريب إلى نوعين هما:

- **التكلفة المباشرة:** وتتمثل في تكلفة العدد الآلات، المواد المستخدمة في التدريب وأجور المدربين.
- **التكلفة غير المباشرة:** وتتمثل في التكلفة غير الملموسة، تتجسد في تكلفة الفرصة الضائعة.

علما أن تعريف مينسر للتدريب اتسع ليشمل التدريب الرسمي والتدريب غير الرسمي في مجال العمل أيضا التعليم والخبرة. وبرر ذلك إلى الاعتقاد بان كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية

[70] مانع سبرينة، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 2015، ص88.

الفرد، وبذلك فهي تشكل نوع من أنواع التدريب.

وقد توصل منسير إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة اثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين، من أهمها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على المزيد من التدريب في العمل؛
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.[71]

3.1 نظرية رأس المال البشري لبيكر[72]

أما التوسع في نظرية عائد الاستثمار في رأس المال البشري فيرجع إلى أعمال بيكر بداية من كتابه "رأس المال البشري" المنشور عام 1964 والذي أكد به على أن الاستثمار في رأس المال البشرى يكون من خلال التعليم والتدريب والقيم التي لا يمكن أن تنفصل عن الأفراد بالإضافة إلى الرعاية الطبية، وأن معدل العائد عليه يُمثل نسبة الزيادة في الناتج إلى قيمة الاستثمار، وبذلك فمع أبحاث بيكر تصاعد الاتجاه الذي يؤكد تضمين الخدمات الصحية ضمن مقاييس ومؤشرات رأس المال البشري ، باعتبار أن الحالة الصحية واللياقة البدنية تؤثر في رأس المال البشري كميًا عن طريقة تخفيض الوفيات ، ونوعيًا عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للآلام وزيادة حيوية العنصر البشري وكفاءته.[73]

يشير بيكر إلى أن المصدر الرئيسي في أي شركة هو الأفراد. وستكون الشركات الأكثر نجاحا هي تلك التي تدير رأس المال البشري بشكل أكثر فعالية ، من خلال الاستثمار في موظفيها ، وتشجيع العمال على الاستثمار في أنفسهم ، وتوفير بيئات التعلم ، بما في ذلك المهارات والدورات التدريبية.

---

[71] بعوني ليلى، **الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم**، مجلة المؤسسة، العدد 4، 2014، ص171.

[72] Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu, **The Importance Of Investment In Human Capital: Becker, Schultz And Heckman**, Journal Of Knowledge Management, Economics And Information Technology, Vol(6)4, August 2016, pp5-8.

[73] الموقع الالكتروني: http://www.m.ahewar.org ، تامر البطراوي، **رأس المال النفسي ورأس المال البشري كمكونات جوهرية بعنصر العمل**، أبحاث في الإقتصاد السياسي، الطبعة الأولى، مطبعة دار السلام، الإسكندرية، 2016.

دراسة بيكر تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري . وتشمل هذه الاستثمارات التعليم، والتدريب في مكان العمل، والرعاية الصحية والبحوث للحصول على معلومات حول الأسعار والدخول وتختلف في آثارها على الأرباح والاستهلاك، والمبلغ المستثمر، ومدى ومستوى العوائد التي تكون فيها العلاقة بين الاستثمار والعائد مقبولة.

وفقا لمعظم البيانات، فإن الأفراد ذوي التعليم والمهارة العاليين يكسبون أكثر من غيرهم . وينطبق هذا على البلدان المتقدمة التي أولت اهتماما خاصا بدور الاستثمار في رأس المال البشري ومرة أخرى، يرتبط عدم المساواة في توزيع المنافع والدخل بصورة إيجابية بشكل عام مع عدم المساواة في التعليم والتدريبات الأخرى.

ويشير بيكر إلى أن الالتزام بالاهتمام بالآثار الاقتصادية الناتجة عن التعليم والجوانب الأخرى لرأس المال البشري لا تعني أن التأثيرات الأخرى أقل أهمية من التأثيرات الاقتصادية، ولكن يتم التركيز على الآثار الاقتصادية حيث يتم تجاهل السنوات الأخيرة نسبيا فيما يتعلق بدراسة الآثار على المنافع، يعامل الفئات كما يلي:

– **التدريب في مكان العمل**: وفقا لبيكر التعليم الرسمي ليس هو السبيل الوحيد للاستثمار في رأس المال البشري .التعلم والتدريب خارج المدرسة، وخاصة في أماكن عملهم. العديد من العمال تزيد من إنتاجيتهم من خلال تعلم مهارات جديدة أثناء القيام بالمهمة وحتى إذا لم يكن خريجو الكليات مستعدين تماماً لسوق العمل عند إنهاء دراستهم، فإنهم يحصلون على برامج تدريب رسمية وغير رسمية في أماكن عملهم . التدريب في مكان العمل هو مصدر لزيادة الفوائد، وهو أكبر مع خبرة عمل أعلى.

– **مقدار ومدة فترة التدريب:** يعتمد جزئيا على نوع التدريبات، جعلت بيكر يميز بين ما يسمى **التدريب العام** وتدريب **محدد في الشركة.** هناك بعض المهارات أو المعرفة التي يسعى إليها الأفراد وأنه يمكن استخدامها في العديد من الشركات كتدريب عام ومعرفة أخرى خاصة بالشركة .إذا كانت المعرفة الخاصة بالشركة، مع إطلاق هذه الشركة تصبح المعرفة عديمة الفائدة؛ إذا كنت تحتاج إلى عاملين في مجال المعرفة العامة أثناء العمل، فستستفيد أكثر من الشركة إذا تركت الشركة، ولكن من ناحية أخرى، يعرفون أنهم يحصلون على أموال أقل. يجب أن تكون الشركة قادرة وأكثر استعدادا للدفع مقابل معرفة محددة

لأنها تساعد في الحفاظ على العامل في المؤسسة . فالعمال ذوو المعرفة المحددة للانتقال من شركة إلى أخرى سيكونون أقل رغبة.

تظهر دراسات بيكر أن العمال على استعداد لطلب المعرفة العامة حتى لو حصلوا على فوائد أقل . يمكن أن تختلف المنافع بشكل كبير بين الشركات والصناعات والبلدان.

– **التعليم:** يعرف بيكر المدرسة كمؤسسة متخصصة في توفير التدريب الذي يختلف عن الشركة التي تقدم تدريبات على إنتاج البضائع. تقدم بعض المدارس تخصصات في مهارة واحدة (على سبيل المثال أدوات تزيين) بينما تقدم مدارس أخرى، مثل الجامعة، معرفة أوسع وأكثر تنوعا. المدارس والشركات غالبا ما تكون بديلا عن مهارات محددة .

المعرفة الأخرى هي أيضا معلومات مهمة بشأن الرواتب التي تقدمها شركات مختلفة لتمكين الناس من البحث عن عمل في الشركات التي تدفع أكثر، وبالتالي فإن الاستثمارات في المعلومات حول فرص العمل هي مهمة أيضا. على سبيل المثال، يمكن العثور على وظيفة جيدة عن طريق إنفاق المال في وكالة التوظيف. عندما تتطلب الوظيفة الجديدة تنقلا جغرافيا، فستقضي الوقت والموارد . مثل هذه التكاليف استثمارات في المعلومات حول فرص العمل التي سيتم إعادتها في شكل فوائد أكبر.

ترى الطالبة انه يعد كل من **(منسير، 1958)** ، **(شولتز، 1961)** و**(بيكر، 1964)** من أهم رواد نظرية الاستثمار في رأس المال البشري حيث استهدفت أبحاثهم دور التعليم والتدريب لرأس المال البشري في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي أي أن نتائج هذا النوع من الاستثمار ركزت على المستوى الكلي للاقتصاد بالدرجة الأولى.

ثانيا: النقد الموجه لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري

هناك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري خصوصا من علماء التربية ومن أهم تلك الانتقادات:

- إن النظرية تهمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء زيادة تعليم أفراده؛
- إن هذه النظرية تربط دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية، وان ذلك يحط من قيمة التعليم باعتبارها قيمة سامية وراقية؛

- إن هذه النظرية تربط دائما زيادة الدخل بالتعليم، ولا شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير التعليم، كالمكانة الاجتماعية للأفراد وخلفيتهم العلمية وصحتهم وبيئهم وغير ذلك من العوامل؛
- إن أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها؛
- تهمل النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من الإنتاجية، مثل ظروف العمل والحوافز المقدمة فيه وبيئته.

وتربط دائما زيادة الإنتاجية بزيادة التعليم ومع كثرة الانتقادات فالنظرية لها مكانتها العلمية في مجال علم الاقتصاد ونجد لها قبولا كبيرا سواء من رجال التربية والتعليم أو من رجال الاقتصاد لان وجـــــود مثل هذه النظرية في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجه دول العالم مفيدة لهذه الدول لتوجيه استثماراتها التعليمية أمثل توجيه، كذلك وجود هذه النظرية لا يعني الحط من قيمة التعليم، بل هي عالجت جانبا واحدا من جوانب عوائد التعليم وهو الجانب الاقتصادي، أما بالنسبة لأساليب القياس التي استخدمتها لا تخرج عن كونها أساليب قياس للظواهر الإنسانية ، ولاشك أن هذه الأساليب كلها تتميز بعدم الدقة ولكنها تعطي مؤشرات معينة، فنظرية الاستثمار في رأس المال البشري هي كغيرها من النظريات التي يمكن قياسها بدقة متناهية كتلك التي في الظواهر الطبيعية والرياضية.[74]

المطلب الثالث: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

فيما يلي بعض القيود التي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند تطبيقها المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري:[75]

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فالبرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تبيع المنظمة آلة لا تحتاجها. وعدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي

[74] منى جاسم الزايد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص931-936.

[75] فرعون امحمد، محمد اليفي، **الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول" صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية،أفريل2007 جامعة المسيلة، الجزائر، ص20.

إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري. كما يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي. إلى جانب كل هناك اختلاف بين منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي. وعلى العموم فان الاستثمار في الموارد البشرية وتوطينها، مطلب مهم وملح ولكنه صعب التحقيق. والإشكالية هي خاصة في إيجاد وتقييم متطلبات ذلك؛

- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا فرض أن المستثمر استطاع تعظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط، لا يمكن اعتبار اختياره اختيار غير رشيد؛
- النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية مثل صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة ونهائية للتكلفة. واعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة، ودخل المجموعة المستخدمة في المقارنة. وكذا صعوبة تحديد اثر التدريب على أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى المؤثرة، صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الذي يعد الفيصل في نجاح أو فشل أي برنامج. فعند حساب معدل العائد على التدريب، لابد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب . لكن يصعب قياس هذا النوع من المنفعة قياسا ماديا، مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما هي عليه في الواقع.

ترى الطالبة أنه ورغم الصعوبات التي قد تعترض الاستثمار في رأس المال البشري إلا أن الأمر سيظل خيارا استراتيجيا ملزما للمنظمات التي تود أن تصل إلى مراتب النجاح لان هذا الاستثمار لم يعد ينظر إليه كتكلفة بل ما يُدَرُه من عوائد في المستقبل القريب والبعيد يعد أكبر.

المبحث الخامس: مداخل الاستثمار في رأس المال البشري

ونظرا للأهمية التي يكتسيها الاستثمار في رأس المال البشري كما أشارت إليه العديد من النظريات، فهناك العديد من المداخل التي يمكن اعتمادها للاستثمار فيه. وسنركز في دراستنا هذه على ثلاث مداخل باعتبارها أساسا قويا لصنع التميز للمنظمة وإكسابها مزايا تنافسية ألا وهي: تطوير الموارد البشرية، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وذلك من خلال الأبعاد التي تشملها كل منها.

المطلب الأول: تطوير الموارد البشرية

أولا: مفهوم تطوير الموارد البشرية

إن تطوير المورد البشري كنظرية هو إطار لتوسيع رأس المال البشري داخل المنظمة من خلال تطوير كل من المنظمة والأفراد على حد سواء لتحقيق تحسين الأداء. يقول ادم سميث "تعتمد قدرات الفرد على تمكنه من التعلم".

Adam Smith states "the capacities of individual depended on their access to education".

وهو الاستخدام المتكامل للتدريب ، والتنظيم والتطوير الوظيفي لتحسين الجهود الفردية والجماعية والفعالية التنظيمية. إن تطوير الموارد البشرية أساس الكفاءات الجوهرية التي تمكن الأفراد في المنظمة من أداء العمل الحالي والمستقبلي وذلك من خلال أنشطة التعلم المخطط لها. هي أنشطة منظمة والتي تم ترتيبها داخل المنظمة من أجل تحسين الأداء و / أو أداء النمو العام بهدف تحسين الوظائف، الفرد / أو المنظمة.[76]

ويمكن اعتبار تطوير الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة والعمليات التي نفذت لتعزيز التطور الفكري، الأخلاقي، النفسي، الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي للفرد. وهي تسعى إلى إحداث التحول الايجابي في المواقف والالتزام والنزاهة والجزم والمسؤولية إلى قيم وكفاءات.[77]

تطوير الموارد البشرية هو عبارة عن عملية لتطوير وإطلاق الخبرات البشرية من خلال تطوير المنظمات وتدريب الموظفين وتطويرهم لغرض تحسين الأداء.

---

[76] P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezejiofor, **The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, October 2013, Vol. 3(10), p260.

[77] Public Service Commission, **Human Resource Development Policy For Public Service**, June 2015, P15.

- تشمل مجالات الأداء، المؤسسات وعمليات العمل والمجموعات والأفراد؛
- التطوير التنظيمي هو عملية تنفيذ التغيير التنظيمي بشكل منهجي لغرض تحسين الأداء؛
- التدريب والتطوير هي عملية تطوير الخبرات بشكل منهجي في الأفراد بغرض تحسين الأداء.

ثانيا: الهدف من تطوير الموارد البشرية

الغرض من تطوير الموارد البشرية هو تحسين الأداء الفردي وتحسين الفعالية والإنتاجية التنظيمية. وفي وقتنا الحالي، يعتبر تطوير الموارد البشرية هو المفتاح لزيادة الإنتاجية، وتحسين العلاقات وزيادة الربحية لأي منظمة.

- جعل الأفراد أكثر كفاءة لتطوير مهارات ومعارف وقدرات جديدة للأفراد في المنظمة المعنية.
- يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه عملهم من خلال البرامج المناسبة للتطوير ويتم تقييم أداء الأفراد من خلال وجود نظام مقبول للتقييم؛
- إيجاد بيئة من الثقة والاحترام؛
- إيجاد القبول اتجاه التغيير؛
- يجد الأفراد أن لديهم قدرات أفضل لحل المشكلات؛

الأهداف المهمة لتطوير الموارد البشرية هي:

- الوصول إلى كفاءة المنظمة؛
- زيادة الجودة والكفاءة؛
- تعزيز النمو وتطوير الأفراد؛
- دمج الأفراد في الأعمال.

تجدر الإشارة إلى أن الأهداف يجب أن تكون وفقا لأهداف المنظمة ورسالتها.[78]

[78] https://Www.Researchgate.Net/Publication/327546162_Human_Resource_Development; Faeq Hamad Abed Mahidy Alhalboosi, **Human Resource Development**, September 2018.

ترى الطالبة أن تطوير الموارد البشرية يعد أمرا ضروريا يهدف أساسا إلى زيادة كفاءة الأفراد التي ستؤثر حتما في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها وذلك بتحسين بيئة العمل و كذا العلاقات بين الأفراد والمنظمة، ويتضمن تطوير الموارد البشرية ثلاثة أبعاد أساسية وهي: التطوير التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي وتدريب وتطوير الموارد البشرية وهذا ما سوف نتطرق إليه بنوع من التفصيل في النقاط الموالية.

ثالثا: أبعاد تطوير الموارد البشرية

1.3 التطوير التنظيمي

1.1.3 مفهوم التطوير التنظيمي

اختلفت تعاريف التطوير التنظيمي وفقا لتعدد المداخل وسنعرض بعضا منها كالآتي:

- التطوير **التنظيمي وفقا للتنمية الإدارية:** هو تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأبعاد النوعية والكمية (DIMENSIONS QUANTATIVE & QUALITATIVE) للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل.
- التطوير **التنظيمي وفقا للتحسين:** يعني التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويركز اهتمامه على البعد التقني والفني.
- **التطوير التنظيمي وفقا للخطة:** عملية متعددة الجوانب تشمل الموارد البشرية والوسائل والأساليب ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية وفنية.
- **التطوير التنظيمي وفقا للعمليات:** هو التجديد للوظائف التي توافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الانجاز.[79]

ويعرف أيضا على أنه عملية تطوير الواقع الحالي للمنظمة إلى الأفضل لتتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل، من خلال حل المشاكل الحالية وتقليل الفجوة بين الإدارات والموظفين مع تحسين التعاون والتنسيق والعمل الجماعي، وزيادة فعالية المنظمة والموظفين، والعمل على دمج أهداف الموظفين والمنظمة[80].

[79]أفنان عبد علي الأسدي، **قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير**، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد17، ص193.

2.1.3 أهداف التطوير التنظيمي:

يحدد لورنس ولورش أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي:[81]

- مساعدة التنظيمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها؛
- الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات المساهمة المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما يستمر في إدارة مجالات تعاملها مع بيئتها المتخصصة؛
- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه الانسجام والتكامل بين أغراض التنظيم واحتياجات الأفراد؛
- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار؛
- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته والسيطرة عليه؛
- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار والمراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة؛
- تقديم المساعدة للمديرين في حل المشكلات الإدارية؛
- تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه؛
- مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائجها والآليات المستخدمة لحل المشكلات.

ترى الطالبة أن الغرض الأساسي من التطوير التنظيمي هو التوفيق بين احتياجات الأفراد وأغراض المنظمة من خلال إحداث التعاون والتكامل بينهما لتطوير النظم وحل المشكلات.

2.3 تطوير المسار الوظيفي:

1.2.3 مفهوم المسار الوظيفي: هو المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته أو أفقيا ضمن نفس المستوى التنظيمي.[82]

---

[80] https://www.researchgate.net/publication/327546162_Human_Resource_Development; Faeq Hamad Abed Mahidy Alhalboosi, **op.cit**.

[81] بوزوران سعيدة، **أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد3، العدد6، ص8.

2.2.3 تعريف تطوير المسار الوظيفي : يعرف تطوير المسار الوظيفي وفقا لـــ **Edgar Schein** بأنه" :عملية مستمرة من الاكتشاف، بحيث يقوم الفرد ببطء بتطوير مفهومه المهني الخاص نتيجة المهارات أو القدرات، لاحتياجات، الدوافع والتطلعات .وهو عملية منهجية وشاملة تستهدف التطوير الوظيفي وتنفيذ الاستراتيجيات والتقييم الذاتي وتحليل الفرص وتقييم النتائج".[83]

3.2.3 أهداف تطوير المسار الوظيفي:[84]

إن تطوير المسار الوظيفي يهدف إلى تنمية وظائف الأفراد والبحث عن مهام وتحديات جديدة والنجاح فيها، استنادا إلى الخبرة السابقة والكفاءات المتوفرة .وهو يسعى إلى تحقيق التناسب والتوافق بين الطموحات الوظيفية للعاملين واحتياجات المؤسسة وبصفة عامة، يمكن إبراز أهدافه في هذه العناصر :

- إدارة الترقيات وتطوير كفاءات مواردها البشرية؛
- إشباع احتياجاتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة؛
- تحقيق أعلى مستويات تحفيز وإنتاجية العاملين؛
- تخفيض معدل دوران العمل، التغيب وحوادث العمل؛
- تحقيق أفضل توازن بين العرض والطلب على العمل داخل المؤسسة؛
- الحصول على فرص ترقية داخل المؤسسة وتحقيق مستقبل وظيفي ناجح يتوافق مع تطلعاتهم الوظيفية؛
- تحقيق أعلى مستويات الرضا خاصة ما يتعلق بالتقدير والإنجاز.

4.2.3 نموذج تطوير المسار الوظيفي:

1.4.2.3 تخطيط المسار الوظيفي: وهو أن يخطط الفرد مساره الوظيفي بطريقة ذاتية، ويتضمن العديد من الأنشطة مثل : تقييم قدرات واهتمامات الفرد، البحث عن فرص التوظيف، وضع الأهداف والخطط وتنفيذها. أي

---

[82] زبار نانو، **إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي**، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد8، العدد2، ديسمبر 2017، ص99.

[83] بوزورين فيروز، **تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 9 ، العدد 4 ، ديسمبر 2018، ص56.

[84] بوزورين فيروز، **نفس المرجع**، ص ص57-58.

أن تخطيط المسار هو مسؤولية الفرد ذاته الذي يقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على كل من التعليم والتكوين والتدريب الذي من شأنه أن يدعم خطط حياته الوظيفية. ومع ذلك يمكن الحصول على المساعدة والنصح من طرف المستشار المهني حول:

- إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للفرد.
- كيفية الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها؛
- كيفية التغلب على العقبات؛
- كيفية التنقل والتوجه من التخطيط الحالي نحو التعليم والتدريب على المدى البعيد.

على أن نضع في الاعتبار أن الفرد طوال حياته الوظيفية، هو المسؤول عن اتخاذ جميع القرارات وتحقيق النتائج التي تدعم أهدافه المخططة.[85]

2.4.2.3 إدارة المسار الوظيفي: يرى **Baruch** أنها نهج شامل لجميع الخطط والأنشطة والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة والتي تعنى بتطوير المسارات الوظيفية لأفرادها وتضع المؤسسة معايير موضوعية لتحديد ما إذا كان الفرد في وضعية نجاح أو فشل .ويتكون مجال إدارة المسار الوظيفي من أربعة ممارسات رئيسية هي:

- **التوظيف**: ارتباطا مع إستراتيجية المؤسسة والاحتياجات التشغيلية، يتم تحديد حجم التوظيف ومستوى التأهيل المرغوب، مصادره، طرق التوظيف وعملية دمج العاملين الجدد.
- **التدريب:** يتم تحديد إستراتيجية التدريب، وفقا للاحتياجات التدريبية وتماشيا مع إستراتيجية المؤسسة.
- **التقييم:** يتم تحديد الطرق المستخدمة، وخاصة عناصر عملية التقييم، توقيته وإجراء متابعة التقييمات.
- **النقل:** تحديد الشروط المصاحبة لعملية النقل، تنفيذ مدخل خاص لذوي القدرات العالية، تحديد شروط وطرق إعادة التصنيف[86].

ترى الطالبة إن تطوير المسار الوظيفي يهدف إلى تنمية الوظائف بما يوافق احتياجات وتطلعات الفرد وفي نفس الوقت بما يحقق أهداف المنظمة وذلك من خلال إثراء المهام وإيجاد تحديات جديدة يتضمنها المسار الوظيفي خدمة لأغراض الترقية، التكوين، التقييم والنقل.

---

[85] بوزورين فيروز، **المرجع السابق**، ص60.

[86] بوزورين فيروز، **نفس المرجع**، ص ص60-61.

3.3 التدريب والتطوير:

1.3.3 مفهوم التدريب والتطوير: يمكن تعريف التدريب والتطوير كعملية تهدف إلى تطوير وتحسين الموارد البشرية من خلال التعليم المستمر لدعمهم بالمؤهلات الأساسية لأداء وظائفهم بفعالية .التدريب والتطوير المستمر يهدف إلى تعزيز قدرات الموارد البشرية لإكمال المهام الحالية والمستقبلية.

يتيح التدريب في مجال العمل للموظفين من اكتساب معارف الخاصة بالوظيفة المشغولة (مثل كيفية استخدام آلة معينة، وكيفية استخدام برنامج حاسوبي جديد) أو معارف لأداء وظائفهم على نحو أفضل (على سبيل المثال دورات اللغة)، أو لشغل وظائف جديدة (مثل التدريب لتصبح مسؤولا عن الأمن والنظافة والتجميل في مكان العمل). فإن العمال الذين يحصلون على التدريب هم أكثر حظا للحصول على وظيفة.[87]

3.3..2 أهداف العملية التدريبية:

1.3.3.2 تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات

- **تنمية المعارف:** فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.
- **تنمية المهارات:** يهدف إلى قيام الفرد بواجبات ومسئوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهمها:
- **المهارات الفنية:** المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، وإعداد نظم الوصف الوظيفي، ونحوها.
- **المهارات الذهنية:** أو مهارات التصور الكلي والمتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات، والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية .

[87] Rezine Okacha, **op.cit**,p40.

2.3.3.2 تحسين مستويات الأداء

تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب.[88]

2.3.4 المراحل الأساسية للتدريب:[89]

تتمثل المراحل الأساسية للتدريب في أربع مراحل وهي كالأتي:

- **تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.
- **تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي :** ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.
- **تقييم التدريب:** من بين التعريفات التي تناولت التقييم ما أشار إليه **kirk patrick:**" بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها." وهناك من يعرفه بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين."

ترى الطالبة أن تدريب وتطوير الأفراد يتعلق بتنمية المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات وبغية تحقيق النتائج المرجوة من هذه العملية لابد من إنجاح العملية التدريبية بمختلف جوانبها.

---

[88] أماني خضر شلتوت، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

[89] ليلى بوحديد، الهام يحياوي، **دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة**، مجلة الحقيقة، المجلد 13، العدد31، ص ص260-261.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي

أولا: مفهوم التعلم التنظيمي

إن المنظمة لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة والخبرة والتدريب والتفاعل مع الآخرين وهذا يمكنهم من اكتساب مهارات التركيز والاستقراء والاستدلال والتحليل وبناء الأطر النظرية والبناءات العلمية. ومنه فان التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءة أفرادها.[90]واعتبر كل من **(Argyris & Schon, 1978)** أن التعلم التنظيمي يمكن المنظمات من إدراك وتفسير وإدارة خبراتها ومكوناتها.[91]

ويعرف **(Dodgson, 1993)** التعلم التنظيمي بأنه الطريقة التي تبني بها الشركات وتكمل وتنظم المعرفة والروتين حول أنشطتها وفي إطار ثقافتها تتكيف وتطور الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين استخدام المهارة الواسعة لقوى العمل لديها.[92]

وعرف **(Alle & Thomas)** التعلم التنظيمي على أنه: "العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".[93]

---

[90] زلاسي سامر، **اثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة قطاع الاتصالات(جازي، موبيليس، اوريدو) بولاية الوادي**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 9، جامعة الوادي، ص193.

[91] Beatriz Quiroz Villardi, Sérgio Proença Leitão, **The Learning Organisation Concept To Develop Organisational Learning And Change**, Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro – Brazil , P3.

[92] Enayat Abbasi,, Morteza Akbari,, Kayhan Tajeddini, **organizational Learning Capabilities: Evidence From The Iranian Agricultural Higher Education System**, Iranian Journal Of Management Studies, Vol(8)1, January 2015, P120.

[93] الموقع الالكتروني :http://www.startimes.com ، انظر المقال: عبدالله محمد الزهراني ، سعود بن عيد العنزي، **التعلم التنظيمي**.

ويعرف أيضا بأنه عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المنظمة.[94]

إذن ومن خلال ما سبق فان التعلم التنظيمي هو عبارة عن تعلم مستمر للأفراد من خلال البرامج التدريبية المتاحة وعن طريق التفاعل مع الآخرين من خلال التعلم والعمل الجماعي وتمكين الأفراد وكذا الاستثمار في التجارب السابقة واستخدام التقنيات الحديثة ويكون هذا كله ضمن رؤية مشتركة بغية حل المشكلات الحالية والمستقبلية وإحداث التغيير والتكيف مع التغيرات وبالتالي فان التعلم التنظيمي يمكن من الرفع من كفاءة الأفراد لتتمكن المنظمة من زيادة كفاءتها وفعاليتها.

ثانيا: أهمية التعلم التنظيمي

ظهرت حتمية الاهتمام بالتعلم التنظيمي في الشركات نتيجة لعدة أسباب يمكن إيجازها فيما يلي :

- التسارع الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف، وتحديثها، وفتح أفاق معرفية جديدة لتحسين وتطوير جودة المنتجات؛
- تعزيز القدرات على إدارة التغيير والتكيف مع تغيرات البيئة ؛
- التنافس الدولي والإقليمي بين الدول والشركات المختلفة سواء كانت التنافسية على الأسواق أو على المواد الأولية وجميع القضايا الجوهرية في ظل العولمة.

ونتيجة للأسباب السابقة الذكر يبرز الدور الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في ظل الاقتصاد المعرفي الجديد في النقاط التالية:

- يحسن قدرة الشركة ويفعل علاقاتها مع البيئة المحيطة بها؛
- يسمح بدوران الأفكار ونشر الممارسات المشكلة للكفاءات الجديدة، وكذلك خلق علاقات بين الكفاءات الموجودة ؛
- يسمح بإعداد المعارف الضرورية لبلوغ الأهداف المرجوة؛
- يشكل كفاءات جماعية فعالة على أساس هيكلة مسارات تعلم الأفراد وتطوير معارفهم بالاعتماد على التبادل؛

[94] مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص139.

- تفعيل دور إدارة المعرفة من خلال الاستثمار في المعلومات وتحويلها إلى معارف؛
- يعتبر كرافعة إستراتيجية للابتكار حيث من خلالها يمكن اكتساب قدرات، ومهارات ومعارف تساعد الموارد البشرية على ابتكار منتجات ذات جودة عالية لإرضاء الزبائن واكتساب ولائهم.[95]

ثالثا: عملية التعلم التنظيمي

حدد **(G.Huber)** أربعة مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي يشرحها كل من عبد الرحمن هيجان ومؤيد السالم كالتالي :[96]

- **اكتساب المعرفة:** يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة كما أن الحصول على المعرفة المعلنة أوالحقائق والمعلومات يتم أساسا عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم معلومات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية.
- **توزيع المعلومات:** يقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة بأساليب رسمية وغير رسمية ومن بين هذه الطرق حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال الرسمية.
- **تفسير المعلومات:** من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشتركة يعرفها العاملون في المنظمة ويطلق على عملية تشكيل المعلومة المعرفة الإجرائية ...ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.
- **الذاكرة التنظيمية:** ويتم خزن المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحيانا بمعرفة الشركة ...دورا أساسيا في التعلم التنظيمي.

ومن الضروري اشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني فذاكرة المنظمة ليس بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم فهي تتكون من رسالة المنظمة التي تؤشر الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها.

---

[95] عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، **واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر(SOTRAMEST)**، مجلة الباحث، العدد14، جامعة ورقلة ، 2014، ص ص289–290.

[96] مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص141–140.

رابعا: مستويات التعلم التنظيمي

تتفق اغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر في الشركة على ثلاث مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض، وهي كالأتي:[97]

- **التعلم الفردي:** هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.
- **التعلم الجماعي (الفرقي):** هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون و تشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم بما يؤدي إلى تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
- **تعلم المؤسسة ككل:** أي ذلك التعلم الذي يحدث نتيجة تعديل الشركة و تطوير ثقافتها، استراتيجياتها وأنظمتها التي تعيق خلق و تبادل المعرفة التنظيمية، ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني.

ومن خلال ما سبق ترى الطالبة أن التعلم التنظيمي يحدث عبر ثلاث مستويات أولها المستوى الفردي أين يتعلم الفرد ويكتسب معارف ومهارات وخبرات وسلوكات جديدة أو يطورها ثم ينتقل التعلم الفردي إلى المستوى الثاني وهو التعلم الجماعي أين يحدث التفاعل بين الأفراد من خلال فرق العمل أين يتم الاحتكاك بين الأفراد لتبادل المعارف والمهارات وأخيرا يتم التعلم على مستوى المنظمة ككل نتيجة للمستويين السابقين من التعلم.

المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة

أولا: مفهوم المنظمة المتعلمة

عرفها **(Garvin, 1993)** بأنها المنظمة الماهرة في خلق و حيازة وتكوين المعرفة واكتسابها و نقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجية الجديدة.[98] حيث يركز هذا التعريف على إدارة المعرفة والتكيف مع التكنولوجيات الحديثة.

---

[97] عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، **مرجع سبق ذكره، ص 290.**

[98] عيشوش خيرة، بوشيخي عائشة، **مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد3، يناير2016، ص219.

وبين **(Moilanen)** أن المنظمة تدار بشكل واعٍ ومنظم حيث أن عملية التعلم تعد أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في أنشطتها اليومية، و تعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، و تسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل عملية التعلم، و تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي، كما أنها تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وأهداف المنظمة، وفي جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي، وهذا يشير إلى أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب توفر خمسة من المرتكزات وهي: القوى المحركة، إيجاد الغرض، الاستفهام، التمكين، والتقويم. [99]

فالملاحظ من هذا التعريف انه يركز على عملية التعلم وتدعيمها بالمنظمة وتوفير كافة الإمكانيات التي تسهلها بالإضافة إلى دور القيادة في التوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة.

وبالنسبة لـــ (أبو خضر):" المنظمة المتعلمة هي التي تضع الخطوط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة."[100]

و يركز في تعريفه على مجموعة من العوامل تتمثل أساسا في التعلم المستمر، التطوير الذاتي، التجارب والخبرات ، التعلم الجماعي، إدارة المعرفة، استخدام التقنيات الحديثة.

أما**(Brilman)** فيرى أن المنظمة القابلة للتعلم هي المنظمة التي تعطي أهمية كبيرة للتكوين وتطوير كفاءة الأفراد، لكنها أكثر من هذا، فهي منظمة ذكية باعتبار أنها تطور من جهة يقظتها وسرعتها في ملاحظة التغيرات التي تطرأ في المحيط، ومن جهة أخرى تعمل على تحسين فهمها لنمطها الوظيفي باعتبارها نظام، كما تقيم ذاتيا من خلال مقارنة نفسها مع الأفضل عالميا والبحث عن معرفة وتقليد من

---

[99] جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، **أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص365.

[100] مؤيد علي أبوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، تخصص القيادة والإدارة، رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، 2014، ص17.

يقوم بأفضل منها، وبهذا ستبقى يقظة، مرنة، وتتفاعل مستقبليا. فهي بذلك تركز على المعرفة والكفاءات باعتبارها نظام للتعلم الجماعي.[101]

يركز هذا التعريف على تطوير كفاءاتها ومحاكاة التجارب الناجحة لتتمكن من مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة.

ومن خلال ما سبق فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتيح فرص التعلم المستمر لأفرادها وتعمل على تشجيع الحوار والعمل الجماعي واستخدام احدث التكنولوجيات وإدارة المعرفة بطريقة فعالة، وتمكين جميع المستويات الإدارية لتطوير كفاءاتها وقياداتها لضمان القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها وإحداث التغييرات التي تتطلبها بيئة العمل الداخلية ومن ثم تحقيق أهدافها.

ثانيا: الأسباب الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة

قدم **(Senge, 1996)** مجموعة من الأسباب الدافعة لبناء المنظمة المتعلمة ومنها: [102]

- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل؛
- تحسين جودة السلع المنتجة، والخدمات المقدمة، عن طريق الإبداع، والبحث و التطوير؛
- كسب العملاء والمحافظة عليهم، من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم، ومقابلة توقعاتهم للحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد، والمتماسكة فيما بينها؛
- حاجة العصر الحديث للمنظمات المتعلمة.

ثالثا: خصائص المنظمة المتعلمة

يجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة حيث يؤكد(Marquardt , 1996) بأن المنظمات المتعلمة تتسم ب:[103]

---

[101]بن حمو نجاة، شريفي مسعودة، **المنظمة المتعلمة كأداة لتحويل الموارد البشرية لميزة تنافسية مستدامة**، مداخلة، مؤتمر دولي: "رأس المال البشري فرص وتحديات"، 3-6 ابريل 2017، اسطنبول -تركيا ، ص6.

[102]جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، **مرجع سبق ذكره**، ص365.

[103]قهوجي أحمد، لما بدر، **دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية MTN-SYRIATE في مدينة دمشق**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 ، العدد6 ،2014، ص 192.

- توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها؛
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة؛ تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

رابعا: أبعاد المنظمة المتعلمة

ومن أبرز وأهم الأنشطة و الفعاليات التي تعتبر المصدر لتعلم المنظمة وأيضاً تمثل بعضاً من خصائصها هي: إتاحة فرص التعلم والتعليم المستمر، استخدام التعلم لبلوغ الأهداف، ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي وتشجيع فرق التعلم والتعاون الجماعي، تعزيز وتحفيز ثقافة الحوار والتساؤل في المنظمة، ضمان حماية المشاركة الفعالة وبانفتاح لأفراد المنظمة وجعلهم يأخذون المخاطرة، تأسيس أنظمة للحصول على المعرفة وتحقيق انتشارها والاستفادة منها، الاعتماد على الإبداع والابتكار كمصادر للطاقة والتجديد، دعم علاقات المنظمة بالبيئة المحيطة، عن طريق الإطلاع على والتفاعل مع عواملها، تفويض الأفراد في إطار نظرة مشتركة، ودعم نشاطات القادة في تحفيز عملية التعلم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.[104]

وحسب الباحثين **Marsick & Watkins** وحتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة أبعاد أساسية وهي: [105]

- **خلق فرص للتعلم المستمر:** حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.

حيث قال الله تعالى: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ (العلق من الآية: 1 – 5).

و قال الله تعالى: ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (طه الآية: 114).

[104] جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص366.

[105] Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omar, **The Learning Organization Dimensions And Their Impact On Organizational Performance: Orange Jordan As A Case Study**, The Arab Economics And Business Journal 00 (2013) 000–000, pp4-5.

- **تشجيع الاستعلام والحوار:** حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب كي يحصل الأفراد على مهارات التعليل ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

حيث قال الله تعالى:﴿ و شاورهم في الأمر﴾(آل عمران من الآية 159).

- **تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:** حيث يصمم العمل اعتمادا على مبدأ فرق الأعمال، ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.

حيث قال الله تعالى:﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ (المائدة من الآية2).

وفي حديث نبويّ عن التعاون عن أبي موسى الأشعري -رضي الله عنه- قال: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: "الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كالْبُنْيانِ، يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا ثُمَّ شَبَّكَ بيْنَ أصابِعِهِ."[106]

- **تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم:** حيث يتم تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم، وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، حيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة.
- **تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة:** حيث يسمح للأفراد بالمشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤوليات بينهم كي يقبلوا بحافزية على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي توكل إليهم.
- **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:** من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، حيث يتاح للأفراد إدراك اثر المهام التي يؤدونها على المنظمة ككل.
- **توفير قيادة إستراتيجية للتعلم:** حيث يستخدم قيادة المنظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من الآخرين.

حيث رُوي عن أبي أمامة الباهلي -رضي الله عنه- أنه قال: "ذُكِرَ لرَسولِ اللهِ صلَّى اللهُ علَيه وسلَّم رجُلانِ؛ أحدهما عابدٌ، والآخَرُ عالِمٌ، فقال رسولُ اللهِ صلَّى اللهُ علَيه وسلَّم: فضلُ العالِمِ على العابدِ كفضلي على أدناكم، ثمَّ قالَ رسولُ اللَّهِ

[106] الموقع الالكتروني: https://sotor.com

صلَّى اللَّهُ عليْهِ وسلَّمَ: إنَّ اللَّهَ وملائِكتَهُ وأَهلَ السَّماواتِ والأرضِ حتَّى النَّملةَ في جُحرِها وحتَّى الحوتَ ليصلُّونَ على معلِّمِ النَّاسِ الخيرَ."[107]

وترى الطالبة أن الأبعاد التي قدمها الباحثين من الأبعاد الأكثر وضوحا وتهدف أساسا إلى زيادة كفاءة أفرادها بتوفير المناخ المناسب للتعلم المستمر للأفراد والجماعات وتنمية القيادات وكذا الانفتاح على البيئة المحيطة. وقد كان للقران الكريم والسنة النبوية الفضل والسبق في الحث على طلب العلم والتعلم والنفع بهما وتطبيقها في الحياة العملية لتسهيلها وتبسيطها والتركيز على تكوين القيادات الناجحة والحث أيضا على القدوة الحسنة للمسؤولين والعاملين وضرورة التعاون ومشاركة الأفكار والحوار في قضايا العمل، وكل ذلك بهدف استثمار العقول البشرية التي ميزها الله عن سائر مخلوقاته والإفادة من مكنوناتها لتحقيق النجاح والرفاهية ومواكبة مختلف التطورات.

خامسا: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

يعتبر **(Simon)** من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي **1969** وعرفه على انه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها.[108]

ويعد **(Senge, 1990)** أول من تحدث عن المنظمات المتعلمة واعتبرها المنظمة التي يتعلم فيها الأفراد باستمرار وعرفها "هي تلك المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه فهي منظمة ذات فلسفة تستعد للمستقبل وتستجيب لمتطلباته.[109]

يوضح ماركردت العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون تحقيقها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب

---

[107] الموقع الالكتروني: https://mawdoo3.com

[108] شنشونة محمد، **أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد33، جامعة محمد خيضر بسكرة، جانفي 2014، ص109.

[109] عبد الناصر أحمد العزام، عبد الله عبد الكريم الشقران، **مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الأولى**، مجلة العلوم التربوية، العدد ج1، أكتوبر 2017، ص ص427-428.

الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها ومع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

ويشير (هيجان) إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة حيث انه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.

وكما يقول **(Real et al)** أن التعلم التنظيمي كنظام منهجي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، بينما يقول أن المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على خلق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور.[110]

من خلال ما تقدم ذكره نلاحظ بان:

- مفهوم التعلم التنظيمي سبق في ظهوره مفهوم المنظمة المتعلمة؛
- التعلم التنظيمي هو عبارة عن عملية في حين أن المنظمة المتعلمة تعد بمثابة هيكل أو شكل من أشكال المنظمات؛
- يعد التعلم التنظيمي العنصر الأساسي لقيام المنظمة المتعلمة.

[110] مؤيد علي أبوعفش، **مرجع سبق ذكره**، 2014، ص ص16-17.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن ظهور التكنولوجيات الحديثة و المعرفة سلط الضوء على أهم أصل ومكون للمنظمة إلا وهو موردها البشري الذي أصبح يعد بمثابة رأس المال يمكن أن يدر مثله مثل باقي الأصول الأخرى عوائد هامة تفوق العوائد الأخرى وذلك انطلاق من اعتباره رأس مال بشري لما يملكه من مخزون قدرات ومهارات ومعارف وخبرات تتركز أساسا لدى الأفراد بالمنظمة حيث أصبح طريقا حتميا لتحقيق الميزة التنافسية بل ومصدرا للعديد منها لقدرتهم على التعلم الإبداع والابتكار وإيجاد جو من التفاهم ورفع مستويات الثقة بين الأفراد والمنظمة والقدرة أيضا على التكيف مع المستجدات وكذا خلق القيمة المضافة للمنظمة ، ليصبح بالمنظمة أصناف عديدة لرأس المال البشري تتجسدا أساسا من خلال تباين درجة مكوناته .

وقد أدى هذا الاهتمام إلى اجتهاد عدد من الباحثين سعيا لقياسه فهناك من ذهب إلى قياس تكلفته وآخرون لقياس قيمته ، إلا أن هذا الأمر لا يعد سهلا نظرا لكون هذا الأصل معنويا بالدرجة الأولى ويمتلك معارف ضمنية يصعب قياسها أو حتى معرفتها بالإضافة إلى أن هذه المعارف قد تتجزأ في مختلف مستويات المنظمة والأكثر من ذلك أن هذا القياس صعب أيضا من الناحية المحاسبية لعدم إمكانية إدراج قيمة هذه الثروة على شكل أرقام وقد يعد الأمر إجحافا في حقها لأنها تختلف من فترة لأخرى.

فبعد أن كان رأس المال البشري يعد لدى العديد من المنظمات بمثابة تكلفة فقد أصبح ينظر إليه على أساس انه استثمار، لذا فمع التطورات الحاصلة أولت المنظمات اهتمام كبيرا للاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإنفاق عليه بهدف تنميته وإعداد الكفاءات والقيادات الإستراتيجية بغية الوصول للنتائج المرجوة وتحقيق الأداء المتميز ، فهذا الاستثمار يحمل أبعادا كثيرة منها ما هو استراتيجي ، ثقافي، اقتصادي وأمني. ولقد كان الفضل لرواد نظرية رأس المال البشري وأشهرهم غاري بيكر، ثيودر شلتز، والفرد مارشال ومنسير وغيرهم لتعزيز النظرة الحقيقية لهذه الثروة البشرية من خلال التأكيد على أهمية التعلم والتدريب.

لذا من أهم مداخل الاستثمار في رأس المال البشري تطوير الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي التطوير التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي وتدريب وتطوير الموارد البشرية إضافة إلى مدخل التعلم التنظيمي الذي يعد هو الأخر أساسا جوهريا في بناء الأفراد والجماعات والارتقاء بمستويات

الأداء وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ليكون هذا المدخل بدوره عنصرا رئيسا في تشييد المدخل الثالث إلا وهو المنظمة المتعلمة. فهذه المداخل مجتمعة تؤدي إلى تحسين الأوضاع وتوفير بيئة محفزة للتعلم والعطاء من خلال التفاعل والتعاون والحوار والعمل من خلال الفرق وبناء قيادات إستراتيجية واستخدام الأنظمة المدمجة التي تسهل عملية الاتصال والتواصل بين الجميع والانفتاح على المحيط. لتؤهل بذلك الأفراد والمنظمة إلى تحقيق أهدافهم على حد سواء ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد

لقد فرضت التحولات الاقتصادية على المنظمة إعادة حساباتها وتوجهاتها من كونها قادرة على إنتاج السلع والخدمات إلى ضرورة التفكير كيف يمكن أن تستمر في محيط تنافسي شديد لا يسمح بالبقاء للمنظمات التي لازالت تحمل فكرا تقليديا لا يرق لمواكبة التطورات الحاصلة بالبيئتين الداخلية والخارجية لاسيما تثمين ما تحوزه من كفاءات لها القدرة وكل القدرة لمواجهة هذه التحديات بإيجاد ما يعرف بالمزايا التنافسية التي تميز المنظمة عن نظيراتها، لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للميزة التنافسية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية

المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في إنشائها

المبحث الأول: مفهوم الميـــــزة التنافسيـــــة (Competitive Advantage)

لقد تطور مفهوم نجاح المنظمات من كونها قادرة على زيادة الإنتاج والمعروض من السلع والخدمات إلى كونها تعيش ضمن بيئة شديدة المنافسة والتي تحتاج فيها إلى زيادة قدرتها على الاستمرار والبقاء وذلك من خلال إيجاد العديد من المزايا التنافسية التي تضمن لها ذلك وتزيد من فرص التفوق على منافسيها بتحقيق مستويات عالية من الأداء. لذا سنعرض في هذا الغضون لمفهوم الميزة التنافسية ومدى أهميتها في تحقيق استراتيجيات المنظمة وكذا الخصائص التي تتميز بها والأنواع التي تنطوي عليها.

المطلب الأول: تطور مفهوم للميــزة التنافسيـــــة

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى **(Chamberlin,1939)** ثم إلى **(Selznick, 1959)** الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من **(Hover et Schendel)** التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من **(Porter, 1985)** و**(Day, 1984)** الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبر أنها هدف استراتيجي، ويعد **(Porter Michael)** أول من صاغ نظرية الميزة التنافسية إذ صمم نموذجا لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه الميزة التنافسية سنة 1985 وبعده أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد.[1]

كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول التالي:[2]

---

[1] غني دحام، تنادي الزبيدي، حسين وليد، حسين عباس، **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار عيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص126.

[2] سعدون حمود جثير، عباس الربعاوي، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، ص557 google books

الشكل رقم (4): مراحل تطور الميزة التنافسية

المراحل	الفترة الزمنية	الأفكار	الباحثين والكتاب	السنة
الأولى	من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات	- ربط الميزة بالكفاءة - الميزة هي أحد أجزاء إستراتيجية المنظمة - الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير معتمد	**Chamberlin Selznick Alderson**	**1939 1959 1937**
الثانية	من السبعينات إلى منتصف الثمانينات	- الميزة=الفرص - التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف - ضرورة تقويم الموارد والقدرات - الميزة التنافسية هي احد مكونات إستراتيجية المنظمة	**Hover Guth Andrews christensen**	**1978**
الثالثة	1985	- الميزة=هدف الإستراتيجية - تحقيق الميزة يؤدي إلى أداء متميز - الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل - الأداء يسبق عملية خلق القيمة - الميزة=القيمة المضافة	**Day Porter Fahey Mu**	**1984 1985 1989 1995**

المصدر: سعدون حمود جثير، عباس الربعاوي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، ص557.

المطلب الثاني: تعريف وأهمية الميــزة التنافسيـــــة

أولا: تعريف الميــزة التنافسيــة

يعرف **(Porter)** الميزة التنافسية على أنها تنشأ عن طريق إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ويتضمن: تكنولوجيات جديدة وطرق جديدة لعمل الأشياء.[3] أي الإبداع

وقد عرفها **(Georg et Jones)** هي قابلية المنظمة على الانجاز العالي الذي يزيد عن ما تنجزه المنظمات الأخرى وذلك لأنها تنتج سلع وخدمات مرغوب فيها بكفاءة عالية أكثر مما تقوم به المنظمات الأخرى.[4] وهنا التركيز على عملية التفوق على المنظمات الأخرى.

وعرفها **(Reed et Def)** بأنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط البشر.[5] ويركز هذا التعريف على الأفراد باعتبارهم مصدر إيجاد الميزة التنافسية.

وعرف **(Johnson et Scholes)** أن الميزة التنافسية تشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين والتميز في جذب المستهلكين، ويتم التفوق على المنافسين من خلال جودة السعر وقت التسليم، خدمة ما بعد البيع وفي الابتكار والميزة على التغيير بسرعة، أما التميز في جذب المستهلكين فتتم من خلال تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل يزد من درجة رضاهم، ويخلق فرصة للنمو والربحية و الاستمرارية داخل الأسواق.[6] بمعنى التركيز على التفرد.

وتعرف بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[7] أي التركيز على القدرة في الصياغة والتطبيق للتفوق على المنافسين.

---

[3] Michael E. Porter, **Competitive Advantageof Nations**, Harvard Business Review , march-april 1990, p 74.

[4] علي حسون، حمد سلمان، عامر فدعوس، **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص ص15،14.

[5] غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011، ص10.

[6] غالب محمد البستنجي، **نفس المرجع**، ص11.

[7] مصطفى محمود أبوبكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص13.

فمن خلال ما سبق ذكره توصلت الطالبة إلى تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة التفوق على منافسيها عن طريق تحقيق الأداء المتميز من جهة والقدرة على تلبية احتياجات زبائنها بل القدرة على تحقيق الوفاء لهم وذلك من خلال قدرة مواردها البشرية على الإبداع والابتكار والقدرة أيضا على التجسيد الفعلي لذلك.

ثانيا: أهمية الميـــــزة التنافسيـــــة

تتطلب الميزة التنافسية الابتكار والإبداع المستمر، فهي تساهم في التطور والتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن تحديد أهمية المنافسة بواسطة الميزة التنافسية من خلال ما يلي:[8]

- **زيادة ربحية المؤسسة:** تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة؛
- **رفع القدرات التنافسية:** أن تركيز نشاط المؤسسة على المجلات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها، يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد؛
- **كسب ولاء العميل:** التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق و تتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة؛
- **تسهيل تلبية حاجيات العميل:** إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء؛
- **المحافظة على الحصة السوقية:** تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

[8] بلقايد براهيم، سالم عبد العزيز، **دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، جوان2014، ص ص323-324.

كما يمكن أن تساهم الميزة التنافسية أيضا في تحقيق التالي: [9]

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ترى الطالبة أن أهمية الميزة التنافسية تتجلى أساسا في القدرة على مواجهة التحديات والقدرة على تحقيق البقاء في محيط تنافسي يتسم بسرعة التغيير والقدرة أيضا على الاحتفاظ بالموارد البشرية الكفؤة.

المطلب الثالث: خصائص وأنواع الميــزة التنافسيـــــة

أولا: خصائص الميــزة التنافسيـــــة

تتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها:[10]

- **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية؛
- **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين فالأول يتمثل في مشكل المعلومات أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد؛
- **إمكانية تحويل المواد** :إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا؛

---

[9] محمد زبير، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي الخامس حول:" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 13،14 ديسمبر2011، ص4.

[10] ملال ربيعة، هواري مغنية، **أثر الإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية، دراسة حالة البنوك الجزائرية، سعيدة، بنك_BADR-BEA-AGB**، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد7، جانفي 2017، ص168.

- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:** إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات ذاتيا ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد ، حلقات أو دوائر الجودة.

تمتاز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص أهمها: [11]

- نسبية تتحقق بالمقارنة مع الآخرين وهي ليست مطلقة؛
- حركية لا يعقل سكونها، وذلك نظرا لأن المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية على المنافسين، بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة؛
- تتجسد في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمة للمشترين أو كلاهما؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم، بما تقدمه إليهم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- تحتاج الميزة التنافسية الى تعزيز وديمومة لجعل المؤسسة في قمة النجاح التنافسي؛
- إيجاد مرونة وتغيير منتجات خدمات المؤسسة مع تغير حاجات الزبائن ورغباتهم؛
- إيجاد مرونة وبدائل في مصادر وسائل الإنتاج؛
- الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين بين المؤسسة ومنافسيها وليس على التشابه؛
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي إلى تحقيق قيمة المؤسسة.

ترى الطالبة أن الخاصية الجوهرية للميزة التنافسية تنطلق أساسا من داخل المنظمة وتتمثل في كفاءة رأس مالها البشري الذي له القدرة على مواكبة التغييرات التي تحدث بالبيئة الداخلية والتغيرات التي تحدث الخارجية للمنظمة من خلال إضفاء المرونة على استراتيجياتها وتوجهاتها وفقا لمتطلبات زبائنها

[11] موفق سهام، **مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، جامعة بسكرة،ص ص304–305.

للوصول إلى الأداء المتميز ومن ثم تحقيق نجاح المنظمة والرفع من قيمتها ومن ثم ضمان تفردها وتفوقها عن منافسيها.

ثانيا: أنــواع الميــزة التنافسيـــــة

هناك ثلاثة أنواع رئيسة للمزايا التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة العالية، ميزة اختصار الوقت وسنتطرق إلى كل ميزة على حدى فيما يلي:

أولا: ميزة التكلفة الأقل: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة، فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدى في المؤسسة .[12]

ثانيا: ميزة الجودة العالية: تستطيع المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عندما تتمكن من امتلاك جودة عالية تفوق وتختلف عن جودة منتجات المنافسين، فتستطيع بذلك التميز واحتلال مركز في ذهنيات العملاء، ويتحقق ذلك من خلال تناسق وتكاثف الأنشطة الخاصة بالإبداع والابتكار و الأنشطة الخاصة بالتسويق من ترويج وتوزيع وغيرها، حيث تركز الميزة التنافسية هنا على تلبية حاجيات المستهلك بنوعية وجودة عالية وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة، فبذلك تستطيع المؤسسة اكتساب الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على جودة المنتج بشكل يفوق ويتميز عن باقي المنافسين.[13]

ثالثا: ميــزة اختصـــار الوقــت: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج؛
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل؛
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)؛

---

[12] رحمون رزيقة، شنشونة محمد، **مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**، مجلة أبحاث إدارية، العدد 18، ديسمبر2015، جامعة بسكرة، ص47.

[13] بلقايد براهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص324.

- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع العملاء.[14]

ترى الطالبة أن تحقيق الميزة التنافسية إنما يتوقف على مدى قدرة المنظمة على التحكم في التكاليف والقدرة على الإبداع والابتكار واستخدام احدث التكنولوجيات والقدرة أيضا على احترام الآجال المخطط لها في كل المراحل وتقليصها وذلك مقارنة بمنافسيها لتتمكن المنظمة بذلك من تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر وأبعاد الميــزة التنافسيـــــة

يمكن للمنظمة أن تستمد المزايا التنافسية من العديد من المصادر الداخلية والخارجية، هذه المصادر تمكنها من استغلال الفرص المتاحة انطلاقا من قدرة مواردها البشرية على الإبداع والابتكار بغية تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها وتحقيق التفوق على منافسيها، وسنعرض في هذا الصدد أهم خصائص الميزة التنافسية ومحدداتها وكذا أبعادها.

المطلب الأول: مصادر الميـــــزة التنافسيـــــة

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد:

أولا: التفكير الاستراتيجي: ويقصد بالإستراتيجية التنافسية البحث عن مركز تنافسي ملائم في صناعة ما، وهي الميدان الأساسي الذي تحدث فيه المنافسة. تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى إنشاء موقف مربح ومستدام ضد القوى التي تحدد المنافسة الصناعية. وصنف **(M.Porter)** استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:[15]

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تسعى الشركة لتصبح المنتج منخفض التكلفة في صناعتها. تمتلك الشركة نطاقا واسعا وتخدم العديد من قطاعات الصناعة، غالبا ما يكون اتساع الشركة مهما لميزتها من حيث التكلفة.

تتنوع مصادر ميزة التكلفة وتعتمد على هيكل الصناعة. قد تشمل السعي لتحقيق توافر اقتصاديات الحجم، الريادة التكنولوجية، والوصول التفضيلي إلى المواد الخام، وعوامل أخرى.

---

[14] رضا ابراهيم صالح، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر2009، ص ص23-24.

[15] Michael E. Porter, **Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance**, THE FREE PRESS, NEW YORK, 1985, p1, 14,15.

- **إستراتيجية التميز والاختلاف:** تسعى الشركة إلى أن تكون فريدة في صناعتها وفقًا لبعض الأبعاد التي يقدرها الزبون على نطاق واسع. حيث تختار سمة واحدة مهمة أو أكثر، وتتفرد لتلبية تلك الاحتياجات.وتكافأ على تفردها بسعر ممتاز.

إن وسائل التمايز خاصة بكل صناعة. ويمكن أن يعتمد التمايز على المنتج نفسه، ونظام التسليم الذي يتم البيع من خلاله، وطريقة التسويق، ومجموعة واسعة من العوامل الأخرى.

- **إستراتيجية التركيز أو التخصص:** تختلف هذه الإستراتيجية تمامًا عن الاستراتيجيات الأخرى لأنها تعتمد على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة. يختار القائم بالتركيز شريحة أو مجموعة من القطاعات في الصناعة ويصمم إستراتيجيته لخدمتهم مع استبعاد الآخرين. من خلال تحسين إستراتيجيته للقطاعات المستهدفة، يسعى الخصم إلى تحقيق ميزة تنافسية في الشرائح المستهدفة على الرغم من أنه لا يمتلك ميزة تنافسية فوق الحد.

ثانيا: الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يمكنها من الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والقوانين والتشريعات الاقتصادية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.[16]

ثالثا: الموارد: وتمثل الموارد كل الموجودات، والإمكانيات، والعمليات التنظيمية، والمعلومات، والمعرفة. وقد تكون الموارد ملموسة كالموارد المادية والمالية(آلات، معدات، أموال...)، غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري، وصورتها لدى الجمهور، وبراءات الاختراع، ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، كما يحدد بعض المتخصصين مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية، وهي أن تكون هذه الموارد قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال، إذا ما تم تقليدها.

رابعا: الكفاءة: باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، والمخرجات هي عبارة عن

[16] بلقايد براهيم، سالم عبد العزيز، **مرجع سبق ذكره**، ص327.

السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، فان الكفاءة تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة(المدخلات) لإنتاج المخرجات السابقة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات معينة. وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة إلى المخرجات المنتجة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

خامسا: الجودة: انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.[17]

ترى الطالبة أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في كل ما تمتلكه المنظمة من موارد مالية ومادية وأخرى بشرية إضافة إلى المناخ الجيد الذي توفره الدول التي تطمح في زيادة قدرة تنافسية منظماتها، إضافة إلى قدرتها في تحقيق كفاءة استخدام مواردها والقدرة أيضا على تحقيق جودة منتجاتها وفقا لتطلعات زبائنها.

المطلب الثاني:محددات وأبعاد الميزة التنافسية

أولا: محـــددات الميزة التنافسيـــة

1.1 **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو

[17] محمد زبير، شوقي جدي، **مرجع سبق ذكره**، ص5.

الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.[18]

2.1 نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة.وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي :[19]

- **نطاق القطاع السوقي :**يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد).
- **نطاق الصناعة** :عبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

---

[18]رضا ابراهيم صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص25.

[19]بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي**، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2015، ص ص74-75.

ترى الطالبة أن المنظمة ملزمة بضرورة إيجاد مزايا تنافسية ثم العمل على تحسينها وتطويرها، وفي الوقت نفسه هي ملزمة أيضا بالبحث عن بدائل لهذه المزايا ويعد ذلك الشرط الأساسي الداعم لتفوق المنظمة واستمراريتها إضافة إلى تمكنها من توجيه كافة إمكانياتها لاستغلال العديد من الفرص في وقت واحد.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

أولا: الإبداع والابتكار التنافسي: المقصود بها طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق فرص جديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة. ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة.[20]

ثانيا: الجــودة: تتجلى أهمية الجودة من خلال النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية التي طبقت هذه الفلسفة ، حيث تعتبر الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية، بحيث تسعى المؤسسات إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية، لا يمكن للمؤسسات المنافسة مجاراتها وذلك على اعتبار أن مفهوم الجودة يعني درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة لمواصفات تصميمه، حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه، تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر وتتفوق أهمية النوعية في تحديد هذا القرار قياسا بالسعر وتؤثر الجودة ايجابيا في ربحية المؤسسة، كما قسمت الجودة إلى ثلاث أبعاد:

- **التصميم:** تراعي المؤسسة الزبائن بخواص المنتج وفقا لحاجاتهم.
- **المطابقة:** المطابقة مع التصميم دون عيوب.
- **الخدمة:** التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.[21]

إن الأثر الثاني للجودة العالية على الميزة التنافسية يأتي من الكفاءة العالية للشركة ومن كلفة إنتاجها الواطئة. فكلما قل الوقت المهدور في صناعة منتجات معينة أو تقديم خدمة ثانوية، وكلما قل الوقت

---

[20] غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011، ص12.

[21] موفق سهام، **مرجع سبق ذكره**، ص308.

لإصلاح الأخطاء كلما تحول ذلك زيادة في إنتاجية العامل وتخفيض كلفة الوحدة الواحدة. لذلك فان الجودة العالية للإنتاج لا تسمح فقط للمنظمة أن تحمل منتجاتها أسعارا عالية، ولكن تسمح لها أيضا أن تخفض من الكلفة. إن ذلك لم يعد الطريق لتحقيق الميزة التنافسية ولكن أصبح طريقا للبقاء[22].

ثالثا: المرونة: أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق اليوم، بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها، وتعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، كما تعرف على أنها القدرة على إجراء التغيرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.[23]

إن سرعة الاستجابة تتمثل في مدى قدرة المنظمات على الوفاء باحتياجات الزبائن كمتطلباتهم في تسليم المنتجات في الوقت المقرر، كما إن كفاءة المنظمة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتجات في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها الزبائن. إن تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون يتم من خلال عدة عناصر أهمها:[24]

- التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبية الزبائن وتلبيتها؛
- التسليم في الوقت المحدد؛
- سرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

ترى الطالبة أن أبعاد الميزة التنافسية تتجلى أساسا في قدرتها على الإبداع والابتكار لتمكين المنظمة من تحديث أساليب العمل الإدارية والإنتاجية والتحسين المستمر للوصول إلى طرح منتجات عالية الجودة وبأسعار مناسبة ترقى إلى تطلعات زبائنها فضلا عن القدرة على تحقيق سرعة الاستجابة لها. وكل هاته

---

[22] علي حسون، فاضل حمد سلمان، عامر فدعوس، **اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص18،19.

[23] موفق سهام، **نفس المرجع**، ص308.

[24] عمر ياسين محمد الساير الدليمي، **الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد16، جامعة المسيلة، 2016، ص58.

الأبعاد إنما تهدف لضمان القدرة على التفوق على المنافسين وتحقيق الاستمرارية في المحيط الذي تنشط فيه المنظمة.

المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستندة إلى المـــوارد البشريـــة

تعد الموارد البشرية من أثمن الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها، ولكي يكون الأفراد ميزة رئيسية يجب أن يكون لديهم المعلومات الضرورية لأداء ما هو مطلوب منهم بشكل ناجح، وأن العاملين في المنظمة هم ميزة رئيسية، من خلال دورهم في تحديد النجاح النهائي لمنظماتهم، إذ تقوم الموارد البشرية بتقديم المقدرات الجوهرية التي تغذي ميزة المنظمة، للحفاظ عليها لأطول مدة دون أن يتمكن المنافسين من تقليدها، وان المداخل المعتمدة على الموارد تقدم إطار لفهم دور الموارد البشرية في تزويد المهارات الفريدة والمعارف والمقدرات والتجارب، التي من الممكن أن تعزز ميزة المنظمة، ويجب أن تتمتع الموارد البشرية بعدد من الخصائص أهمها القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد أو الاستبدال. ويمكن توضيح دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة على وفق عدد من المداخل بحسب توجهات الباحثين والكتاب من خلال الجدول التالي: [25]

الجدول رقم(5): **مداخل الميزة التنافسية المستندة إلى المـــوارد البشريـــة**

مصدر الميزة التنافسية	المدخل	قيمة الموارد البشرية	دور إدارة الموارد البشرية	قاعدة الميزة التنافسية
داخـــــــــــــــلي	المدخل المعتمد على الموارد	الموارد البشرية كمورد	تحقيق القيمة المثلى للمورد البشري	اتسام الموارد والمقدرات بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد أو الاستبدال
	المدخل المعتمد على الكفاءة	تعتمد الكفاءة كمدخلات تسهم في تطوير الخدمة والمنتج	تطوير ونشر الكفاءة	إداري، اعتماد المساهمة، انتقائي، المخرجات المعتمدة على المقدرات

[25] غني دحام، تنادي الزبيدي، حسين وليد، حسين عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص132-134.

	المدخل المعتمد على المعرفة	العاملون الجوهريون يعملون كمورد استراتيجي	تحقيق القيمة الأقصى للمورد البشري من خلال التطوير والانتشار	تكامل المعرفة المتخصصة مع القابليات التنظيمية
التفاعـــــــــــــلي	المدخل السلوكي	الدور السلوكي للموارد البشرية كوسيط بين النتائج الإستراتيجية والتنظيمية	التركيز على تحفيز سلوكيات الدور وفقا لمتطلبات الإستراتيجية التنافسية	ربط متطلبات سلوكيات الدور بالإستراتيجية التنافسية
	مدخل المواءمة الافقى العمودي (إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية)	رأس المال البشري كوسيط بين إدارة الموارد البشرية و الأداء	تحسين الأداء	ترتيب نظم إدارة الموارد البشرية أفقيا وعموديا
الخارجـــــــــــــي	مدخل الوضع التنافسي مدخل الصناعة/البلد	ليست ثمينة بحد ذاتها، أنشطة انجاز	أنشطة إسناد	قدرة المنظمة على أداء الأنشطة بسعر اقل أو على نحو متميز في الصناعة/عوامل النجاح الحرجة ضمن بلد معين

المصدر: غني دحام، تنادي الزبيدي، حسين وليد، حسين عباس، **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار عيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص134.

المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة في إنشائها

لكي تتمكن المنظمة من بناء المزايا التنافسية لا بد لها من الدقة في تتبع المراحل اللازمة لذلك، كما يجب عليها أيضا أن تأخذ في الحسبان ما تمتلكه من إمكانيات بالإضافة إلى مراعاة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من مواجهة الصعوبات التي تعترضها في سبيل تحقيق ذلك.

المطلب الأول: بناء الميـــــــزة التنافسيـــــــة

أولا: مراحل بناء الميزة التنافسية

حدد الواندي من خلال ما طرحة **(Porter)** بأن تحقيق الميزة التنافسية لابد أن يمر بثلاث مراحل أساسية هي:[26]

- **تحديد بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة:** وتتحدد بنية القطاع من خلال التهديدات التي تمارسها القوى التنافسية الخمسة والمتمثلة ب تهديدات الداخلين الجدد، والقوة التفاوضية للمشترين، القوة التفاوضية للمنتجين، تهديدات المنتجات البديلة، والمنافسة بين المنظمات الحالية ومن خلال هذه القوى الخمسة يمكن تحديد مدى جاذبية السوق في ذلك القطاع.
- **إقرار الإستراتيجية التنافسية:** أوضح **(Porter)** بان على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الميدان نجده قد حدد ميدانين تنافسيين فقط تختار المنظمة احدها لتحقيق الميزة التنافسية وهما قيادة الكلفة أو التمييز أو التركيز.
- **تطبيق الإستراتيجية التنافسية:** وينبغي أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها لا تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة خلالها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه وموقفها التنافسي فيه.

ترى الطالبة أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة إنما ينطلق من دراسة جوانب القطاع الذي تنشط فيه المنظمة لتتمكن من تحديد أي من الاستراتيجيات التنافسية التي تناسبها ثم تقوم بالتطبيق ولا بد ان تكون هذه العملية متواصلة ضمانا لتجديد وتطوير أو إيجاد مزايا تنافسية جديدة.

[26] سعدون حمود جثير، عباس الربعاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص572.

ثانيا: مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية: هناك عدة عناصر وعوامل تحقق الميزة التنافسية، وتعتبر مفاتيح مهمة لاستمرارها، ومحافظة المنظمة عليها وتتمثل في:

- **المفتاح الأول :القدرة على التقليد،** وهو من أكثر المفاتيح استخداما، والهدف منه صناعة مماثلة لمنتجات المنافسين أو المنتجات الرائدة التي ترضي المستهلك، بحيث يكون المنتوج البديل أقل تكلفة من المنتوج الأصلي.
- **المفتاح الثاني: القدرة على التطوير:** لابد من إجراء دراسات خاصة بالبحث والتطوير في المنتوج وخصائصه من أجل تطوير أداء المنتجات لتصبح أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاجا.
- **المفتاح الثالث: القدرة على الابتكار:** يجب على المنظمة الدخول في مشاريع تمكنها من صنع مزايا ابتكارية غير مسبوقة تخاطب كافة المستهلكين ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسرعة.

إضافة إلى العناصر السابقة يجب على المنظمة أن تلتزم بالمواصفات الدولية للجودة، الارتقاء بالعمالة، دراسة الأسواق الخارجية، والتطوير الإداري والتنظيمي للمنظمة.[27]

ترى الطالبة أن المفتاح الجوهري لبناء الميزة التنافسية هو الكفاءات الجوهرية أوصعبة التقليد التي لها القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير المستمر لتتغلب المنظمة على منافسيها.

المطلب الثاني: العوامــل المؤثـــــرة في بناء الميــزة التنافسيـــــة

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، يمكن إيضاحها كالتالي:

أولا: العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول إن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق . من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة

[27] لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة– باتنة،** أطروحة دكتوراه، جامعة خيضر بسكرة، 2016، ص164.

المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا[28].

ثانيا: العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية .ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة[29].

ترى الطالبة أن ما تفرزه البيئة الخارجية من تغيرات في جوانب متعددة سواء كانت قانونية، اقتصادية، تكنولوجية، أو تغير في حاجات الزبائن وأذواقهم يفرض على المنظمة إعادة حساباتها فيما تمتلكه من مزايا تنافسية، ويتحقق ذلك من خلال ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات داخلية لاسيما الموارد البشرية المبدعة.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة بناء الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في:[30]

أولا: مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

ثانيا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تبدع مزايا تنافسية

---

[28] مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال**، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2011،ص70.

[29] رضا ابراهيم صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص25.

[30] بومدين يوسف، **الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13،14 ديسمبر2011، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص5.

جديدة من مرتبة مرتفعة. وتقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية والتي لم تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد.

ترى الطالبة أن الحكم على جودة بناء الميزة التنافسية إنما يتوقف على درجة المصدر المعتمد فيها والذي يعطي صبغة خاصة ومميزة للميزة التنافسية للمنظمة عن نظيراتها إضافة إلى قدرة المنظمة على متابعة مزاياها التنافسية عن طريق البحث عن التحسين والتطوير والتجديد المستمر لها.

المطلب الرابع: معوقـــات بناء واكتســـاب الميزة التنافسية

توجد عدة معوقات تحول دون اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية نذكر منها ما يلي:[31]

أولا: المعوقات الداخلية: تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز عند غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
- عدم وجود رقابة ايجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية للأفراد داخل المؤسسة؛
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ثانيا: المعوقات الخارجية: تتعلق مختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن البيئة الخارجية للمؤسسة نذكر منها:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛

[31] حامد بورغدة نورالدين، **دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة مينائية**، ص ص136-137.google books

- وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على أي مؤسسة منافستها؛
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية؛
- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

ترى الطالبة أن معوقات بناء الميزة التنافسية تنشا نتيجة لظروف داخلية وعادة ما تتعلق بنوعية القيادات وأسلوب العمل حيث لا يمكن بناء المزايا التنافسية دون قيادات إستراتيجية ناجحة في تطوير الأفراد ومواكبة الأساليب الحديثة التي تضفي السرعة والدقة على العمل ، إضافة إلى الظروف الخارجية التي تفرضها التوجهات الدولية الحديثة للمنافسة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق يمكن القول أن ظهور التكتلات والتوجه نحو العالمية بانفتاح الأسواق زاد من صعوبة نجاح المنظمات التي لا تواكب هذه التطورات، فأصبح من المفروض عليها أن تسعى إلى تحقيق التفوق والتفرد عن منافسيها لضمان البقاء والاستمرار في نشاطاتها وذلك من خلال البحث عن مزايا تنافسية تسهم في زيادة أرباحها والمحافظة على حصتها السوقية وضمان القدرة على تلبية حاجيات العملاء وكسب ولائهم، فتحقيق الميزة التنافسية أصبح هدفا استراتيجيا بالنسبة للمنظمة لابد من أن يضمن الاستمرارية والقدرة على تقليد الاستراتيجيات وتحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات لتتجلى بذلك في ثلاث أنواع أساسية وهي تحقيق التكلفة الأقل، الجودة العالية واختصار الوقت.

ويمكن للمنظمة أن تستمد المزايا التنافسية من عدة مصادر من أهمها التفكير الاستراتيجي الذي يحدد الميزة التنافسية المناسبة للمنظمة وكذا الإطار الوطني الذي يحمل في طياته مناخا محفزا من خلال القوانين والتشريعات التي تضعها الدولة التي تريد أن تدعم من تنافسية منظماتها مقارنة بالآخرين بالإضافة إلى الموارد التي تمتلكها المنظمة وقدرتها على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد لتحقيق الكفاءة وأيضا قدرتها على تحقيق جودة منتجاتها، وانطلاقا من هذه المصادر على المنظمة أن تبني مزايا تنافسية وتعمل على تحسينها وتطويرها وتجديدها بصفة مستمرة جاهدة على الاستثمار في ما يتوفر لديها من عوامل داخلية وخارجية ومن هنا فان الميزة التنافسية تنطوي على تحقيق مجموعة من الأبعاد وهي الإبداع والابتكار التنافسي، الجودة والمرونة.

وبالتالي إن البحث عن الميزة التنافسية يعد حتمية وليس اختيار بالنسبة للمنظمة لذا وجب عليها أن تحسن استغلال الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية وكافة إمكانياتها وخاصة ما تحوز عليه من رأس مال بشري لأنه المسؤول عن تحقيق الإبداع والابتكار وإضفاء الجودة على عمل المنظمة ومن ثم على منتجاتها وأسعارها والاستجابة السريعة لحاجيات زبائنها وموافقة تطلعاتهم بالدقة والسرعة المطلوبة.

الفصل الثالث

العائد من الاستثمار في رأس المال البشري و مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيـــد

بعدما أدركت المنظمات قيمة ما تمتلكه من مخزون المعارف والمهارات والقدرات الكامنة بأهم أصل من أصولها وهو رأس مالها البشري و ضرورة الاستثمار فيه وتثمين جهوده لقدرته على أداء أفضل من منافسيها، من خلال ما يمكن أن يضفيه عليها من قيم وما يمكن أيضا أن يدره من عوائد وما يمكن أن يساهم به لإيجاد مزايا تنافسية تعزز من مكانتها بمحيطها الذي تنشط فيه، والذي لا يسمح بالبقاء إلا للمنظمات ذات الأداء المتميز التي تمتلك القدرة على التكيف مع كل المستجدات.

وسنحاول إثراء ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: دور الاستثمار في رأس المال البشري في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة

المبحث الثاني: العائد من الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: دور الاستثمار في رأس المال البشري في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة

إن زيادة الاهتمام بالفرد في منظمته والسعي إلى صيانته وتطويره بشتى الطرق والتركيز على عملية استثمار ناجعة إنما هو خطوة جادة لإضفاء العديد من القيم المضافة للمنظمة ولعل من أهمها ما يلي:

المطلب الأول: القيمة المضافة في تكوين قيادة إدارية ناجحة

القيادة الإدارية هي فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة، وقد أثبتت الأبحاث أن القيادة الجيدة تحقق زيادة في النتائج ب 40% ويشترك كل من **Koontz Tead Allen Et Fiffner Et O'donnell,** في تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وشحذ هممهم لبلوغ الأهداف المنشودة.[1]

وتعد القيادة الإدارية الناجحة واحدة من أبرز أجزاء السلوك البشري، ومن أهم الجوانب المحورية التي تدخل بشكل مباشر في العمل الإداري، كونها الجانب المسؤول بشكل مباشر عند توجيه المهام والموارد المختلفة سواء المادية أو البشرية نحو تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها على كل من المدى القصير والبعيد، الأمر الذي يجعل منها من أهم الأدوات الحتمية التي تضمن استمرار العمل ونجاحه في كافة الميادين الحياتية، أبرز الصفات التي تمتاز بها القيادة الإدارية الناجحة:[2]

أولا: الوعي الكافي: بحيث يجب على العاملين في مجال القيادة الإدارية أن يكونوا على وعي تام بذواتهم، وبالمنظمات التي يعملون بها، من حيث الواقع الداخلي والخارجي، والعوامل المحيطة بالعمل والتي تؤثر عليه بشكل مباشر.

ثانيا: **فهم الآخرين:** وإدراك بعض الجوانب الرئيسة في النفسيات البشرية، والانطلاق من مبدأ الفروقات الفردية والاختلافات بين الأشخاص من حيث الصفات والقدرات وغيرها من الجوانب.

---

[1] مقداد شفيقة، **القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد6، العدد1 ، جامعة زيان عاشور، ص249.

[2] **الموقع الالكتروني: https://mawdoo3.com/** رزان صلاح: **صفات القيادة الإدارية الناجحة.**

ثالثا: النفوذ: وامتلاك القدرات العالية في السيطرة، والسلطة الكافية للنجاح.

رابعا: مهارات الاتصال: وذلك من خلال امتلاك مهارات عالية في الاتصال والتواصل والتفاعل مع الآخرين بإيجابية.

خامسا: القدرة على اتخاذ القرارات: وتحديدا القرارات المصيرية والهامة، حيث يجب على القائد أن يكون قادر على جمع المعلومات المختلفة، والكفيلة بالإحاطة بالمشكلة من كافة الجوانب، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنها، من خلال تحديد الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية، ثم تحديد الأهداف بكل دقة، ووضع التصورات الخاصة بالمستقبل، أي الطموح المراد الوصول إليه.

سادسا: تحمل المسؤولية: والقدرة على التعامل مع النتائج المختلفة بثبات وتوازن.

سابعا: حل الأزمات: والتعامل مع المشكلات المختلفة، والعمل على اختيار أفضل الحلول المناسبة لها.

تشير دراسة قام بها **(Memon et.al, 2009)** إلى أن علاقة استثمار رأس المال البشري بالقيادة لها تأثير إيجابي وهام. وهذا يعني أنه كلما كان استثمار رأس المال البشري أفضل، كلما كانت القيادة أفضل. يلعب استثمار رأس المال البشري دورًا مهمًا في القيادة. وهذا يدعم صحة النظريات التي اقترحها **(Memon et al., 2009; Ukenna et al., 2010; Black et al., 2001)**.[3]

وترى الطالبة أن الاستثمار في رأس المال البشري يعمل على إيجاد القيادة الإدارية الناجحة والتي تعد الأساس في تكوين الكفاءات في المنظمة وتحسيسهم بالانتماء لمنظمتهم وتنمية روح الولاء لديهم وجعلهم يعملون من اجل تحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن نجاحها هو نجاحهم هم أيضا وذلك من خلال القدرة على التفاعل، التواصل، وفهم متطلباتهم والسعي لزيادة الاهتمام بهم وتوفير الظروف التي تضمن بقاءهم بالمنظمة.

[3]Sabar Sutia, Made Sudarma, Djumahir Rofiaty, **The Influence of Human Capital Investment, Leadership and Strategic orientation on Airport Performance**, International Journal of Business and Management Invention, Vol.2(6), June. 2013, p30.

المطلب الثاني: القيمة المضافة في تعزيز الثقافة التنظيمية

وفقا لـــ **(Oakland, 2001)**، تتشكل ثقافة المنظمة من خلال المعتقدات والسلوكيات والمعايير والقيم المهيمنة والقواعد والمناخ في المنظمة.[4]

وتؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية يمكن تحديدها بالاتي:[5]

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدركات نفسا التي تعزز الشعور بالتوحد وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف مشترك؛
- خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين من خلال التعرف على قيم واتجاهات العاملين، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية؛
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والولاء والالتزام؛
- تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك (المتوقع) من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

---

[4] Francis Kayode Ashipaoloye , **A Comparative Analysis of the Organizational Culture and Employee's Motivation of Selected Cities in CALABARZON: Basis for Employee's Motivation, Leadership and Innovative Management**, Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research , Volume(2) 5, October 2014 , P54.

[5] خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد39، العدد1، مارس 2019، ص ص 158–159.

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات؛
- تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات؛
- يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فان الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم.

توصل **(William Ouchi, 1981)** في دراسة له إلى مجموعة من الأسباب أو العناصر تفسر نجاح الشركات الأمريكية محل الدراسة والتي لخصها في قدرتها على أن تكون لنفسها ثقافة تنظيمية مشابهة للثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال اليابانية الناجحة وتتحدد هذه الثقافة في ثلاث أبعاد أساسية هي جماعية العمل والمشاركة، الابتكار والإبداع والاهتمام بالعنصر البشري.[6]

كما تبلورت فكرة نموذج **(Hagen and Hassan 1998)** في مقالة نشرت في مجلة **Advanced Management Journal** تحت عنوان **critical strategic leadership components : an empirical investigation** تؤكد هذه المقالة أن للقادة الاستراتجيين خمسة ادوار تتمثل في: تطوير المقدرة الجوهرية(المقدرة المميزة)، تطوير رأس المال البشري، الاستخدام الفاعل للتقانة الجديدة، التصرف الاستراتيجي المناسب، تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.[7]

---

[6] عبد الكريم ابراهيم الثويني، **اثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 1429، ص49.

[7] احسان دهش جلاب، **ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 59، 2006، ص6.

ترى الطالبة أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تعزيز ثقافة المنظمة وذلك من خلال الاشتراك في مجموعة متجانسة من القيم تحظى بالثقة والقبول لدى جميع أفراد المنظمة وتعد أيضا بمثابة النظام الذي يوحد الرؤى والتوجهات والمرآة التي تعكس خصائص بيئة العمل بالمنظمة حيث تتضح جليا المعايير والسلوكيات والمبادئ للموظفين الجدد والقدامى على حد سواء، كما أنها تعد بايجابياتها مصدرا لجلب الكفاءات المتميزة للمنظمة وتعزيز الجهود الرامية إلى إيجاد مناخ مناسب للإبداع والابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة مما يعمل على تعزيز أداء الفرد والمنظمة في آن واحد ومن ثم القدرة على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: القيمة المضافة في تعزيز الثقة التنظيمية

دون شك فان المنظمات المعاصرة تواجه تحديات جديدة، تتطلب التجديد التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية، مع الاحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات، لذا تتميز المرحلة الراهنة بتنامي اهتمام المنظمات بالعائد الاجتماعي كواحد من معايير متعددة تقيس كفاءة وفاعلية المنظمات، وبطبيعة الحال فقد أصبحت الثقة احد المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالنجاح المستقبلي للمنظمة ووضع توقعات متفائلة بشان نتائج عملياتها.

ففلسفة الإدارة التي تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل من دون النظر إلى الأخطاء التي تعد فرصا للتعلم واكتساب معرفة جديدة، من شانها تغيير السلوك بالاتجاه الصحيح، باعتبار أن ارتكاب الخطأ غير المقصود فرصة مضافة للابتكار والإبداع، لأنها تفترض أن الأفراد يلتحقون بالمنظمات بحثا عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات لذا تلجا المنظمات التي تعتمد على هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة لذلك. وهي بذلك الفلسفة الأفضل لخلق بيئة تنظيمية ملائمة للثقة. فلم تعد الربحية تتمثل فقط في العوائد المادية بل أصبحت السمعة والثقة عائدا

أيضا وتعزيزها يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين في الوقت نفسه. لذا تعد ميزة تنافسية تراهن عليها المنظمة وتضمن لها التقدم والتفوق.[8]

ويؤكد الباحث **(هاني أحمد الكريمين، 2012)** من خلال دراسته لموضوع "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين" أين تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية والتمكين 0.93 عند مستوى 0.05.[9]

وحسب **(Whitener, 2001)** لقد ثبت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) مثل التدريب والتطوير، والترقيات، والتعويض، والأمن الوظيفي، والتوظيف، وتقييم الأداء تؤثر على تنمية الثقة .

وتوصل الباحث **(Mmakgomo Roseline Laka-Mathebula, 2004)** في دراسة له تحت عنوان: **Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust** أن هناك علاقة متبادلة وهامة بين الثقة وممارسات إدارة الموارد البشرية .[10]

و في دراسة لكل من: **(Hedy Acosta, Marisa Salanova, Susana Llorens, 2013)** تحت عنوان:
Bulding Organizational Trust: A Study in Small and Medium-Sized Enterprises

كشفت تحليلات الانحدار المتعدد الخطي، كما هو متوقع، أن الممارسات التنظيمية الصحية أوضحت قدرا كبيرا من تباين الثقة التنظيمية، وعلى وجه التحديد، ترتبط الاتصالات وتطوير المهارات بشكل إيجابي بالثقة التنظيمية.[11]

---

[8] طبال لطيفة، موساوي سمية، **الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد7، ص14،15 بتصرف.

[9] ساخي أبوبكر، **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي**، رسالة ماجستير، تخصص التنمية البشرية وفعالية الاداءات، جامعة وهران2، 2016، ص124.

[10] Mmakgomo Roseline Laka-Mathebula, **Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust,** University Of Pretoria, January 2004, P83.

[11] Hedy Acosta, Marisa Salanova, Susana Llorens, **Bulding Organizational Trust: A Study In Small and Medium-Sized Enterprises**, Chapter6, Scientific and Academic Publishing, USA, March 2013, P359.

ترى الطالبة أن الاستثمار في رأس المال البشري وما يحمله من سياسات وممارسات إنما يعرب عن الاهتمام الذي توليه المنظمة لأفرادها قصد تنمية كفاءاتهم والارتقاء بمستوى أدائهم وتحفيزهم وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهود بغية تحقيق أهدافها من جهة وتحقيق تطلعاتهم من جهة أخرى، مما يعمل على تعزيز روابط الثقة التنظيمية بينها وبينهم.

المبحث الثاني: العائد من الاستثمار في رأس المال البشري

من السهل أن تقوم بحساب العائد من الاستثمار في الأصول المالية والمادية وهذا ما أفرزته نتائج العديد من البحوث والدراسات عبر الزمن، ولكن عندما يتعلق الأمر بالاستثمار في البشر يعد الأمر على العكس من ذلك تماما، لان قدرات البشر تختلف باختلاف الأزمنة والأمكنة والمعطيات والظروف المحيطة بها ورغم ذلك فان هناك العديد من الطرق الرامية إلى قياس هذا العائد وسنحاول عرض المفهوم والأدوات التي خصصت لذلك الغرض فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم العائد من الاستثمار

إن العائد من الاستثمار يشير بصفة عامة للكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنظمات العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار، وتلك الفوائد التي تم التحصيل عليها ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية، فعندما يسعى الأفراد أو منظمات القطاع الخاص للحصول على الكسب من جراء عملية الاستثمار في مشروع معين، فانه يمكن القول أنهم حصلوا على عائد شخصي من جراء عملية الاستثمار، وتلك العوائد أو الفوائد قد تشمل كسب أو ربح من السهل قياسه، وقد تشمل أيضا فوائد ومنافع من الصعب قياسها وفي الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية: زيادة في الإيرادات والأرباح، الزيادة في الإنتاجية، تقليل نسبة إصابات العمل.

ومن ناحية ثانية، هناك فوائد ومنافع لا يمكن قياسها بسهولة، وقد تكون لها علاقة مباشرة بالاستثمار في التدريب ويسمى هذا النوع من الفوائد بالفوائد الضمنية وتتمثل في: ارتفاع الروح

المعنوية والولاء التنظيمي، زيادة في مستوى الرضا عن العمل، زيادة في مستوى رضا الترقي الوظيفي.[12]

ترى الطالبة أن أي نوع من الاستثمارات إنما يهدف إلى تحقيق عوائد حالية ومستقبلية مباشرة وغير مباشرة للفرد والمنظمة معا والتي ترمي أساسا إلى تحقيق الأهداف المتوخاة من عملية الاستثمار.

المطلب الثاني: العائد من الاستثمار في التدريب

يحظى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب باهتمام متزايد من قبل الممارسين في حقل التدريب، ويعود الاهتمام بالموضوع لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة، فالنظام التقليدي للمحاسبة ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلا من معاملته كعنصر استثماري، وبالرغم من الترويج لتطبيقات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، فقد لاحظ **(Mitcheal)** عدم وجود إجراءات واضحة ومتفق عليها في دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، وقد أشار العديد من الكتاب للصعوبات المرتبطة بقياس العائد من الاستثمار في التدريب، وبربطها كذلك بالأداء المؤسسي.

ويرى **(Phillips)** أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية، وأحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من الاستثمار، تحليل التكاليف والمنافع، ويمثل التدريب استثمار من قبل المنشاة في الأفراد العاملين بها، ولا يختلف الاستثمار في التدريب عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها المنظمة.

ويشكل قياس العائد من التدريب مجال اهتمام للعاملين بالتدريب، فعلى أساس تقويم وقياس العائد من التدريب، يمكن تحديد المنافع المتوقعة من الأنشطة التدريبية، ويمكن أن يشمل تحديد العائد من الاستثمار في التدريب سلسلة من العناصر الضمنية وغير الضمنية التي تعود بالفائدة على الأفراد والمنظمات القطاع الخاص، والمجتمع ككل، وعندما يتم اتخاذ قرار بتحديد العوائد المرتبطة بالاستثمار في التدريب، وذلك يشمل التدريب الرسمي الذي يدار بواسطة مديرين محترفين في معاهد تدريبية، أو

[12] الهام يحياوي، ليلى بوحديد، حدة متلف، **قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013، ص251.

التدريب الغير الرسمي والذي يتم داخل المنظمة بواسطة المشرفين أو زملاء العمل، أو التدريب عن بعد، أو التدريب الذاتي.

ويسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد، سواء الداخلية أو الخارجية، من جراء مشاركتهم في البرامج التكوينية، وهذا أيضا صحيح بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، المعاهد التدريبية، الحكومة والمجتمع وفي جميع الأحوال لا يكفي فقط أن ننظر لتلك الفوائد ونغفل التكاليف المترتبة لتنفيذ البرامج التدريبية.[13]

ترى الطالبة أن العائد من الاستثمار في تدريب الأفراد بالمنظمات إنما يحقق تنمية في كفاءة الأفراد وتمكينهم من الحصول على زيادة في الدخل أو ترقية في الوظيفة أو تقلد مناصب أعلى بالمنظمة مما يؤثر إيجابا في رفع الروح المعنوية وزيادة درجة الولاء للمنظمة هذا من جهة و من جهة أخرى تظفر المنظمة بتحقيق أهدافها وضمان مستوى أداء أفضل.

المطلب الثالث: قياس العائد من الاستثمار في التدريب

أولا: مفهوم تقييم العائد من الاستثمار في التدريب[14]

الهدف الأساسي من تقييم العائد على الاستثمار في التدريب التعرف على مدى تحقق الأهداف التي تم تحديدها مسبقا والتعرف على نواحي الضعف والعمل على معالجتها ونواحي القوة والتركيز عليها وتطويرها.

ويقصد به انه مجموع الوفورات في تكاليف برنامج رفاهية الموظف ناقص تكاليف البرامج الكلية والعائد على الاستثمار يمكن حسابه عن طريق المعادلة التالية: العائد على الاستثمار=مجموع وفورات التكاليف/مجموع التكاليف البرنامج.

[13] الهام يحياوي، ليلى بوحديد، حدة متلف، **مرجع سبق ذكره**، ص252.

[14] عبد الله محمد علي عقل، **اثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2018، ص19.

ثانيا: أدوات تقييم العائد على الاستثمار في التدريب[15]

هناك العديد من الأدوات والطرق التي يستعان بها عند تقويم العائد على الاستثمار في التدريب وتجرى بعد عودة المتدرب من التدريب ومنها:

- استقصاء آراء رؤساء المتدرب حول التغير الذي حدث في أداء وسلوك الموظف؛
- تقارير تقويم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب لتقويم التغير في المهارات السلوكية والاتجاهات؛
- اختبارات التعرف على الميول والمواقف قبل وبعد التدريب لقياس ما أحرزه المتدرب من تقدم؛
- تقارير الإنتاجية وحجم الإنتاج وتكاليفه لقياس التحسن الفعلي في الكفاءة الاقتصادية للشركة؛
- المسوحات الدورية التي تتم بعد التدريب لقياس مدى التقدم ودرجة التحسن في الأداء؛
- المقارنة بين الاحتياجات التدريبية التي تم وضعها والبرامج التدريبية المقابلة لتلبيتها؛
- حساب التكاليف التي أنفقت على المتدرب طوال مدة التدريب؛
- اختبارات الأداء والتي تثبت مستوى المهارات والتحصيل العلمي والعملي الذي حصل عليه المتدرب؛
- معدلات الحوادث والإصابات في العمل؛
- معدلات دوران العمل؛
- معدلات الغياب عن العمل؛
- حجم الشكاوى المقدمة من العاملين وأيضا العملاء.

ترى الطالبة أن مجموعة الأدوات السابقة الذكر إنما تساعد في معرفة مدى المنافع المتحصل عليها من العملية التدريبية ومدى تحقيق الأهداف الموضوعة لذلك الغرض ومدى تلبيتها لاحتياجات الفرد والمنظمة، وقد لا يُظهر البعض من هذه الأدوات المنافع الفعلية المحققة من عملية التدريب لان مستوى

[15] ليلى ناجي مجيد الفتلاوي، **الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وإمكانية قياس وتقويم العائد عليها: بحث ميداني لعينة مختارة من الشركات العراقية الخاصة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد 8، ص80.

الأداء قد يتعلق أحيانا بما تحويه ببيئة وظروف العمل في حد ذاتها. لذا وجب على المنظمة البحث أيضا في تحسين الظروف المحيطة بالفرد في عمله.

ثالثا: طرق قياس العائد على الاستثمار في التدريب[16]

هناك عدة طرق لقياس العائد على الاستثمار في التدريب من أبرزها:

أ. استخدام المعادلة التالية: العائد على الاستثمار من التدريب في أي برنامج (ROI)

(ROI) = فوائد البرنامج- تكاليفه/تكاليف البرنامج

وبمعنى آخر= الوفورات المحققة/تكاليف البرنامج.

ب. **تقييم الاستثمار في التدريب من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي:**

إجمالي الاستثمار في التدريب/المدخرات السنوية

ج. **المقارنة بين التكاليف والعائد منه:**

حيث يتم حساب تكاليف التدريب وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب بالمنشاة وتكاليف البرنامج التدريبي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج) ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

د. المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب:

ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشاة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشاة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقا لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب.

[16] محمد بن ناصر البيشي، **مداخل وأساليب قياس أثر التدريب**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية:" نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، 1-2009/11/4، المملكة العربية السعودية، ص ص 19-20.

و. مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب:

ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب ومجموعة أخرى مشابهة في الوظائف نفسها لم تتلق التدريب في البرامج التدريبية، وهذا أيضا صحيح بالنسبة لمنشات القطاع الخاص، المعاهد التدريبية، الحكومة، والمجتمع. وفي جميع الأحوال، لا يكفي فقط أن ننظر لتلك الفوائد ونغفل التكاليف المترتبة بتنفيذ البرامج التدريبية.

ترى الطالبة أن كل طريقة من الطرق المذكورة سابقا تكشف عن مستوى معين من العوائد المحققة وليس بالضرورة أن تعطي نفس النتائج لاختلاف المعطيات المستعملة في كل منها فمثلا بالنسبة للأفراد الذين لم يتلقوا تدريبا قد يكونون أفضل من الذين قاموا بعملية التدريب لاختلاف القدرات والملكات الذهنية التي يتمتعون بها ولاختلاف مسؤوليهم في العمل وبالتالي فان أصعب شيء أن تقوم بتقدير عائد ما يحققه الاستثمار في الأفراد.

المبحث الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

إن سعي المنظمات اليوم للاستثمار في رأس مالها البشري لم يكن غاية في حد ذاته وإنما هو الوسيلة الناجعة التي ستضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية ولما لهذا الاستثمار من اثر بالغ في زيادة كفاءة أفرادها وتميزهم وتمكينهم من تفجير طاقاتهم والمضي للإبداع في أدائهم ومن ثم تميز أداء منظماتهم وهذا ما سنحاول عرضه في الأسطر الموالية:

المطلب الأول: إيجاد الكفاءات المحورية

يستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها. وكما يشير العديد من الخبراء الممارسين في مجال الإدارة، فان تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية، فالأفراد هم

العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد.[17]

إن إهمال المورد البشري وعدم تنميته وعدم تحفيزه وعدم توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية من شأنه تحميل المنظمة لخسائر مختلفة وفادحة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمنظمة فرص النجاح أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة . وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية، يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات وسياسات المنظمة التنافسية.[18]

وحسب (**Barney**) فإن الموارد (ومن ضمنها الكفاءات المحورية) وحتى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن يتسم بأربعة خصائص هي: المساهمة في خلق القيمة، والتفرد والندرة، وعدم القابلية للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل مورد مماثل له ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنافسين، وكذا عدم إمكانية استبدال هذا المورد بمورد مماثل له ضمن الإطار المعتمد من قبل المنظمة .[19]

---

[17] جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، 2006، ص23.

[18] بن حمو نجاة، شريفي مسعودة، **المنظمة المتعلمة كأداة لتحويل الموارد البشرية لميزة تنافسية مستدامة**، مداخلة، مؤتمر دولي: رأس المال البشري فرص وتحديات بتاريخ 3–6 ابريل 2017، تركيا اسطنبول، ص4.

[19] يحضيه سملالي، أحمد بلالي، **الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية (مقاربة نظرية)**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد3، العدد2، جوان 2017، ص187.

* المقاربة المبنية على الموارد **Resource-Based View(RBV)** التي تتصور المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى.

حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة **Wernerfelt** مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، مثل: العلامات التجارية، المعرفة التكنولوجية، مهارات الأفراد، الاتصالات التجارية والإجراءات التنظيمية.

إن اعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد* وذلك على النحو التالي:[20]

أولا: المساهمة في خلق القيمة

إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أداؤهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك منظمة ما مستخدمين متميزين وذو ي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

ثانيا: خاصية الندرة والتفرد

إن حيازة المورد (أيا كان ماديا أم بشريا أم تنظيميا) على خاصية الندرة والتفرد من شأنه أن يجعل منه مصدرا للميزة التنافسية. حيث إنه وأخذا بعين الاعتبار للتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، فان تلك التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه منظمات الأعمال في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فان المتاح منها يمثل للمنظمة التي تمتلكها عامل تميز وتفرد بالمقارنة مع بقية المنافسين.

ثالثا: عدم القابلية للتقليد

أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية والكفاءات هو طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، إلى جانب صعوبة أن نحدد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بفعل تداخل الأنشطة والطبيعة المعقدة للعوامل البشرية، وهو ما يقودنا إلى عامل آخر يصعب إمكانية التقليد ويتمثل في صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

[20] يحضيه سملالي، أحمد بلالي، **نفس المرجع**، ص ص187،188.

رابعا: عدم القابلية للتبديل

يؤكد أصحاب المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات المحورية على أنه يتعين على المورد عموما حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة، وبالنسبة للموارد البشرية فانه حسب ما يؤكده كل من **Williams Mac, Mahan Mc Wright**, تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل ، علما أن الميزة التنافسية المحققة ضمن إطار معين يصعب في استمرارها في حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

وفقا لـــ (**Javidan, 1998**) توجد الموارد بالشركة وتختلف من حيث الجودة والوفرة. كما أن القليل من هذه الموارد فقط يمكن أن يتحول بفعالية إلى قدرات تقدم قيمة أعلى، وتتراكم لدى الشركة مع الوقت الخبرة في مجالات أكثر تحديدا. ولتصبح هذه القدرات أكثر خبرة في مجالات محددة يمكن تحويلها إذن إلى كفاءات قيمة من خلال الاستثمارات المعتمدة. ويتطلب هذا الاستثمار المعتمد الكثير من القوة والجهد البشري . من خلال هذا الاستثمار والجهود ستتحول هذه الكفاءات إلى واحدة أو عدد محدود من الكفاءات الأساسية وبالتالي يمكن القول أن بناء الكفاءات الأساسية يكون من خلال الاستثمار المستمر والمعتمد وتراكم الخبرة. هذه الكفاءات قادرة على تزويد الشركة بنظام تنسيق جيد يهدف إلى تقديم قيمة أفضل للزبائن.[21]

وتوصل الباحثين **Laith Alrubaiee & Sabah Agha في دراسة لهما بعنوان Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance** أن الكفاءة الأساسية لها تأثير قوي وإيجابي على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي.[22]

كما أشار **(Bani-Hani & AL-Hawary, 2009)** إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الكفاءات الأساسية والميزة التنافسية. كما أظهرت الدراسة أيضا أن الكفاءات الأساسية كان لها تأثير ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية.[23]

[21] Didem Enginoğlu, Cenk Laçin Arikan, **A Literature Review On Core Competencies ,** International Journal of Management **,** Vol(7) 3, March-April 2016, p121.

[22] Sabah Agha, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour**, Op.cit**, p192.

وأظهرت النتائج التي توصل إليها كل من الباحثين:

Srivastava, 2005 ; Bogner et al., 1999; Javidan, 1998 and Bani-Hani & AL-Hawary, 2009 أن الكفاءات الأساسية هي عنصر رئيسي في تعزيز الميزة التنافسية. [24]

ترى الطالبة أن للاستثمار في رأس المال البشري دورا أساسيا في إيجاد كفاءات جوهرية بالمنظمة أو ما يعرف بالكفاءات الإستراتيجية أو كفاءات القطب حيث انه من خلال مختلف المداخل التي تنتهجها المنظمة بغية الرفع من كفاءة أفرادها إنما هو بهدف بنائها وجعلها متميزة في أدائها من خلال قدرتها على خلق القيمة ولا إمكانية لتقليدها أوتبديلها ولكونها أيضا كفاءات نادرة، فالمنظمة تسعى بذلك الحفاظ على كفاءاتها من خلال عملية الاستثمار هذه من جهة و تحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تنمية الإبداع والابتكار

لقد وهب الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.[25]

[23] Sabah Agha**,** Laith Alrubaiee, Manar Jamhour**, ibid,** p195.

[24] Sabah Agha, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour**, ibid,**P198.

[25] **الموقع الالكتروني:** https://hrdiscussion.com/hr11879.htm

تم دراسة الإبداع من خلال العديد من المجالات مثل التكنولوجيا، والتجارة، والنظم الاجتماعية، التطور الاقتصادي والنظم والممارسات الإدارية والتنظيمية . حيث أن العالم الاقتصادي **(Joseph Schumpeter)** (1934–1941) من الأوائل الذي تحدث عن الإبداع في النظرية التطورية للاقتصاد وتكلم عن خمسة أنواع محتملة للإبداع هي كالآتي[26] :

1. تقديم سلعة جديدة حيث أن متخذ القرار لم يكن معتادا عليها أو تقديمها بمستوى جديد وبالجودة عالية؛
2. تقديم طريقة جديدة للإنتاج تعتمد على اكتشافات علمية جديدة؛
3. فتح أسواق جديدة لم يدخُ لها المنتج قبل ذلك سواء كانت هذه الأسواق موجودة قبل ذلك أم لا؛
4. فتح مصادر جديدة لتوريد المواد الخام أو المواد النصف مصنعة سواء كانت من قبل أم لا؛
5. وضع تنظيمي جديد في الصناعة مثل خلق وضع احتكاري في الصناعة، أو كسر وضع احتكاري موجود.

وحسب **(Drucker, 1983)** بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة، و للإبداع أهمية كبيرة بالمؤسسات، ويمكن إبراز الأهمية كما يلي: [27]

- إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها، ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هاته الأخيرة من أفكار جديدة وقدرة على تجسيد هاته الأفكار؛
- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتها؛
- كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها وذلك كونه يساعد في إحداث تغيرات ايجابية وحل المشكلات بكفاءة وفعالية والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

---

[26] نوال عباس، **الاستثمار من خلال رأس المال البشري دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد10، العدد1، ص ص578–579.

[27] مومني سارة، طافر زهير، **قوة المكافأة في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – بشارBEA)**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6، جوان 2018، ص574.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساهم فيما يلي:

- زيادة جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج و آخر.

وتكمن أهمية الابتكار في: [28]

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجلات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية، وتلك الخاصة بيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها، بالإضافة إلى ذلك فان تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه احد من قبل، قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

تتوافق نتائج البحث الذي قام به كل من **(Ajisafe, Olatunbosun Emmanuel Orifa, Ruth Aina Oluwayemisi Balogun Justinah Abosede, 2015)** مع الأبحاث المتعلقة بنظام الموارد البشرية ورأس المال البشري والأداء التنظيمي أي أن المؤسسات التي تعتمد نظام تنمية رأس المال البشري عالي المشاركة ستعزز من رأس المال البشري وبالتالي تزيد من الأداء الإبداعي العالي للموظفين وتعزز في النهاية من إنجاز الهدف العام للأداء التنظيمي الإيجابي.[29]

[28] عزيزة بن سمينة، منجية بورحلة، **برنامج Ms-Projetct كآلية للابتكار في إدارة المشاريع**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد10، جوان 2016، ص361.

[29] Ajisafe Olatunbosun, Emmanuel Orifa, Ruth Aina Oluwayemisi, Balogun Justinah Abosede, **Influence Of Human Capital Management On Organizational Performance**, Journal Of Resources Development and Management, Vol.14, 2015, p12.

وأكد **(Hoegl and Gemuenden, 2001)** بأن نجاح الابتكار يرتبط بجودة العمل الجماعي، بما في ذلك أداء الفريق والنجاح الشخصي لأعضاء الفريق، مما يشير إلى أهمية تقييم الأداء في كل من الأفراد والفريق.[30]

ترى الطالبة انه من خلال زيادة فرص الاستثمار في رأس المال البشري بالمنظمة يتمكن الأفراد من إطلاق طاقات التفكير واستغلال الطاقة الكامنة لديهم بالإبداع والابتكار لإحداث التغيير المطلوب واستجابة لتغير البيئة المحيطة بالمنظمة والاستجابة أيضا لمتطلبات الزبائن وفقا لتطلعاتهم والقدرة على التكيف مع المستجدات من خلال استحداث أفكار جديدة أو تطوير أخرى سواء تعلق الأمر بالوسائل المستخدمة في إطار العمل أوالمنتجات المقدمة أو حتى في طريقة التعامل مع العملاء لكسب ولائهم ومن ثم قدرة المنظمة كسب المزايا التنافسية التي تطمح إليها.

المطلب الثالث: تحقيق التميز في الأداء

ويمكن تعريف الأداء المتميز على أنه يمثل مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال.[31] ويقوم منهج التميز في الأداء أساسا على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في القيادة والعميل والعاملين والأداء.[32]

ومن خلال الدراسة التي أجراها كل من **Waterman Robert – Peters Tom** على 62 مؤسسة أمريكية، حول موضوع التميز باعتباره سمة للمؤسسات الرائدة أظهرت النتائج أن المؤسسات المتميزة كانت دائما تحافظ على أعلى مستوى للجودة، والاستماع الدائم للزبائن والعاملين فيها وإعطاء الحرية

[30] Andrew Smith, Jerry Courvisanos, Jacqueline Tuck, Steven McEachern, **Building the capacity to innovate: the role of human capital** —support document, Commonwealth of Australia, 2012, P36.

[31] بيصار عبد المطلب، **دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد17، 2017، ص180.

[32] أحمد جميل، محمد سفير، **التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22،23 نوفمبر2011، ص156.

للابتكار، والتطوير في المنتجات، ولقد حدد الباحثان المزايا الأساسية والخصائص المميزة لهذه المؤسسات في ما يلي:[33]

أولا: اعتماد المؤسسة مبدأ الحركية

في دراسة وتحليل الظروف الداخلية والخارجية التي مرت على المؤسسة والتي من المحتمل أن تمر بها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة وتعتمد في ذلك على الاستغلال الأمثل للوقت الذي يعتبر من بين أهم المصادر التي تمتلكها المؤسسة للوصول إلى التميز.

ثانيا: التقريب إلى الزبون

يرى الباحثان أن المؤسسات مكان الدراسة نجحت في الوصول إلى التميز من خلال الأفكار الجديدة التي كانت تأتي بها في غالبيتها نتيجة لتلبية رغبات الزبائن من خلال الاستماع المتواصل لهم حيث أن المستهلك هو الذي يحدد المنتج، وهذا الأخير هو الذي يحدد مصير المؤسسة، إذن فبداية المنتج يكون من عند الزبون لا من عند المؤسسة.

ثالثا: الاستقلالية وروح التجديد

حيث بينت الدراسة أن القياديين لا يتدخلون في تصرفات العمال حتى لا تعيق قدرتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم، بل على العكس من ذلك يقومون بتدعيم كل محاولة هادفة من طرفهم، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كانت مستوياتها.

رابعا: الربط بين صفة الجدية والليونة

تتمتع المؤسسات مكان الدراسة بصفة المركزية واللامركزية في آن واحد، فمن ناحية نجدها تترك حرية الحركة واتخاذ القرارات لوحدات التنفيذ عند الخط الأدنى للتنظيم، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية والهدف العام التي تتميز به هذه المؤسسة.

خامسا: تحقيق الإنتاجية من خلال دافعية العمال

إن نظرة المؤسسة للعامل حسب ما جاءت به نتائج الدراسة كانت بأنهم مصدر للمعرفة، حيث أن

[33] مساك أمينة، سلمى رزق الله، **تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، جامعة البليدة2، ص314.

المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عن العامل مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي فهو منفذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة وان الاهتمام بهذا العنصر البشري يجب أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الإستراتيجية حيث أنه كان سائدا مبدأ احترام وتقدير العمال والثقة فيهم، التي كانت تمنح لهم الإحساس بالانتماء.

سادسا: الاعتماد على الهيكل البسيط والخفيف

أثبتت الدراسة أن المؤسسات الأمريكية المتميزة لا تأخذ الشكل المصفوفي ، بل يتسم بالبساطة والإداريون في القمة عددهم قليل، إذن فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف السريعة التغيير في محيطها وفي التعامل مع الاعتبارات الخاصة التي تفرض استخدام المصفوفة، ذلك أن تنظيمها يمكنها من استخدام الأقسام والوحدات الصغيرة، كما يمكنها إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة لذلك. يمكنها استخدام التشكيلات المؤقتة مثل الفرق الخاصة، لكن هذه العملية تحدث عند الأطراف، أما الصيغة الرئيسية للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد.

سابعا: التجمع حول قيم أساسية

من بين ما تتميز به المؤسسات التي استهدفتها دراسة الباحثان (**Waterman Robert – Peters Tom**) هي قدرة التنظيم بها على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمل لإظهار مواهبهم وكل ما بإمكانهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسة أن تؤثر على العاملين بها من خلال مدى جاذبية القيم السائدة بها وتأثيرها على تصرفات العاملين.

إذن فالتميز يكون من خلال الاحترام الجاد للعمال والعمل على تدريبيهم ، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تحفيزهم الذي يلعب دورا جوهريا في زيادة أو نقصان مستوى الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها كل من **(Sabar Sutia1, Made Sudarma, Djumahir Rofiaty, 2013) المعنونة ب: The Influence of Human Capital Investment, Leadership and Strategic**

orientation on Airport Performance أن الاستثمار في رأس المال البشري والتوجه الاستراتيجي القوي سيزيد من أداء الشركة.[34]

وكما أشار كل من **(Hatch & Dyer, 2012 ; Winarno & Troena, 2004)** أن العديد من الدراسات السابقة قدمت أدلة على أن الاستثمار في رأس المال البشري له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.[35]

ترى الطالبة أن تحقيق التميز في الأداء يأتي انطلاقا من تثمين جهود العاملين والاعتراف بها وفسح المجال أمامهم لإطلاق طاقاتهم وتمكينهم من أداء مهامهم بما ينتج عنه أفكارا إبداعية وابتكاريه تخدم أهداف المنظمة و يجعلهم يعملون من منطلق دافعيتهم مما يزيد من تحفيزهم ويعزز من مستوى الثقة بينهم وبين منظمتهم وهذا ما يدفعهم إلى التشارك في قيم أساسية وكل هذا يتحقق ويتعزز من خلال الاستثمار الجيد لرأس المال البشري.

[34] Sabar Sutia, Made Sudarma, Djumahir Rofiaty , **The Influence of Human Capital Investment, Leadership and Strategic orientation on Airport Performance**, International Journal of Business and Management Invention, Vol(2) 6, June 2013,p26.

[35] Padli Hili, Mursalim Umar Gani, Nazir Hamzah, Zainuddin Rahman, **Effect of Human Capital and Leadership on Institutions'Performance and Competitive Advantages, IRA-International Journal of Management & Social Sciences,** Vol(07) 3, 2017, p481.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما سبق يمكن القول أن توجه المنظمات اليوم نحو تسخير كافة إمكانياتها المادية والمالية لبناء كفاءة رأس مالها البشري يعد أمرا بديهيا بعد التطور الذي عرفته مكانة الأفراد في المنظمة فهم بمثابة العنصر الوحيد القادر على صنع نجاحات المنظمة والمحافظة على بقائها ، فالاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة لا يمكن إلاّ أن يضيف قيمة لها من خلال تكوين قيادات إدارية ناجحة لها القدرة على رفع التحدي والقيام بالمسؤولية المنوطة بهم بالحفاظ على أهم مورد للمنظمة وجعله قادرا على الأداء بالشكل المطلوب وربما أكثر منه، كما يجعله يحبذ العمل في هذه المنظمة دون غيرها. إضافة إلى ذلك فهذا النوع من الاستثمار يعمل على مساعدة المنظمة في تعزيز ثقافتها حيث تكون واضحة المعالم لجميع أفرادها، كما أن هذا الاستثمار أيضا يعزز من الروابط القوية بين الفرد ومنظمته بإيجاد جو من الثقة المتبادلة التي تحفزهم على بلوغ الأهداف. وكل هاته القيم إنما ترمي إلى إكساب المنظمة لمزايا تنافسية هي بحاجة دائمة لها.

وبما أن هذا الاستثمار ينتظر منه تحقيق عوائد على المدى القريب والبعيد، كان لابد من الاجتهاد في إيجاد الأدوات والطرق الكفيلة لقياس هذا العائد، يساهم فيها جميع الأطراف الفاعلة من مدربين ومسؤولين وحتى الأفراد أنفسهم لإقرار مستوى الأداء المحقق بعد عملية التدريب التي تعد الأكثر تداولا في أبحاث العديد من الباحثين حيال نظرتهم للاستثمار في رأس المال البشري وبالتالي التركيز على قياس العائد المحقق منه. ويعد هذا الآمر الأكثر صعوبة في مجال البحث نظرا لنسبية المعايير المعتمدة في ذلك لان الآمر يتعلق بقياس البشر الذين يحملون في طياتهم معارف ومهارات وقدرات ضمنية ربما لا يمكن الإفصاح عنها وقياسها بسهولة.

ورغم ذلك فان مختلف الأبحاث والدراسات تؤكد وبقوة أن الاستثمار في الأفراد أصبح حتمية بالنسبة للمنظمات وحتى للأفراد أنفسهم حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال إيجاد الكفاءات المحورية أو الإستراتيجية التي لا يمكن تقليدها اواستبدالها بالنسبة للمنظمة والتي يجب المحافظة عليها والسعي لتوفير كافة الظروف المادية والمالية وحتى المعنوية للحيلولة دون مغادرتها إلى منظمات ذات مزايا أفضل، ضف إلى ذلك أن تنمية الإبداع والابتكار يكون ثمرة أخرى لهذا

الاستثمار ابن يتاح للأفراد إطلاق طاقاتهم للإبداع والابتكار في مجال عمل المنظمة وتطويروتنوبع منتجاتها وإتاحة فرص اكتساح أو فتح أسواق جديدة وغيرها لتتمكن بذلك المنظمة من تحقيق أداء متميز يشمل ويستجيب لكل المتطلبات ويستطيع الاستجابة الآنية والسريعة لاحتياجات الزبائن والقدرة على موافقة تطلعاتهم وضمان الوفاء لهم.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع دراستنا وعرض أهم المفاهيم ذات الصلة، قمنا في هذا الفصل التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط التي أجرينا بها الدراسة التطبيقية وكذا التعريف بالإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة مستعنين في ذلك ببرنامج SPSS.19. حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سوف نقوم من خلال هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة والعينة المراد استهدافها لإجراء هذه الدراسة مع تحديد الأداة التي تم اختيارها لعرض وتحليل النتائج وكذا البرنامج المعتمد عليه في تحليل النتائج والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

المطلب الأول: حـــدود الدراســـة

أولا: الحدود المكانية

قمنا بإجراء دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وهي مؤسسة عملية من بين 50 مؤسسة التابعة لاتصالات الجزائر، مقرها طريق الجلفة الأغواط، تتولى عملية الإشراف على 03 وكالات تجارية رئيسية هي الأغواط، حاسي الرمل وآفلو بالإضافة إلى عدة نقاط حضور(بيع)، تقع مباشرة تحت إشراف المفوضية الجهوية لاتصالات الجزائر بالاغواط ، هدفها الرئيس توفير خدمات الهاتف والانترنيت للزبائن، بالإضافة إلى تسييرها المباشر لمراكز ومصالح الاتصالات التابعة لها. وهي مؤسسة إدارية، خدمية، تجارية، فتحت أبوابها رسميا في 2003/01/01 توظف حاليا 317 موظفا على مستوى الولاية من بينهم 107 إطارا يشغلون مناصب مسؤولية.

ومن مهامها الأساسية :

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف المديريات العملية؛
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛

- دعم وتموين مختلف المديريات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

وتشتمل على مجموعة من الدوائر تتمثل في: دائرة الثروات والوسائل، دائرة المالية، الدائرة التقنية، الدائرة التجارية، دائرة الموارد البشرية، دائرة الشركات. [1]

ثانيا: الحدود الزمنية

تراوحت فترة الدراسة الميدانية من 2019/02/01 إلى غاية 2019/10/31 وذلك من خلال الزيارات الميدانية ومحاولة التعرف على واقع متغيرات دراستنا بالمؤسسة محل الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية من خلال إجراء المقابلة وتوزيع الاستبيان.

ثالثا: الحدود البشرية

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الاطارات*التي تشغل منصب مسؤولية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغــواط و المقدر عددهم حسب المعطيات الإحصائية لمصلحة الموارد البشرية ب 107 مسؤولا عن المصالح المهيكلة. وتم اختيار هده الفئة نظرا لما تتمتع به من خبرة مهنية من جهة وباعتبارها أيضا فئة الكفاءات التي يقع على عاتقها مسؤولية تسيير المؤسسة فلديها إلمام بمختلف جوانب الأداء للموظفين والمؤسسة والكيفية التي يتم بها الاستثمار في طاقاتها البشرية ومدى تأثير ذلك على نتائج أداء المؤسسة. وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على كافة أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 71 استمارة من بينها 04 غير صالحة للدراسة أي67 استمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته 62.61 % تمت معالجتها.

[1] معطيات رئيس مقاطعة الموارد البشرية.

* حسب **الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر الصادرة في أكتوبر 2006 وحسب** المادة 84 من تصنيف الوظائف يقصد بالإطارات: الأجراء ذوو التكوين المهني العالي أو الخبرة المهنية الكبرى يقومون بمهام الدراسات والتصميم والانجاز إضافة إلى مسؤوليات الإعلام والاستشارة والتنظيم والمتابعة ومراقبة فرق العمل للوصول إلى الأهداف المسطرة، ويدخلون ضمن (06) أصناف معرفين من 15 إلى 20.

المطلب الثاني: أدوات ومتغيرات الدراسة

أولا: أداة الدراسة

من اجل إعداد هذه الدراسة قمنا بجمع البيانات، المعلومات، الآراء و الحقائق من مصادرها الأولية وذلك عن طريق الاستبيان. وهو أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل...ويعتمد الاستبيان على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع (حيث ترسل هذه الأسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آرائها).[2] وقد اعتمدنا أيضا على أداة الاستبيان لمعرفة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على مداخل الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاد الميزة التنافسية التي تم الإشارة إليها في الجانب النظري، قمنا بتصميم استمارة استبيان وعرضها على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين من داخل وخارج الجامعة وبناء على ما أبدوه من آراء واقتراحات، قمنا بتعديل استمارة الاستبيان. وفيما يلي عرض لمضمون أداة الدراسة (الاستبيان):

1.1 مقياس الاستثمار في رأس المال البشري

يقصد بالاستثمار في رأس المال البشري الجهود التي تقوم بها المنظمة من اجل زيادة قدرات أفرادها وتطوير كفاءاتهم للرفع من مستوى أداء الفرد والمنظمة بهدف تحقيق العائد من عملية الاستثمار، ولقياس المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري قمنا بالتركيز على بعدين وهما: البعد الأول"تطوير الموارد البشرية" والبعد الثاني"المنظمة المتعلمة".

1.1.1 مقياس تطوير الموارد البشرية

وحسب الأدبيات النظرية يتضمن تطوير الموارد البشرية ثلاثة أبعاد أساسية وهي: التطوير التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي وتدريب وتطوير الموارد البشرية ومن بين هذه الأبعاد اخترنا التركيز على البعدين الأخيرين كونهما يحملان في طياتهما عمليتي التدريب والتعلم ويؤثران بصفة مباشرة على أداء الفرد.

ويتكون من بعدين فرعيين: البعد الفرعي الأول"تدريب وتطوير الموارد البشرية" والبعد الفرعي الثاني"تطوير المسار الوظيفي"

[2] أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، المكتبة الأكاديمية، ص335.

أ. البعد الفرعي الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية

تدريب وتطوير الأفراد يتعلق بتنمية المعارف والمهارات والخبرات والسلوكات لترقية مستوى الأداء الحالي والمستقبلي.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7,Q8, Q9**

ب. البعد الفرعي الثاني: تطوير المسار الوظيفي

إن تطوير المسار الوظيفي يهدف إلى تنمية الوظائف بما يوافق احتياجات وتطلعات الفرد وفي نفس الوقت بما يحقق أهداف المنظمة وذلك من خلال إثراء المهام وإيجاد تحديات جديدة يتضمنها المسار الوظيفي خدمة لأغراض الترقية، التكوين، التقييم والنقل.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q10, Q11, Q12**

2.1.1 البعد الثاني: المنظمة المتعلمة

فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتيح فرص التعلم المستمر، تشجع الحوار والاستفسار والعمل الجماعي، تعمل على تمكين الأفراد، بناء واستخدام الأنظمة، توفير القيادات الإستراتيجية للتعلم وربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

ولقياس هذا البعد تم التركيز على الأبعاد التي طورها الباحثين **Marsick & Watkins** باعتبارها من الأبعاد الأكثر وضوحا وفهما ومن بين هذه الأبعاد اخترنا التركيز على ستة أبعاد لها صفة مباشرة بعملية تعلم الأفراد داخل المنظمة –واستبعدنا بعد ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها– والتي سوف نركز عليها في هذا المقياس والمتمثلة في:

أ. **البعد الفرعي الأول: خلق فرص للتعلم المستمر:** ويتم من خلال إتاحة فرص لتعلم الأفراد أثناء تأدية مهامهم.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q13, Q14, Q15, Q16, Q17**

ب. **البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار:** ويتم من خلال تشجيع ثقافة الاستماع ومناقشة الأفكار.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q18, Q19, Q20**

ت. **البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي:** تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q21, Q22, Q23**

ث. **البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم:** الاعتماد على أنظمة معلومات ذات تكنولوجيات عالية تعزز عملية التعلم وتسهل العمل.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q24, Q25, Q26, Q27, Q25, Q26, Q27,Q28**

ج. **البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة:** إعطاء الحرية للأفراد في أداء أعمالهم وبناء رؤية مشتركة لديهم.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q29, Q30, Q31**

ح. **البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم:** تشجيع القادة لعملية تعلم الأفراد.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي:**Q32, Q33, Q34**

2.1 مقياس الميزة التنافسية

ويقصد بالميزة التنافسية قدرة المنظمة التفوق على منافسيها من خلال التميز وإدراك قيمة العميل ونقيسها من خلال ثلاثة أبعاد:

1.2.1 البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي

ويقصد به القدرة على إحداث أفكار ومنتجات جديدة والتحسين المستمر ومواكبة التكنولوجيات الحديثة تلبية لحاجات ورغبات الزبائن.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40**

2.2.1 البعد الثاني: الجودة

ويقصد بها القدرة على الاستغلال الكفؤ لمختلف الموارد وطرح منتجات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة والقدرة أيضا على بناء سمعة جيدة للمنظمة.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47**

3.2.1 البعد الثالث: المرونة

ويقصد بها القدرة على سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن واختصار عنصر الوقت.

والعبارات التي تقيس هذا البعد هي: **Q48, Q49, Q50, Q51**

والمقياس المستخدم هو مقياس ليكارت ذو خمس درجات **(likert scale 5 point)** ، حيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

- موافق بشدة:5
- موافق:4
- محايد:3
- غير موافق:2
- غير موافق بشدة:1

ثانيا: **أدوات ومتغيرات الدراسة**

وتم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

- **القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية والمكونة من عبارات حول: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الحالة العائلية.

- **القسم الثاني:** يحتوي على محورين:

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري وتضمن 34 عبارة موزعة على عدة متغيرات كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (03): عبارات المحور الأول الاستثمار في رأس المال البشري

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري	العبارات
البعد الأول: تطوير الموارد البشرية	
▪ البعد الفرعي الأول: تدريب وتطويرالموارد البشرية	**(Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7,Q8, Q9)**
▪ البعد الفرعي الثاني: تطوير المسار الوظيفي	**(Q10, Q11, Q12)**
البعد الثاني: المنظمة المتعلمة	
▪ البعد الفرعي الأول: خلق فرص التعلم المستمر	**(Q13, Q14, Q15, Q16, Q17)**
▪ البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار	**(Q18, Q19, Q20)**
▪ البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	**(Q21, Q22, Q23)**
▪ البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة	**(Q24, Q25, Q26, Q27, Q25, Q26, Q27,Q28)**

عملية التعلم	
▪ البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة	**(Q29, Q30, Q31)**
▪ البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم	**(Q32, Q33, Q34)**

المصدر: من إعداد الطالبة

المحور الثاني: الميزة التنافسية وتضمن17 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (04): عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية

المحور الثاني: الميـــزة التنافسيـــــــة	العبارات
البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي	**(Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40)**
البعد الثاني: الجـــــــــــــــــودة	**(Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47)**
البعد الثالث: المرونـــــــــــــــــة	**(Q48, Q49, Q50, Q51)**

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة وتحليل استمارة الاستبيان استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية SPSS19 حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة الاستبيان؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- معامل الارتباط بيرسون(Pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع؛
- اختبار t لعينتين مستقلتين (Independent Samples T- Test) لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراســة

أولا: صدق أداة الدراســة

ويقصد بصدق المقياس أن تقيس عبارات المقياس ما وضعت لقياسه، وللتأكد من ذلك قمنا بتطبيق الطرق التالية:

أ. صدق المحكمين

حيث تم عرض الاستبيان الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين لتخصصات مختلفة من داخل وخارج الجامعة، حيث أبدوا آراءهم وملاحظاتهم التي تم أخذها بعين الاعتبار لتعديل الاستبيان حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

ب. صدق الاتساق الداخلي

أما الطريقة الثانية المعتمدة للتأكد من صدق المقياس هي طريقة الاتساق الداخلي ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

ت. الصدق التمييزي

لمعرفة ما إذا كان المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه.

ث. الصدق البنائي

يقصد بالصدق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع متوسط كل عبارات الاستبيان (متوسط المحاور).

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراســة

التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) أي استقرار هذه الأداة، بمعنى قدرة الحصول على نفس النتائج في حال ما أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach'sAlpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS.19 لقياس الثبات الداخلي. وللحكم على ثبات الاستبيان لابد أن يكون معامل الثبات أكبر من أو يساوي 0.6 وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد كلما كانت أداة الاستبيان تتمتع بثبات جيد.

1.1 صدق مقياس الاستثمار في رأس المال البشري

وذلك من خلال التحقق من صدق مقياس البعدين تطوير الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة:

1.1.1 صدق مقياس البعد الأول: تطوير الموارد البشرية

أ. صدق الاتساق الداخلي

وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل بعد ومتوسط عبارات البعد الذي تنتمي إليه.

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الأول تدريب وتطوير الموارد البشرية**

جدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية

البعد الفرعي الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية		
العبارات	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
Q1	0.719**	0.000
Q2	0.771**	0.000
Q3	0.635**	0.000
Q4	0.842**	0.000
Q5	0.848**	0.000
Q6	0.796**	0.000
Q7	0.795**	0.000
Q8	0.861**	0.000
Q9	0.718**	0.000
عند مستوى دلالة(0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول الفرعي تدريب وتطوير الموارد البشرية (Q1-Q9) ومتوسط عبارات البعد الفرعي الأول دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.635**** و ****0.861**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي الأول تدريب وتطوير الموارد البشرية صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات** البعد **الفرعي الثاني تطوير المسار الوظيفي**

جدول رقم (06): الاتساق الداخلي لعبارات البعد **الفرعي الثاني تطوير المسار الوظيفي**

البعد الفرعي الثاني: تطوير المسار الوظيفي		
العبارات	**معامل الارتباط**	**القيمة المعنوية**
Q10	**0.916****	**0.000**
Q11	**0.916****	**0.000**
Q12	**0.830****	**0.000**
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (06) **أن** معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الفرعي الثاني تطوير المسار الوظيفي (Q10-Q12) ومتوسط عبارات البعد الفرعي الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.830**** و **0.916**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي الثاني تطوير المسار الوظيفي صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ب. الصدق البنائي لمقياس تطوير الموارد البشرية

وقد قمنا بحساب الصدق البنائي للبعد الأول تطوير الموارد البشرية وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من البعدين الفرعيين تدريب وتطوير الموارد البشرية و تطوير المسار الوظيفي ومتوسط البعد الأول تطوير الموارد البشرية والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **PSS** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (07): الصدق البنائي لبعد تطوير الموارد البشرية

	معامل الارتباط	**القيمة المعنوية**
تدريب وتطوير الموارد البشرية	**0.930****	0.000
تطوير المسار الوظيفي	**0.956****	0.000
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين كل من متوسط عبارات البعد الفرعي الأول تدريب وتطوبر الموارد البشرية، متوسط عبارات البعد الفرعي الثاني تطوير المسار الوظيفي ومتوسط عبارات البعد الأول تطوير الموارد البشرية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات

الارتباط على التوالي (**0.930 و **0.956) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الأول تطوير الموارد البشرية صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ج. الصدق التمييزي

حيث قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين **(Independent- Samples T Test)** والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (08): الصدق التمييزي للبعد الأول تطوير الموارد البشرية

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.666	0.420	-13.942	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	4.231	0.224				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (08) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. أي: ($sig=0.000<0.05$) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا والعليا وذلك يعني أن مقياس تطوير الموارد البشرية يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

1.2 ثبات مقياس البعد الأول: تطوير الموارد البشرية

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS.19 لقياس الثبات الداخلي كما هو موضح بالجدول التالي:

الجـــدول رقم (09): معامل ألفا كرومباخ للبعد الأول تطوير الموارد البشرية

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
▪ البعد الفرعي الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية	09	0.916
▪ البعد الفرعي الثاني: تطوير المسار الوظيفي	3	0.865
البعد الأول: تطوير الموارد البشرية	12	**0.936**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن معامل الثبات للبعد الأول"تطوير الموارد البشرية" (0.936) وبما أن القيمة مرتفعة فهذا يعني أنها تمتاز بثبات جيد، أما معامل الثبات لتدريب وتطوير الموارد البشرية (0.916) ومعامل الثبات لتطوير المسار الوظيفي (0.865) وهي أيضا قيم مرتفعة مما يعني أنها تمتاز بثبات جيد. و عليه فان أداة القياس فيما يخص عينة الإطارات التي تشغل مناصب مسؤولية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تتمتع بمصداقية تامة و درجة تجانس داخلي مرتفعة.

2.1.1 صدق مقياس البعد الثاني المنظمة المتعلمة

أ. قياس الاتساق الداخلي

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الأول خلق فرص التعلم المستمر**

جدول رقم (10): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الأول: خلق فرص التعلم المستمر

البعد الفرعي الأول: خلق فرص التعلم المستمر		
العبارات	**معامل الارتباط**	**القيمة المعنوية**
Q13	**0.800****	**0.001**
Q14	**0.842****	**0.000**
Q15	**0.837****	**0.000**
Q16	**0.733****	**0.000**
Q17	**0.684****	**0.000**
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الفرعي الأول خلق فرص التعلم المستمر (Q13-Q17) ومتوسط عبارات البعد الفرعي الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.684**** و **0.842**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي الأول خلق فرص التعلم المستمر صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار**

جدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار

البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار		
العبارات	**معامل الارتباط**	**القيمة المعنوية**
Q18	**0.965****	**0.000**
Q19	**0.948****	**0.000**
Q20	**0.925****	**0.000**
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الفرعي الثاني تشجيع الاستعلام والحوار (Q18-Q20) ومتوسط عبارات البعد الفرعي الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.925**** و **0.965**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي الثاني تشجيع الاستعلام والحوار صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- قياس **الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي**

جدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي		
العبارات	**معامل الارتباط**	**القيمة المعنوية**
Q21	**0.955****	**0.000**
Q22	**0.958****	**0.000**
Q23	**0.943****	**0.000**
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي (Q21-Q23) ومتوسط عبارات البعد الفرعي الثالث دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.943**** و **0.958**) وبالتالي

يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي الثالث تشجيع التعاون والتعلم الجماعي صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم**

جدول رقم (13): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم

البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم		
العبارات	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
Q24	0.758**	0.000
Q25	0.620**	0.033
Q26	0.812**	0.000
Q27	0.927**	0.000
Q28	0.808**	0.000
عند مستوى دلالة(0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم (Q24-Q28) ومتوسط عبارات البعد الفرعي الرابع دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى (**0.620** و **0.927**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة**

جدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة

البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة		
العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
Q29	0.651**	0.000
Q30	0.661**	0.000
Q31	0.863**	0.000
عند مستوى دلالة(0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة (Q29-Q31) ومتوسط عبارات البعد الفرعي الخامس دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.651** و **0.863**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي الخامس تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

- قياس **الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم**

جدول رقم (15): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم

البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم		
العبارات	**معامل الارتباط**	**القيمة الاحتمالية**
Q32	**0.677****	**0.000**
Q33	**0.704****	**0.000**
Q34	**0.872****	**0.000**
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم (Q32-Q34) ومتوسط عبارات البعد الفرعي السادس دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.677** و **0.872**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الفرعي السادس توفير قيادة إستراتيجية للتعلم صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ب. الصدق البنائي لمقياس المنظمة المتعلمة

قمنا بحساب الصدق البنائي للبعد الثاني المنظمة المتعلمة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من بعد فرعي من أبعاد المنظمة المتعلمة ومتوسط البعد الثاني المنظمة المتعلمة والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (16): الصدق البنائي للبعد الثاني المنظمة المتعلمة

	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
خلق فرص التعلم المستمر	0.762**	0.000
تشجيع الاستعلام والحوار	0.809**	0.000
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	0.908**	0.000
تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	0.731**	0.000
تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة	0.908**	0.000
توفير قيادة إستراتيجية للتعلم	0.876**	0.000
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين كل من متوسط عبارات الأبعاد الفرعية للمنظمة المتعلمة ومتوسط عبارات البعد الثاني المنظمة المتعلمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.731 و **0.908) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الثاني المنظمة المتعلمة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ج. الصدق التمييزي

قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين **(Independent- Samples T Test)** والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS 19** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (17): الصدق التمييزي للبعد الثاني المنظمة المتعلمة

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.870	0.548	-10.621	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	4.341	0.211				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (17) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. أي: ($sig=0.000<0.05$) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا

والعليا وذلك يعني أن مقياس البعد الثاني المنظمة المتعلمة يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

1.2 **ثبات مقياس البعد الثاني: المنظمة المتعلمة**

وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (**Cronbach's Alpha**) بالاستعانة ببرنامج **SPSS.19** لقياس الثبات الداخلي. ويظهر الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجـــدول رقم (18): معامل ألفا كرومباخ للبعد الثاني المنظمة المتعلمة

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
▪ البعد الفرعي الأول: خلق فرص التعلم المستمر	5	0.840
▪ البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار	3	0.941
▪ البعد الفرعي الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	3	0.944
▪ البعد الفرعي الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	5	0.850
▪ البعد الفرعي الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة	3	0.864
▪ البعد الفرعي السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم	3	0.884
البعد الثاني: المنظمة المتعلمة	22	**0.954**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن معامل الثبات الكلي لعبارات البعد الثاني المنظمة المتعلمة (0.954) وبما أنها قيمة مرتفعة فهذا يعني أنها تمتاز بثبات جيد، أما معامل الثبات لأبعاد المتغير تراوحت بين (0.840 و0.944) وهي أيضا قيم مرتفعة مما يعني أنها تمتاز بثبات جيد. و عليه فان أداة القياس فيما يخص عينة الإطارات التي تشغل مناصب مسؤولية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تتمتع بمصداقية تامة و درجة تجانس داخلي مرتفعة.

- **الصدق التمييزي لمقياس الاستثمار في رأس المال البشري**

قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين (**Independent- Samples T Test**) والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (19): الصدق التمييزي للمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.740	0.462	-12.065	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	4.173	0.198				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (19) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. أي: ($sig=0.000<0.05$) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا والعليا وذلك يعني أن مقياس الاستثمار في رأس المال البشري يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

- **ثبات مقياس المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري**

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach'sAlpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS.19 لقياس الثبات الداخلي. و يظهر الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجـــدول رقم (20): معامل ألفا كرومباخ للمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري	34	0.970

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن معامل الثبات الكلي لعبارات محور الاستثمار في رأس المال البشري يساوي إلى (0.970) وهي قيمة مرتفعة مما يعني أن عبارات المحور الأول تمتاز بثبات جيد، وعليه فان أداة القياس فيما يخص عينة الإطارات التي تشغل مناصب مسؤولية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تتمتع بمصداقية تامة و درجة تجانس داخلي مرتفعة.

2.1 صدق مقياس الميزة التنافسية

وذلك من خلال اختبار صدق الأبعاد الثلاثة: الإبداع والابتكار التنافسي، الجودة والمرونة.

1.2.1 صدق مقياس البعد الأول الإبداع والابتكار التنافسي

أ. صدق الاتساق الداخلي

وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد ومتوسط عبارات البعد الذي تنتمي إليه كما هو موضح بالجداول أدناه:

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول الإبداع والابتكار التنافسي**

جدول رقم (21): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي

البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي		
العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
Q35	0.648**	0.000
Q36	0.819**	0.000
Q37	0.864**	0.000
Q38	0.842**	0.000
Q39	0.846**	0.000
Q40	0.885**	0.000
عند مستوى دلالة(0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي (Q35-Q40) ومتوسط عبارات البعد الأول دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.648** و **0.885**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ب.الصدق التمييزي

حيث قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين **(Independent- Samples T Test)** والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (21): الصدق التمييزي المتغير الأول الإبداع والابتكار التنافسي

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.944	0.453	-10.441	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	4.314	0.322				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (21) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05=α. أي: (sig=0.000<0.05) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا والعليا وذلك يعني أن مقياس الإبداع والابتكار التنافسي يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2.2.1 **قياس صدق مقياس البعد الثاني الجودة**

أ. الاتساق الداخلي

- قياس **الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الجودة**

جدول رقم (22): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني الجودة

البعد الثاني الجودة		
العبارات	**معامل الارتباط**	**القيمة المعنوية**
Q41	**0.799****	**0.000**
Q42	**0.678****	**0.000**
Q43	**0.705****	**0.000**
Q44	**0.559****	**0.000**
Q45	**0.714****	**0.000**
Q46	**0.663****	**0.000**
Q47	**0. 864****	**0.000**
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الثاني: الجودة (Q41-Q47) ومتوسط عبارات المتغير الثاني دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.559**** و **0. 864**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الثاني الجودة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ب. الصدق التمييزي

حيث قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين **(Independent- Samples T Test)** والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (23): الصدق التمييزي للبعد الثاني: الجودة

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.714	0.523	-10.457	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	4.150	0.256				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (23) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة α=0.05. أي: (sig=0.000<0.05) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا والعليا وذلك يعني أن مقياس الجودة يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

3.2.1 قياس صدق البعد الثالث المرونة

- **قياس الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث المرونة**

جدول رقم (24): الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: المرونة

البعد الثالث: المرونة		
العبارات	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
Q48	0.621**	0.000
Q49	0.643**	0.000
Q50	0.678**	0.000
Q51	0.839**	0.000
عند مستوى دلالة(0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث المرونة (Q48-Q51) ومتوسط عبارات البعد الثالث دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى(**0.621** و **0.839**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات البعد الثالث المرونة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ت. الصدق التمييزي

حيث قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين **(Independent- Samples T Test)** والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS 19** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (25): الصدق التمييزي للبعد الثالث: المرونة

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.569	0.418	-14.769	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	4.361	0.299				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

يتضح من الجدول رقم (25) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. أي: (sig=0.000<0.05) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا والعليا وذلك يعني أن مقياس المرونة يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ج. الصدق البنائي لمقياس الميزة التنافسية

وقد قمنا بحساب الصدق البنائي للمتغير التابع الميزة التنافسية وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل من بعد الإبداع والابتكار التنافسي وبعد الجودة ومتوسط بعد المرونة ومتوسط المتغير التابع الميزة التنافسية والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (26): الصدق البنائي للمتغير التابع الميزة التنافسية

	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
الإبداع والابتكار التنافسي	0.945**	0.000
الجودة	0.957**	0.000
المرونة	0.935**	0.000
****عند مستوى دلالة(0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن معاملات الارتباط بين كل من متوسط عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية ومتوسط عبارات كل من البعد الأول الإبداع والابتكار التنافسي، البعد الثاني الجودة، البعد الثالث **المرونة** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث أن معاملات الارتباط محصورة ما بين المدى (0.935** و 0.957**) وبالتالي يمكننا اعتبار أن عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

د. الصدق التمييزي

أما الطريقة الأخرى لقياس صدق المقياس فهي الصدق التمييزي، حيث قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين **(Independent- Samples T Test)** والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (27): الصدق التمييزي للمتغير التابع الميزة التنافسية

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.797	0.438	-11.903	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	4.235	0.264				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (27) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة α=0.05. أي: (sig=0.000<0.05) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا

والعليا وذلك يعني أن مقياس الميزة التنافسية يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2.2 ثبات مقياس المتغير التابع الميزة التنافسية

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach'sAlpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS.19 لقياس الثبات الداخلي. و يظهر الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجـــدول رقم (28): معامل ألفا كرومباخ المتغير التابع الميزة التنافسية

المتغير	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المتغير الأول: الإبداع والابتكار التنافسي	6	0.901
المتغير الثاني: الجودة	7	0.927
المتغير الثالث: المرونة	4	0.885
المحور الثاني: الميـــزة التنافسيـــــــة	17	0.963

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن معامل الثبات الكلي لعبارات المتغير التابع الميزة التنافسية يساوي إلى (0.963) وهي قيمة مرتفعة مما يعني أن عبارات المتغير التابع تمتاز بثبات جيد، حيث بلغ معامل الثبات للبعد الأول"الإبداع والابتكار التنافسي"(0.901) والبعد الثاني "الجودة" (0.927) والبعد الثالث "المرونة" (0.885) وبما أن هذه القيم مرتفعة فهذا يعني أنها تمتاز بثبات جيد أيضا. وعليه فان أداة القياس فيما يخص عينة الإطارات التي تشغل مناصب مسؤولية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تتمتع بمصداقية تامة و درجة تجانس داخلي مرتفعة.

- **الصدق التمييزي الكلي**

حيث قمنا بترتيب درجات العينة ترتيبا تنازليا وتم تقسيم درجات أفراد العينة إلى مجموعتين المجموعة الدنيا والمجموعة العليا ثم القيام باختبار الاستقلالية لعينتين مستقلتين (**Independent-Samples T Test**) والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات **SPSS** موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (29): الصدق التمييزي الكلي

مجموعات المقارنة	العينة	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Df	Sig	الدلالة الإحصائية
المجموعة الدنيا	18	%27	2.793	0.442	-7.503	34	0.000	دالة إحصائيا
المجموعة العليا	18	%27	3.644	0.190				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (29) أن القيمة الاحتمالية Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$. أي: ($sig=0.000<0.05$) وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى العينة بناء على المجموعة الدنيا والعليا وذلك يعني أن مقياس الدراسة (الاستبيان) يوجد به صدق تمييزي أي يتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعتين الدنيا والعليا بمعنى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

- **اختبار الثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبيان)**

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (**Cronbach'sAlpha**) بالاستعانة ببرنامج **SPSS.19** لقياس الثبات الداخلي. وللحكم على ثبات الاستبيان لابد أن يكون معامل الثبات أكبر من أو يساوي 0.6 وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد كلما كانت أداة الاستبيان تتمتع بثبات جيد و يظهر الجدول التالي النتائج المتحصل عليها:

الجـــدول رقم (30): معامل ألفا كرومباخ الكلي

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الكل	51	0.980

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يلاحظ من الجدول رقم (30) أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ يساوي (0.980) وقيمة مرتفعة، وبالتالي يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، و عليه فان أداة القياس فيما يخص عينة الإطارات التي تشغل مناصب مسؤولية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط تتمتع بمصداقية تامة و درجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين تجاه عبارات الاستبيان وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع العينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط.

المطلب الثاني: **خصـــائص عينـــة الدراســـة**

بعد عملية تفريغ الاستبيان، و من أجل تحديد خصائص عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية و التي تصف خصائص عينة الدراســـة، مستعينين في ذلك ببرنامج SPSS19 وفقا للنتائج التالية:

الجدول رقم(31): خصائص عينة الدراســـــة

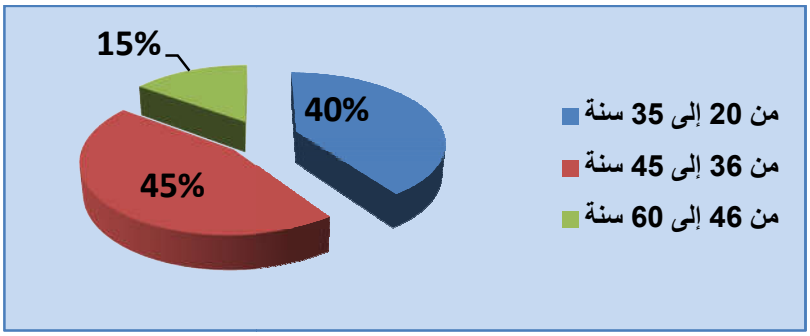
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	من 20 إلى 35 سنة	27	% 40.3
	من 36 إلى 45	30	%44.8
	من 46 إلى 60 سنة	10	%14.9
	المجموع	67	%100
الجنس	ذكور	41	%61.2
	إناث	28	%38.8
	المجموع	67	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	8	%11.9
	جامعي	57	%85.1
	دراسات عليا	2	%3
	المجموع	67	%100
الاقدمية في العمل	اقل من 5 سنوات	12	%17.9
	من 6 إلى 20 سنة	42	%62.7
	أكثر من 20 سنة	13	%19.4
	المجموع	67	%100
الحالة العائلية	متزوج	41	%61.2
	أعزب	26	%38.8
	المجموع	67	%100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

- **الفئة العمرية:** من الجدول رقم (31) نلاحظ بان 44.8% من الأفراد المستقصى منهم كانت أعمارهم تتراوح بين 36 إلى 45 سنة (30 مفردة) و هي الفئة الأكثر تكرارا في عينـــة

الدراسة، ويدل هذا على أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب التي تتمتع بمخزون مهم من الطاقة الكامنة إذا ما أحسن استغلالها، أما النسبة الأقل تكرارا في عينة الدراسة و المقدرة ب 14.9% فقد تمثلت في الفئة التي تتراوح أعمارهم من 46 إلى 60 سنة (10 مفردة)، وتعد هذه الفئة المرجع الذي يمكن الاستفادة من خبراته المتراكمة.

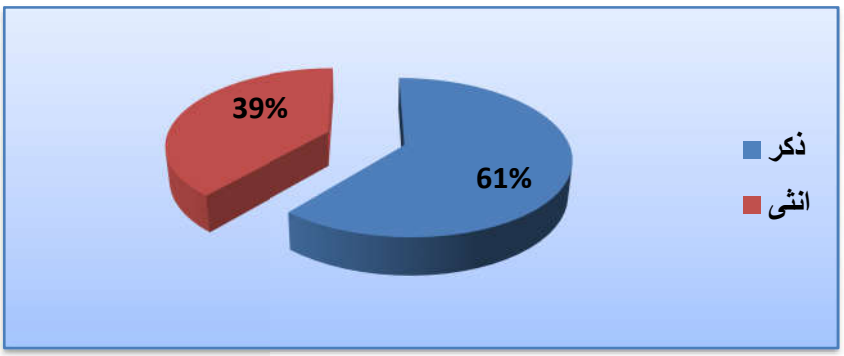
تركيبة عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

- **الجنس:** من الجدول رقم (31) نلاحظ بان عدد الذكور في عينة الدراسة هو 41 مفردة من مجموع 67 مفردة أي ما يمثل نسبة 61.2% وهي أكبر فئة وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب عنصر الذكور أكثر من الإناث، أما بالنسبة لعدد الإناث فكان 26 مفردة من المجموع 67 أي ما يمثل نسبة 38.8% وتعني أن فئة الإناث يعتمد عليها في شغل مناصب مسؤولية بما يوافق طبيعة العمل الذي يناسبها.

تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس

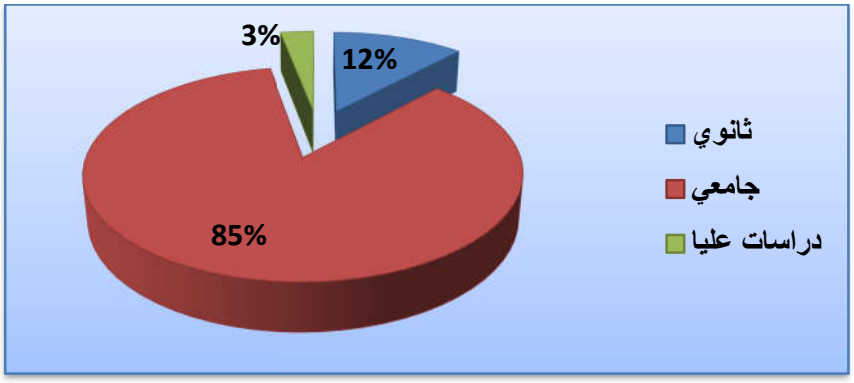


المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

- **المستوى التعليمي:** من الجدول رقم (31) نلاحظ بان فئة الجامعيين هي الأكثر تكرار في عينة الدراسة و ذلك بنسبة 85.1% أي تقريبا عينة الدراسة (57 مفردة) ويدل هذا على حرص

المؤسسة على استقطاب وتوظيف الكفاءات أما بالنسبة للفئة الأقل تكرار فهي فئة الأفراد الذين لهم دراسات عليا بنسبة 3% (2 مفردة).

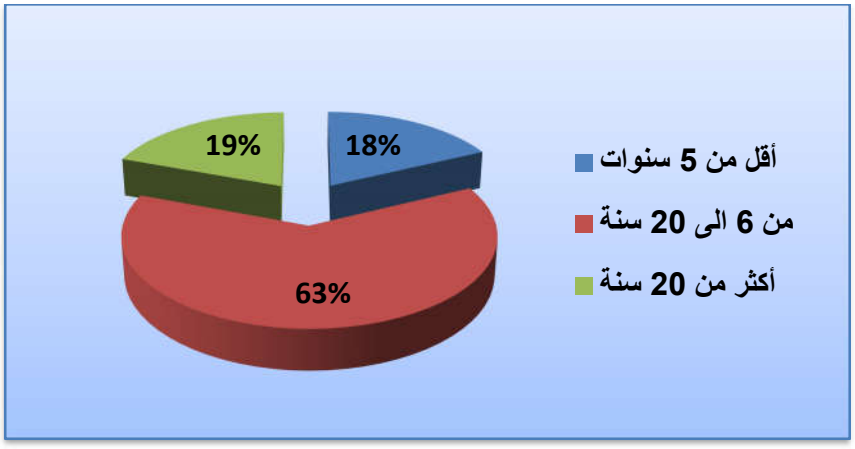
تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

- **الاقدمية في العمل:** من الجدول رقم (31) نلاحظ بان الأقدمية في العمل من 6 إلى20 سنة الأكثر تكرار في عينة الدراسة و ذلك بنسبة 62.7% أي غالبية عينة الدراسة (42 مفردة) ، ويدل هذا على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تمكنهم من الاضطلاع بمهامهم، أما بالنسبة للفئة الأقل تكرار تتمثل في اقدمية في العمل أقل من 05 سنوات بنسبة 17.9% (12 مفردة) .

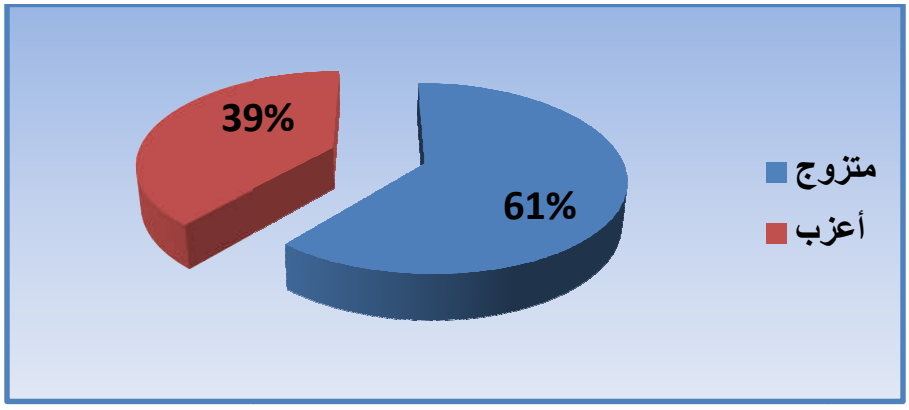
تركيبة عينة الدراسة حسب الاقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

- **الحالة العائلية:** من الجدول رقم (31) نلاحظ بان عدد المتزوجين في عينة الدراسة هو 41 مفردة من مجموع 67 مفردة أي ما يمثل نسبة 61.2% أما بالنسبة لعدد العزاب فكان 26 مفردة من المجموع 67 أي ما يمثل نسبة 38.8%.

تركيبة عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

خلاصة الفصل الرابع

من خلال هذا الفصل قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وتحديد حدود هذه الدراسة وأدواتها ومتغيراتها، كما استخدمنا مجموعة من الأدوات الإحصائية لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة "الاستبيان" أين وجدنا أن هذه الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج وتعميم نتائجها على كل مجتمع عينة الدراسة، كما قمنا أيضا بتحليل خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس

واقع الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

تمهيد

بعد التطرق للإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة، قمنا في هذا الفصل بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه أفراد العينة حول موضوع الدراسة وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها وذلك لمعرفة واقع الاستثمار في رأس مالها البشري ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة محل الدراسة مستعنين في ذلك ببرنامج SPSS.19. حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تحليل نتائج اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تحليل نتائج اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول الاتجاه للعبارات المكونة للاستبيان، و ذلك بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على العبارات الواردة في شكل متشابه لمقياس ليكارت الخماسي بغرض معرفة اتجاه آراء أفراد العينة معتمدين في ذلك على مخرجات PSS19. و لكي تكون هذه النتائج أكثر وضوحا قمنا بتحويلها إلى معطيات في شكل جدول كما هو موضح أدناه:

المطلب الأول: تحليل نتائج اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستثمار في رأس المال البشري

سنحاول تحليل نتائج المتغير المستقل والمتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاده: البعد الأول "تطوير الموارد البشرية " ويشمل بعدين فرعيين (تطوير وتدريب الموارد البشرية، تطوير المسار الوظيفي) والبعد الثاني "المنظمة المتعلمة" ويشمل الأبعاد الفرعية (خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تطوير انظمه لحيازة ومشاركة عملية التعلم، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة، توفير قيادة إستراتيجية للتعلم).

الجدول رقم (32): اتجاه إجابات أفراد العينة حول المحور الأول الاستثمار في رأس المال البشري

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة
الاستثمار في رأس المال البشري	3.512	0.675	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

من الجدول رقم (32) يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الأول من الدراسة "الاستثمار في رأس المال البشري" (3.587) وانحراف معياري (0.617) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول المحور الأول من الدراسة "**الاستثمار في رأس المال البشري**" فقد كان بالإجماع " **موافق**".

أولا: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الأول تطوير الموارد البشرية

الجدول رقم (33): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الأول تطوير الموارد البشرية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة
تطوير الموارد البشرية	3.471	0.691	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي لتطوير الموارد البشرية (3.471) وانحراف معياري (0.691) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الأول من المحور الأول"**تطوير الموارد البشرية**" فقد كان بالإجماع"**موافق**".وتم قياس هذا البعد من خلال البعدين الفرعيين التاليين:

أ. البعد الفرعي الأول: تدريب وتطوير الموارد البشرية

الجدول رقم (34): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الأول تدريب وتطوير الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
1	تعمل المؤسسة على تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تكوين وتتوفر لديهم القابلية والاستعداد لذلك	3.73	0.790	موافق	3
2	تقوم المؤسسة بتوفير البرامج التكوينية المناسبة من حيث المحتوى، التوقيت	3.70	0.835	موافق	4
3	تحرص المؤسسة في عملية التكوين على توفير المدربين المتخصصين ذوي الكفاءة لضمان مستوى جيد من التكوين	3.94	0.672	موافق	1
4	تعمل المؤسسة على إيجاد بيئة تعزز من تنفيذ البرامج التكوينية والحد من المشكلات التي تعترضها	3.69	0.802	موافق	5
5	تحرص المؤسسة على اختيار الطرق الأكثر ملاءمة لتنفيذ البرامج التكوينية	3.69	0.839	موافق	5
6	تحرص المؤسسة على تنظيم الدورات التكوينية بصفة منتظمة ومدروسة لدعم كفاءة الموظفين	3.79	0.880	موافق	2
7	من خلال البرامج التكوينية تحسن وتعزز مستواي المهني والانضباطي والفكري	3.61	0.758	موافق	7
8	تزيدني فرص التكوين التي توفرها لي المؤسسة التزاما وتعلقا بها	3.67	0.877	موافق	6
9	تحرص المؤسسة على تطوير نظم الحوافز والمكافآت لتشجيع موظفيها على أداء أفضل	3.21	1.038	محايد	5
تدريب وتطوير الموارد البشرية		3.670	0.647	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي لتدريب وتطوير الموارد البشرية (3.670) وانحراف معياري (0.647) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الفرعي الأول" **تدريب وتطوير الموارد البشرية**" فقد كان بالإجماع"**موافق**".وتم قياس هذا البعد من خلال 09 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.73) وانحراف معياري (0.790) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع "موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن المؤسسة تحرص على تحديد الاحتياجات التكوينية لكافة موظفيها بما يضمن تأدية المهام المنوطة بهم على أحسن وجه.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.70) وانحراف معياري (0.835) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4)، مما يعني أن المؤسسة تقوم بتخطيط البرامج التكوينية التي تناسب احتياجاتها من جهة كما تحرص على جودة هذه البرامج وملاءمة الفترة الزمنية التي تكون فيها هاته البرامج للحفاظ على سيرورة عمل مصالحها وضمان مستوى من الأداء الأفضل.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.94) وانحراف معياري (0.672) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1)، مما يعني أن من أولويات اهتمام المؤسسة توفير الجودة في عملية التكوين من خلال اختيار المراكز المتخصصة والمدربين الأكفاء.
- **العبارة الرابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.69) وانحراف معياري (0.802) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق"وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (5)، مما يعني أن المؤسسة تحرص على الأخذ على عاتقها التخطيط والمرافقة المحكمة لتنفيذ البرامج التكوينية وتذليل كل الصعوبات للوصول إلى نتائج أفضل.
- **العبارة الخامسة:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.69) وانحراف معياري (0.839) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع

" موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (5) أيضا، مما يعني أن المؤسسة تعمل على اختيار الطرق التي تساعد في أنجاح البرامج التكوينية كان تكون عبارة عن اجتماعات، ندوات، توجيه ومرافقة من طرف المتخصصين أو ذوي الخبرة الوظيفية.

- **العبارة السادسة:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة السادسة (3.79) وانحراف معياري (0.880) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتخطيط لعملية التكوين لكافة الموظفين لفترات منتظمة لتحديث المعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء عملهم سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- **العبارة السابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة السابعة (3.61) وانحراف معياري (0.758) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (7)، مما يعني أن أفراد المؤسسة يلاحظون تغيرا ايجابيا بسلوكياتهم ومهنيتهم نظرا لما تتيحه لهم المؤسسة من فرص للتكوين.
- **العبارة الثامنة:** نلاحظ من الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة (3.67) وانحراف معياري (0.877) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (6)، مما يعني أن أفراد المؤسسة يلتزمون أكثر اتجاه عملهم مما يؤدي إلى الانتماء والولاء لهذه المؤسسة.
- **العبارة التاسعة:** نلاحظ من الجدول رقم (34) ان المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة (3.21) وانحراف معياري (1.038) ويدل هذا أنها أكثر العبارات تشتتا و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (8)، مما يعني أن أفراد المؤسسة غير راضين على نظم الحوافز والمكافآت المخصصة من طرف المؤسسة لموظفيها وان المؤسسة لديها اهتمام متوسط بذلك.

ب. البعد الفرعي الثاني: تطوير المسار الوظيفي

الجدول رقم (35): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثاني تطوير المسار الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
10	تقوم المؤسسة بتحليل الوظائف لتحديد المعارف والمهارات وبيئة العمل التي تحتاجها الوظيفة والموظف المناسب لها	3.22	0.951	**محايد**	3
11	تقوم المؤسسة بإثراء الوظائف بما يناسب قدرات وتطلعات موظفيها	3.28	0.901	**محايد**	2
12	يستطيع كل موظف في المؤسسة أن يتابع مساره المهني بشفافية ويحدد فرص التطور	3.31	0.908	**محايد**	1
	تطوير المسار الوظيفي	3.273	0.816	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي لتطوير المسار الوظيفي (3.273) وانحراف معياري (0.816) وتدل هذه القيمة على وجود عدم تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الفرعي الثاني "**تطوير المسار الوظيفي**" فقد كان بالإجماع "**محايد**".وتم قياس هذا البعد من خلال 03 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.22) وانحراف معياري (0.951) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن اهتمام المؤسسة بعملية تحليل وتوصيف الوظائف متوسط وان الموظفين غير راضين عن هذا المستوى.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.28) وانحراف معياري (0.901) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة لديها اهتمام متوسط أيضا لعملية إثراء الوظائف بما يناسب قدرات وتطلعات موظفيها وأنهم غير راضين عن ذلك فكأنما يعيشون حالة من الروتين في عملهم.

- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.31) وانحراف معياري (0.908) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1)، مما يعني أن المؤسسة لديها اهتمام متوسط لعملية لمتابعة المسار المهني لموظفيها وتطويره أو حتى مشاركتهم في هذه العملية.

ثانيا: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المنظمة المتعلمة

سنعرض فيما يلي تحليل نتائج **آراء** أفراد العينة حول البعد الثاني المنظمة المتعلمة:

الجدول رقم (36): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المنظمة المتعلمة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة
المنظمة المتعلمة	3.552	0.665	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي للمنظمة المتعلمة (3.552) وانحراف معياري (0.665) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول المتغير الثاني من البعد الثاني **"المنظمة المتعلمة"** فقد كان بالإجماع **"موافق"**.وتم قياس هذا البعد من خلال الأبعاد التالية:

أ. البعد الفرعي الأول: خلق فرص التعلم المستمر

الجدول رقم(37): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الأول خلق فرص التعلم المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
13	توفر المؤسسة فرصا للتعلم المستمر لتمكين العاملين من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفعالية	3.72	0.714	**موافق**	4
14	تحرص المؤسسة على تنويع أساليب التعلم المستمر من خلال المرافقة ،التوجيه،...	3.72	0.755	**موافق**	4
15	تحرص المؤسسة على استخدام احدث التقنيات لضمان التعلم المستمر للرفع من كفاءة موظفيها	3.76	0.799	**موافق**	3
16	ألمس تغير ايجابي في سلوكي جراء ما أتلقاه من تعلم من المؤسسة	3.78	0.670	**موافق**	2
17	أستطيع حل المشكلات التي تعترضني أثناء تأدية مهامي	3.96	0.638	**موافق**	1
خلق فرص التعلم المستمر		3.785	0.560	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي خلق فرص التعلم المستمر (3.785) وانحراف معياري (0.560) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الفرعي الأول"**خلق فرص التعلم المستمر**" فقد كان بالإجماع"**موافق**".وتم قياس هذا البعد من خلال 05 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.72) وانحراف معياري (0.714) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4)، مما يعني أن المؤسسة تحرص على إتاحة فرص التعلم بصفة مستمرة لتمكين موظفيها من أداء مهامهم الحالية وإمكانية تقلد مهام اكبر مستقبلا.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.72) وانحراف معياري (0.755) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4)أيضا، مما يعني أن المؤسسة تحرص على استخدام أفضل السبل للإفادة من البرامج التكوينية وسهولة فهمها من قبل الموظفين.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.76) وانحراف معياري (0.799) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن من المؤسسة تعمل على استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل وتسريع عملية التعلم ومن ثم تمكين الموظفين من تحديث معارفه ومهاراته ومواكبة التطورات الحديثة في العمل.
- **العبارة الرابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (37) ان المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.78) وانحراف معياري (0.670) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة تحرص على ترقية سلوكيات موظفيها لما لها من اثر في خلق الانسجام بين الموظفين في العمل المر الذي يعزز من أخلاقيات العمل الايجابية.
- **العبارة الخامسة:** نلاحظ من الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.96) وانحراف معياري (0.638) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة

وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1) ، مما يعني أن المؤسسة تحرص على تأهيل موظفيها إلى القدرة على حسن التصرف وتخطي الصعوبات التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم.

ب. البعد الفرعي الثاني: تشجيع الاستعلام والحوار

الجدول رقم (38): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثاني تشجيع الاستعلام والحوار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
18	تفتح المؤسسة باب الحوار مع موظفيها لتمكينهم من طرح انشغالاتهم والإدلاء باقتراحاتهم	3.37	1.071	**محايد**	2
19	تحرص المؤسسة على إجابة موظفيها عن تساؤلاتهم حول ما يرونه غامضا تسهيلا لأداء مهامهم	3.42	1.061	**موافق**	1
20	تعمل المؤسسة على تعزيز قدرة موظفيها على الاستماع ومناقشة الأفكار المختلفة	3.31	0.957	**محايد**	3
تشجيع الاستعلام والحوار		3.368	0.974	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي لتشجيع الاستعلام والحوار (3.368) وانحراف معياري (0.974) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الثاني " تشجيع الاستعلام والحوار " فقد كان بالإجماع " محايد".وتم قياس هذا البعد من خلال 03 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.37) وانحراف معياري (1.071) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة لديها اهتمام متوسط فيما يخص فتح باب الحوار مع موظفيها وأنهم غير راضين عن هذا المستوى لرغبتهم في احتواء انشغالاتهم وإيصال صوتهم.

- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.42) وانحراف معياري (1.061) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1) أيضا، مما يعني أن المؤسسة تحرص على تقديم المعلومة التي يحتاجها الموظفون لأداء عملهم وإزالة الغموض عن الأمور المبهمة فيه.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.31) وانحراف معياري (0.957) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن الموظفين غير راضين على مستوى المؤسسة من حيث إتاحة الفرصة لمناقشة قضايا العمل.

ج. البعد الثالث: تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

الجدول رقم(39): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الثالث تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
21	تدعم المؤسسة ثقافة التعاون بين موظفيها للاستفادة من بعضهم البعض	3.58	0.972	موافق	2
22	تعمل المؤسسة على بناء فرق العمل لتبادل المعارف والمهارات والخبرات بين موظفيها	3.61	0.797	موافق	1
23	تعمل المؤسسة على تعزيز تبادل الثقة بين أعضاء فريق العمل	3.52	0.894	موافق	3
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي		3.572	0.844	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي (3.572) وانحراف معياري (0.844) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الثالث "**تشجيع التعاون والتعلم الجماعي**" فقد كان بالإجماع " موافق".وتم قياس هذا البعد من خلال 03 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.58) وانحراف معياري (0.972) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة تحرص على إيجاد جو من التعاون بين موظفيها وترسيخ هذه القيمة لديهم لما لها من اثر في إيجاد جو من الانسجام والجو الأسري في العمل مما يؤدي للاستفادة من بعضهم من جهة وإيجاد الراحة النفسية في العمل من جهة أخرى.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.61) وانحراف معياري (0.797) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1) أيضا، مما يعني أن المؤسسة تحرص على تبني مفهوم فرق العمل لما لها من اثر في تبادل المعارف والمهارات والخبرات وزيادة فرص إنجاح المهمات الملقاة على عاتقهم.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.52) وانحراف معياري (0.894) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن المؤسسة تعمل على إيجاد الثقة بين أعضاء فريق العمل بحسن انتقاء أعضائه الذين يكونون جديرين بثقة المؤسسة في إنجاح المهمة.

د. البعد الرابع: تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم

الجدول رقم (40): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الرابع تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
24	تحرص المؤسسة على بناء أنظمة معلومات جيدة تمكنها من ضمان جودة وسهولة وسرعة عمل مصالحها	3.99	0.663	موافق	1
25	تعتمد المؤسسة في عملها على شبكة داخلية للانترنيت (intranet) لتسهيل تواصل الموظفين، تسهيل إتمام المعاملات ونقل الملفات	3.93	0.635	موافق	2

26	تعمل المؤسسة على نشر المعرفة عبر مختلف مستوياتها الإدارية	3.72	0.775	**موافق**	3
27	تساهم المعرفة المتحصل عليها من تعلم الموظفين في دعم بناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة	3.70	0.835	**موافق**	4
28	تحرص المؤسسة قدر الإمكان على الاستفادة من تجاربها وخبراتها السابقة	3.70	0.779	**موافق**	4
تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم		3.806	0.585	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي لتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم (3.806) وانحراف معياري (0.585) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الرابع " تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم " فقد كان بالإجماع " موافق".وتم قياس هذا البعد من خلال 05 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (40) ان المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.99) وانحراف معياري (0.663) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1)، مما يعني أن أولويات اهتمام المؤسسة هو الحرص على استخدام أنظمة معلومات حديثة تعمل على تسهيل وتسريع عمل مصالحها.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.93) وانحراف معياري (0.635) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2) ، مما يعني أن المؤسسة تعتمد في عملها على شبكة داخلية للانترنيت(Intranet) مما يعمل على تعزيز تواصل المصالح ببعضها البعض وتسهيل العمل وإضفاء الدقة والسرعة عليه.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.72) وانحراف معياري (0.775) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن المؤسسة تحرص على إتاحة المعارف الضرورية عبر مختلف المستويات الإدارية لتدعيم كفاءة الموظفين وتمكينهم من الرفع من مستوى الأداء.

- **العبارة الرابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.70) وانحراف معياري (0.835) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4) ، مما يعني أن المؤسسة الحصيلة التي يخرج بها الموظفين من عملية التكوين ومما يتعلمونه أثناء تأدية عملهم إنما تعزز من الذاكرة التنظيمية للمؤسسة حيث نجدها في الملفات والسجلات وانظمه المعلومات وحتى في أذهان هؤلاء.
- **العبارة الخامسة:** نلاحظ من الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.70) وانحراف معياري (0.779) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4)أيضا، مما يعني أن المؤسسة تحرص على الاستثمار فيما تمتلكه من نقاط القوة والفرص المتاحة وتحاول معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات انطلاقا من التعلم مما مر عليها من تجارب سابقة ومما استطاعت تكوينه من خبرات.

و. البعد الخامس: تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة

الجدول رقم (41): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي الخامس تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
29	تعطي المؤسسة الحرية لموظفيها في أداء عملهم	3.40	0.986	موافق	2
30	تعمل المؤسسة على بناء رؤية مشتركة لجميع موظفيها	3.48	0.877	موافق	2
31	تشجع المؤسسة موظفيها الذين يقدمون مقترحات جديدة في العمل	3.40	1.142	موافق	1
تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة		3.427	0.892	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة (3.427) وانحراف معياري (0.892) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الخامس"**تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة**" فقد كان بالإجماع "**موافق**". وتم قياس هذا البعد من خلال 03 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.40) وانحراف معياري (0.986) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة

وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن أولويات اهتمام المؤسسة هو ترك الحرية لموظفيها لانجاز مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وهذا يعد حافزا لإطلاق طاقات التفكير لديهم.

- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.48) وانحراف معياري (0.877) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1) ، مما يعني أن المؤسسة تولي عناية كبيرة لتوحيد الرؤية المشتركة للمؤسسة بين جميع الموظفين وقد يكون ذلك من خلال الشعارات التي تطلقها وتود التركيز عليها لإنجاح العمل.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.40) وانحراف معياري (1.142) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين الذين يبادرون ويقدمون مقترحات جديدة للعمل.

هـ. **البعد السادس: توفير قيادة إستراتيجية للتعلم**

الجدول رقم (42): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الفرعي السادس توفير قيادة إستراتيجية للتعلم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
32	يشجع ويدعم القادة بالمؤسسة تعلم موظفيهم	3.34	0.914	**محايد**	2
33	تحرص المؤسسة على بناء كفاءات جوهرية يصعب تقليدها من قبل منافسيها	3.33	0.991	**محايد**	3
34	تحرص المؤسسة على تعلم قياداتها بما يؤثر ايجابا على المنظمة وموظفيها	3.40	1.031	**موافق**	1
	توفير قيادة إستراتيجية للتعلم	3.358	0.882	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (42) أن المتوسط الحسابي توفير قيادة إستراتيجية للتعلم (3.358) وانحراف معياري (0.882) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الخامس " توفير قيادة إستراتيجية للتعلم" فقد كان بالإجماع " موافق".وتم قياس هذا البعد من خلال 03 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (42) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.34) وانحراف معياري (0.914) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن الموظفين غير راضين عن مستوى التشجيع والدعم الذي يقدمه المسؤولين لتعزيز عملية التعلم وقد يرجع ذلك أحيانا إلى محدودية الإمكانيات المادية للمؤسسة أو لاعتبارات شخصية.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (42) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.33) وانحراف معياري (0.991) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن طموح المؤسسة في إيجاد كفاءات جوهرية يصعب تقليدها من قبل المنافسين يبدو متوسطا والموظفين غير راضين عن ذلك.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (42) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.40) وانحراف معياري (1.031) وتدل هذه القيمة على وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعلى العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1)، مما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتكوين مسؤوليها إداريا وتقنيا للرفع من كفاءة أداء المنظمة والموظفين.

المطلب الثاني: تحليل آراء أفراد العينة حول المحور الثاني الميزة التنافسية

سنحاول تحليل نتائج آراء أفراد العينة حول المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية الذي ينقسم إلى ثلاث أبعاد: البعد الأول" الإبداع والابتكار التنافسي"، البعد الثاني"الجودة" والبعد الثالث"المرونة" كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم (43): اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة
الميزة التنافسية	3,646	0.633	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

من الجدول رقم (43) يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني الميزة التنافسية (3.646) وانحراف معياري (0.633) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول المحور الثاني من الدراسة " **الميزة التنافسية**" فقد كان بالإجماع " موافق".

أ. البعد الأول: الإبداع والابتكار التنافسي

الجدول رقم(44): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الأول الإبداع والابتكار التنافسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
35	تحرص المؤسسة على استخدام أحدث التكنولوجيات لمواكبة التطورات الحاصلة بالبيئة المحيطة بها	3,94	0.574	**موافق**	1
36	تحرص المؤسسة على التجديد والتحسين المستمر في أساليب العمل الإدارية والخدمية	3,69	0.701	**موافق**	5
37	تعمل المؤسسة على إيجاد خدمات جديدة تميزها عن باقي المنافسين	3,72	0.670	**موافق**	4
38	تعمل المؤسسة على إدخال تحسينات في خدماتها التي تقدمها لزبائنها تلبية لاحتياجاتهم	3,79	0.769	**موافق**	2
39	تعمل المؤسسة على إيجاد أسواق جديدة تدعم من تنافسيتها	3,63	0.832	**موافق**	6
40	تحرص المؤسسة على القيام بالبحوث التسويقية لدراسة حاجات زبائنها ورغباتهم	3,73	0.845	**موافق**	3
	الإبداع والابتكار التنافسي	3,748	0.603	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي للإبداع والابتكار التنافسي (3.748) وانحراف معياري (0.603) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان

اتجاه الإجابة حول البعد الأول من المحور الثاني"**الإبداع والابتكار التنافسي**" فقد كان بالإجماع" **موافق**".وتم قياس هذا البعد من خلال 06 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.94) وانحراف معياري (0.574) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1)، مما يعني أن من أولويات المؤسسة الحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية التي تفرزها البيئة المحيطة بها بجلبها واستخدامها لضمان تحسين تنافسيتها أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.69) وانحراف معياري (0.701) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (5)، مما يعني أن المؤسسة تعمل على التحديث المستمر في مجال العمل لإضفاء السرعة والدقة في العمل لضمان تميزها.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.79) وانحراف معياري (0.769) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق"وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4)، مما يعني أن من أولويات اهتمام المؤسسة أيضا هو إحداث خدمات جديدة لزبائنها تلبية لاحتياجاتهم وضمان وفائهم لها.
- **العبارة الرابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.79) وانحراف معياري (0.769) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع "موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة تولي عناية كبيرة لإدخال تحسينات على الخدمات التي تقدمها لزبائنها لكسب رضاهم.
- **العبارة الخامسة:** نلاحظ من الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.73) وانحراف معياري (0.845) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (6) أيضا، مما يعني أن من أولوياتالمؤسسة أيضا هو القيام بالبحوث التسويقية لمعرفة آراء الزبائن حول ما تقدمه المؤسسة من خدمات وما يطلبونه ويطمحون إليه.

- **العبارة السادسة:** نلاحظ من الجدول رقم (44) ان المتوسط الحسابي للعبارة السادسة (3.79) وانحراف معياري (0.880) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتخطيط لعملية التكوين لكافة الموظفين لفترات منتظمة لتحديث المعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء عملهم سواء داخل المؤسسة أوخارجها.

ب. **البعد الثاني: الجـــــــــــــودة**

الجدول رقم (45): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
41	تحرص المؤسسة على التصميم المتفوق لخدماتها وفقا لما تتطلبه حاجات ورغبات زبائنها	3,72	0.714	**موافق**	2
42	تعمل المؤسسة على ضمان مطابقة الخدمة للتصميم المعد له مسبقا	3,61	0.673	**موافق**	4
43	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات تفوق توقعات زبائنها	3,36	0.883	**محايد**	7
44	تتميز خدمات المؤسسة بجودة عالية وأسعار مناسبة	3,48	0.911	**موافق**	6
45	تعمل المؤسسةعلى مراعاة الجودة في مختلف مصالحها وأقسامها لتتمكن من تخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها لزبائنها	3,49	0.823	**موافق**	5
46	تستطيع المؤسسة تحقيق مستويات ربحية عالية نتيجة ما تبذله من جهود لضمان جودة خدماتها	3,67	0.824	**موافق**	3
47	تسعى المؤسسة إلى تحسين وبناء صورة جيدة عنها لدى زبائنها	3,90	0.654	**موافق**	1
	الجـــــــــــــودة	3,603	0.583	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي لبعد الجودة (3.603) وانحراف معياري (0.658) وتدل هذه القيمة على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الثاني من المحور الثاني "**الجودة**" فقد كان بالإجماع"**موافق**".وتم قياس هذا البعد من خلال 07 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.72) وانحراف معياري (0.714) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن من أولويات المؤسسة الحرص على التصميم المحكم والمتميز للخدمات التي تقدمها لمختلف زبائنها.
- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.61) وانحراف معياري (0.673) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق"وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4)، مما يعني أن المؤسسة تعمل على الالتزام بتطبيق التصميم الذي أعدته مسبقا لضمان جودة خدماتها.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.36) وانحراف معياري (0.883) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " محايد" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (7)، مما يعني أن اهتمام المؤسسة متوسط فيما يخص تقديم خدمات جد متميزة لم يكن ينتظرها زبائنها.
- **العبارة الرابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.48) وانحراف معياري (0.911) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (6)، مما يعني أن المؤسسة تحرص على تقديم خدماتها بجودة عالية و بالأسعار التي تناسب مختلف زبائنها.
- **العبارة الخامسة:** نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة (3.49) وانحراف معياري (0.823) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (5) ، مما يعني أن من أولويات المؤسسة أيض اهو ضمان مستوى مناسب من الجودة في أداء مصالحها وأقسامها وفروعها وبالتالي عدم إهدار الموارد واستخدامها بكفاءة للتمكن من تخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها لمختلف زبائنها سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات.
- **العبارة السادسة:** نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي للعبارة السادسة (3.67) وانحراف معياري (0.824) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع

" موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن المؤسسة أن من أولويات المؤسسة السعي إلى تحقيق أرباح عالية نظير ما تقدمه من خدمات ذات جودة لزبائنها.

- **العبارة السابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي للعبارة السابعة (3.90) وانحراف معياري (0.654) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1)، مما يعني أن المؤسسة تولي عناية كبيرة جدا لتحسين سمعتها أمام زبائنها لضمان الوفاء لخدماتها.

ج. **المتغير الثالث: المرونـــــــة**

الجدول رقم (46): اتجاه إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه أفراد العينة	درجة الأهمية
48	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغير متطلبات زبائنها	3,52	0.785	**موافق**	3
49	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالسرعة والدقة التي يطلبها الزبون	3,45	0.942	**موافق**	4
50	تحرص المؤسسة على احترام الآجال المحددة في التعامل مع عملائها	3,66	0.930	**موافق**	2
51	تحرص المؤسسة على إضفاء المرونة على الخدمات التي تضعها في متناول زبائنها	3,72	0.794	**موافق**	1
	المرونـــــــة	3,585	0.746	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي للمرونة (3.585) وانحراف معياري (0.746) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول البعد الثالث من المحور الثاني"**المرونة**" فقد كان بالإجماع"**موافق**".وتم قياس هذا البعد من خلال 04 عبارات:

- **العبارة الأولى:** نلاحظ من الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (3.52) وانحراف معياري (0.785) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (3)، مما يعني أن من أولويات المؤسسة الحرص على التكيف مع التغييرات التي يطلبها زبائنها بسرعة.

- **العبارة الثانية:** نلاحظ من الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (3.45) وانحراف معياري (0.942) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (4)، مما يعني أن المؤسسة تعمل على تحري الدقة والسرعة في تقديم خدماتها لزبائنها.
- **العبارة الثالثة:** نلاحظ من الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة (3.66) وانحراف معياري (0.930) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (2)، مما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاحترام الآجال المحددة للتعامل مع عملائها لكسب ثقتهم والإعراب عن انضباطهم والتزامهم بالمواعيد المحددة.
- **العبارة الرابعة:** نلاحظ من الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة (3.72) وانحراف معياري (0.794) و على العموم فان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة فقد كان بالإجماع " موافق" وصنفت من حيث أهميتها في المرتبة (1)، مما يعني أن من أولويات اهتمام المؤسسة أن تتميز بسرعة الاستجابة لزبائنها فيما يطلبونه وفيما تقدمه لهم.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من اجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع الميزة التنافسية لمعرفة علاقة الارتباط بينهما ومستوى الدلالة لهذه العلاقة، كما قمنا بحساب معدلات الانحدار الخطي لمعرفة الأثر الذي يساهم به الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى حساب t لعينتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المتغيرين المستقل والتابع.

المطلب الأول: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المتفرعة عنها قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (47): معاملات الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية

المتغيرات والأبعاد		الإبداع والابتكار التنافسي	الجودة	المرونة	الميزة التنافسية
تطوير الموارد البشرية	R	0.699**	0.739**	0.734*	0.767**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
تدريب وتطوير الموارد البشرية	R	0.691**	0.707**	0.698**	0.739**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
تطوير المسار الوظيفي	R	0.609**	0.699**	0.702**	0.712**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
المنظمة المتعلمة	R	0.724**	0.830**	0.690**	0.765**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
خلق فرص التعلم المستمر	R	0.672**	0.716**	0.600**	0.698**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
تشجيع الاستعلام والحوار	R	0.328**	0.496**	0.379**	0.426**
	Sig	0.002	0.000	0.007	0.000
	N	67	67	67	67
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	R	0.481**	0.615**	0.489**	0.559**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	R	0.812**	0.734**	0.641**	0.765**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة	R	0.671**	0.785**	0.692**	0.758**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
توفير قيادة إستراتيجية للتعلم	R	0.645**	0.806**	0.648**	0.739**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67
الاستثمار في رأس المال البشري	R	0.903**	0.822**	0.737**	0.791**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	67	67	67	67

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

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

حيث:

- **R: معامل الارتباط**
- **Sig: القيمة الاحتمالية**
- **N: عدد أفراد عينة الدراسة**

أولا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري و الميزة التنافسية لدى مديرية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين الاستثمار في رأس المال البشري و الميزة التنافسية يقدر ب **(0.791**)** عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.000<0.05) نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين الاستثمار في رأس المال البشري و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستويات الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة تعد مرتفعة بالنسبة لعينة الدراسة من خلال أبعاد تطوير الموارد البشرية وأبعاد المنظمة المتعلمة وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية ويدل هذا أن المؤسسة تحرص وتسعى لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة للاستثمار في رأس مالها البشري للرفع من كفاءة موظفيها وبالتالي تحسين مستويات أدائهم وتدل هذه النتيجة على أهمية الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية لها ويرتبط الاستثمار في رأس المال البشري بأبعاد الميزة التنافسية ارتباطا طرديا قويا وذو دلالة إحصائية ومعاملات الارتباط هي على التوالي: الابداع والابتكار التنافسي **(0.903**) ، الجودة (0.822**) والمرونة (0.737**).**

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة كل من دراسة فرحاتي لويزة(2016) حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ووضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني. و دراسة بيصار عبد المطلب (2016) **حيث** توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء(خفض التكاليف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة وخدمة المجتمع). و دراسة Emily A. (2015)

Odhon'g, Jacob Omolo حيث توصلت هذه الدراسة إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استثمار رأس المال البشري والأداء التنظيمي.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية لدى مديرية محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تطوير الموارد البشرية والميزة التنافسية يقدر ب(**0.767**) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية ، مما يعني أن مستوى تطوير المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا بالنسبة لعينة الدراسة من خلال أبعاده المتمثلة في التدريب وتطوير المسار الوظيفي أي أن المؤسسة تحرص على عملية التكوين لتحسين قدرات موظفيها وفقا لمتطلبات العمل وإتاحة فرص الترقية تحفيزا لهم ولتمكينهم من الأداء الأفضل لمهامهم وتدل هذه النتيجة على أن تطوير المورد البشري يعد ضرورة أساسية للرفع من مستوى الأداء الذي ينعكس إيجابا على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتتوافق هذه النتائج مع دراسة كل **من** Shazia Hassan, Yasmine Muhammad Javaid Iqbal, &Wajeeha Ghias(2017) وخلصت الدراسة إلى أنه بدلا من التركيز على زيادة كفاءة الموارد لاكتساب ميزة تنافسية، يجب على المنظمة التركيز على التعلم التنظيمي كمورد لاكتساب ميزة تنافسية دائمة.

ثالثا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة$\alpha \leq 0.05$ لدى مؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين المنظمة المتعلمة و الميزة التنافسية يقدر ب(**0.765**) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين المنظمة المتعلمة و الميزة التنافسية ، مما يعني أن مستوى توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة يعد مرتفعا بالنسبة لعينة الدراسة أي أن المؤسسة تشجع عملية التعلم والتعاون والعمل الجماعي ونشر المعرفة وإعطاء الحرية لموظفيها في أداء مهامهم بما يوصل للانجاز المطلوب وتوفير أنظمة المعلومات التي تسهل وتسرع من أداء العمل المطلوب وتوفير الاتصال الفعال بين مختلف المصالح إضافة إلى وجود قيادات إستراتيجية لها القدرة على التأثير الايجابي. وتدل هذه النتيجة على أهمية المنظمة المتعلمة من خلال أبعادها في ترقية المستويات المعرفية والسلوكية وكذا زيادة مستوى الخبرات لدى الموظفين لتمكين المنظمة من تحقيق التميز وبالتالي كسب العديد من المزايا التنافسية. وتتوافق هده النتائج مع دراسة كل من علي حسون، فاضل حمد وعامر فدعوس (2011) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة المتعلمة وبين الميزة التنافسية. ودراسة مؤيد علي أبو عفش(2014) أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ومستوى الإبداع لدى العاملين.

رابعا: عرض وتفسير نتائج الفرضيات المنبثقة عن الفرضيات الفرعية

1.4 عرض وتفسير نتائج الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الأولى

- **الفرضية الأولى:**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة$0.05\geq \alpha$ لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة بالاغواط.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تدريب وتطوير الموارد البشرية والميزة التنافسية يقدر ب (**0.739**) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الأولى.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تدريب وتطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية ، مما يعني أن مستوى عملية التكوين يعد مرتفعا بالنسبة لعينة الدراسة أي أن المؤسسة تقوم بعملية التخطيط لعملية التكوين بصفة دورية خدمة لمتطلبات العمل وتأهيلا لمخزون المهارات والمعارف والقدرات لموظفيها بهدف التحسين المستمر لمستوى أدائهم ومن ثم أدائها وحسب معطيات مسؤول التكوين فان هذه العملية تتعلق بالجانب الإداري أو التقني كل حسب تخصص الموظفين ومناصب العمل التي يشغلونها كما

تتعلق العملية أيضا بإدخال برامج عمل جديدة للرفع من مستوى أدائهم الحالي وتهيئتهم لشغل مناصب أعلى مستقبلا. وتدل هذه النتيجة على أن عملية التكوين التي تحرص عليها المؤسسة لتمكين موظفيها من الرفع من مستوى أدائهم الحالي وتهيئتهم لمستويات أداء اعلي مستقبلا تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وهذه العملية لها ارتباط طردي قوي **0.707 ببعد الجودة بالدرجة الأولى ثم ارتباط طردي متوسط ببعد المرونة **0.698 وأخيرا **0.691 ببعد الإبداع والابتكار التنافسي. أي أن هذه العملية تركز أساسا على نتائج العمل أكثر منها على هذا البعد الأخير.

- **الفرضية الثانية:**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ لدى مؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تطوير المسار الوظيفي و الميزة التنافسية يقدر ب(**0.712**) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الثانية.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تطوير المسار الوظيفي و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستوى عملية تطوير المسار الوظيفي تعد مرتفعة بالنسبة لعينة الدراسة أي أن المؤسسة تقوم بهذه العملية وفقا للقوانين المحددة حيث يتم تنمية وظائف الأفراد من خلال الترقيات العمودية والأفقية بالإضافة إلى الترقية لشغل مناصب مسؤولية أكبر وقد توافق هذه العملية تطلعات الموظفين من جهة وخدمة أهداف المؤسسة من جهة أخرى. وتعد هذه العملية من أهم التحفيزات للحفاظ على الموظفين بالمؤسسة وبذل المزيد من الجهود للرفع من تنافسيتها وهذه العملية لها ارتباط طردي قوي **0.702 ببعد المرونة بالدرجة الأولى ثم ارتباط طردي متوسط **0.699 ببعد الجودة وأخيرا **0.609 بعد الإبداع والابتكار التنافسي.

2.4 عرض وتفسير نتائج الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية

- **الفرضية الأولى**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين خلق فرص التعلم المستمر والميزة التنافسية عند مستوى دلالة$0.05 \geq \alpha$ لدى مؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي متوسط بين خلق فرص التعلم المستمر و الميزة التنافسية يقدر ب **(0.698**)** عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الأولى.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي متوسط بين خلق فرص التعلم المستمر و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستوى عملية متوسطة بالنسبة لعينة الدراسة وتدل هذه النتيجة إتاحة فرص التعلم المستمر أثناء تأدية المهام تعد مقبولة ويكون التعلم هنا من خلال احتكاك الموظفين ببعضهم البعض أو من خلال علاقتهم بمسؤوليهم في حال الغموض أو الاستفسار عن طريقة العمل أو الإجراءات الواجب اتخاذها وهذه العملية لها ارتباط طردي قوي **0.716 ببعد الجودة بالدرجة الأولى ثم ارتباط طردي متوسط **0.672 ببعد الإبداع والابتكار التنافسي وأخيرا **0.600 ببعد المرونة.

- **الفرضية الثانية**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع الاستعلام والحوار والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى مؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي ضعيف بين تشجيع الاستعلام والحوار والميزة التنافسية يقدر ب **(0.426**)** عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الثانية.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي ضعيف بين تشجيع الاستعلام والحوار و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستوى عملية تشجيع الاستعلام والحوار ضعيفة بالنسبة لعينة الدراسة وتدل هذه النتيجة أن المؤسسة لا تولى أهمية لفتح باب الحوار بينها وموظفيها ذلك أن طرح الانشغالات والمشاكل التي تعترضهم في العمل وكذلك إبداء الاقتراحات التي يرونها ضرورية بحكم أنهم هم المسؤولون عن تنفيذ استراتيجيات وسياسات المؤسسة من جهة وبحكم قربهم من زبائنها أيضا وهذا ما ينعكس سلبا على الاستجابة السريعة للزبائن وجودة العمل والخدمة المقدمة إضافة إلى تضييق النطاق وإحباط الأفكار الإبداعية للموظفين ويرجع ذلك إلى ذهنيات التسيير ومركزية اتخاذ القرار. فقد لا ترى أن له انعكاسات على الرفع من مستوى الأداء ومن ثم كسب الميزة التنافسية وهذا مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى. وهذه العملية لها ارتباط

طردي ضعيف **0.496 ببعد الجودة بالدرجة الأولى ثم **0.379 ببعد المرونة واخيرا **0.328 ببعد الابداع والابتكار التنافسي.

- **الفرضية الثالثة**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تشجيع التعاون والتعلم الجماعي والميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05≥ α لدى مؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي متوسط بين تشجيع التعاون والتعلم الجماعي والميزة التنافسية يقدر ب (**0.559**) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الثالثة.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي متوسط بين تشجيع التعاون والتعلم الجماعي و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستوى عملية تشجيع التعاون والتعلم الجماعي متوسطا بالنسبة لعينة الدراسة وتدل هذه النتيجة أنه يتم تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات والمهارات المطلوبة في العمل فيما بينهم وقد يتركز هذا التعاون أساسا داخل المصلحة الواحدة لأن تحمل نفس طبيعة العمل وتسعى إلى تحقيق نفس الهدف و هذا المستوى المتوسط نتيجة استقلالية كل مصلحة من مصالح المؤسسة في عملها عن الأخرى وتبقى علاقة التكامل التي تربط هذه المصالح لتحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وبالتالي العمل الجماعي له استثناءات. وهذه العملية لها ارتباط طردي متوسط **0.615 ببعد الجودة بالدرجة الأولى وارتباط طردي ضعيف **0.489 ببعد المرونة وأخيرا **0.481 ببعد الإبداع والابتكار التنافسي.

- **الفرضية الرابعة**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم والميزة التنافسية عند مستوى دلالة0.05≥α لدى مؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم والميزة التنافسية يقدر ب (**0.765**) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرابعة.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستوى تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم مرتفعا بالنسبة لعينة الدراسة وتدل هذه النتيجة أن من أساسيات العمل بالمؤسسة الاعتماد على أنظمة ذات تكنولوجيات حديثة من خلال البرامج المتقدمة والمتنوعة حسب تخصصات المصالح بالإضافة إلى استخدام الشبكة الداخلية للانترنيت التي تضمن سهولة ودقة وسرعة نقل المعلومات الضرورية لانجاز العمل من خلال الربط بين مختلف المصالح والفروع والأقسام مما يعطي فرص تعلم الموظفين وتنمية قدراتهم. وتدل هذه النتيجة على أن أهمية بناء أنظمة ذات تكنولوجيات عالية تسمح للموظفين بعملية التعلم والتواصل والمساهمة في سرعة ودقة العمل ومشاركة المعارف والخبرات بين الموظفين مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. وهذه العملية لها ارتباط طردي قوي **0.812 ببعد الإبداع والابتكار التنافسي بالدرجة الأولى وارتباط طردي قوي **0.734 ببعد الجودة وأخيرا **0.641 ببعد المرونة.

- **الفرضية الخامسة**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة والميزة التنافسية عند مستوى دلالة$0.05 \geq \alpha$ لدى مؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة و الميزة التنافسية يقدر ب **(0.758**)** عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الخامسة.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستوى تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة مرتفعا بالنسبة لعينة الدراسة وتدل هذه النتيجة أن المؤسسة تعطي الحرية لموظفيها في انجاز العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء أرائهم في العمل تحفيزا لبذل المزيد من الجهد والتحلي بروح المسؤولية وزيادة درجة الثقة بينهم وبين مؤسستهم مما يؤثر على مستوى أحسن للأداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وهذه العملية لها ارتباط طردي قوي **0.785 ببعد الجودة بالدرجة الأولى وارتباط طردي متوسط **0.692 ببعد المرونة وأخيرا **0.671 ببعد الإبداع والابتكار التنافسي.

- **الفرضية السادسة**

نص الفرضية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين توفير قيادة إستراتيجية للتعلم والميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (47) أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين توفير قيادة إستراتيجية للتعلم والميزة التنافسية يقدر ب(**0.739**) عند مستوى الدلالة 0.01 وبما أن القيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية السادسة.

أظهرت النتائج أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين توفير قيادة إستراتيجية للتعلم و الميزة التنافسية، مما يعني أن مستوى توفير قيادة إستراتيجية للتعلم مرتفعا بالنسبة لعينة الدراسة. وتدل هذه النتيجة أن القيادات المتميزة بالمؤسسة ذات مستوى معرفي وذات حنكة في العمل الإداري مما يعني قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والإشراف الجيد على موظفيها من جهة أخرى أي أنها تتمتع بقوة التأثير فيهم من خلال بث السلوكات الايجابية من خلال تشجيعهم وحثهم على التعلم لضمان نتائج أداء تنظيمي أفضل ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.. وهذه العملية لها ارتباط طردي قوي **0.806 ببعد الجودة بالدرجة الأولى وارتباط طردي متوسط **0.648 ببعد المرونة وأخيرا **0.645 ببعد الإبداع والابتكار التنافسي.

المطلب الثاني: عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها

أولا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نعتمد في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها على الانحدار الخطي المتعدد ، والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات برنامج SPSS.19 موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(48): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	Sig	F	نتائج الاختبار
الاستثمار في رأس المال البشري	الميزة التنافسية	0.791	0.620	0.000	53.483	نقبل الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (48) أن:

- **R** : معامل الارتباط بين المتغير التابع الميزة التنافسية والمتغير المستقل الاستثمار في رأس المال البشري يساوي(0.791)
- **R^2**: مربع معامل الارتباط يساوي (0.620) أي ما نسبته 62% من التباين في الميزة التنافسية يرجع إلى الاستثمار في رأس المال البشري وهي نسبة ذات دلالة معنوية، والباقي المقدر ب38% يرجع التباين فيه للميزة التنافسية إلى عوامل أخرى.

نلاحظ من الجدول رقم (48) أن F=53.483 والقيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. حيث تدل هذه النتيجة على أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تطوير الموارد البشرية وتوفر ابعاد المنظمة المتعلمة له أثر ايجابي مباشر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه النتيجة توافق دراسة كل دراسة بيصار عبد المطلب (2016) ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن هناك علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وبين متغيرات الأداء(خفض التكاليف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة وخدمة المجتمع). ودراسة (2015) Emily A. Odhon'g, Jacob Omolo ودراسة Alžbeta Kucharˇcíková, Martin Miˇciak and Miloš Hitka(2018).

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول رقم(49): اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	T	Sig	B	نتائج الاختبار
تطوير الموارد البشرية	الميزة التنافسية	2.634	0.011	0.381	نقبل الفرضية الفرعية الأولى
المنظمة المتعلمة	الميزة التنافسية	2.538	0.014	0.381	نقبل الفرضية الفرعية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

– قيمة t الجدولية تساوي (1.996) عند درجة حرية (66) ومستوى دلالة (α=0.05)

1.2 عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (49) أن قيمة t المحسوبة (2.634) أكبر من قيمة t الجدولية (1.996) والقيمة المعنوية sig=0.011 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.011<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يدل على أن لتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة اثر ايجابي ومباشر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أي أنها تحرص على عملية تكوين وتنمية مواردها البشرية للرفع من مستوى كفاءاتهم وتطوير المسار الوظيفي بما يضمن تحفيزهم و من ثم ضمان مستويات أفضل في الأداء. وهذا يوافق دراسة Shazia Hassan, Yasmine Muhammad Javaid Iqbal, &Wajeeha Ghias(2017).

2.2 عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (49) أن قيمة t المحسوبة (2.538) أكبر من قيمة t الجدولية (1.996) والقيمة المعنوية sig=0.014 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.014<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

مما يعني أن للمنظمة المتعلمة أثر ايجابي على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على أبعاد المنظمة المتعلمة التي تدعم الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال التعلم المستمر وتشجيع العمل الجماعي واستخدام البرامج التكنولوجية الحديثة والقيادة الإستراتيجية أي أن ما توفره المؤسسة من برامج تكوينية داخل وخارج المؤسسة يدعم عملية تعلم مواردها البشرية وهذا يوافق دراسة كل من: دراسة علي حسون، فاضل حمد وعامر فدعوس (2011)

توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية ، دراسة Shahram Gilaninia, Hossein Ganjinia, Kobra Karimi (2013) النتيجة التي تم الحصول عليها توضح أن التعلم التنظيمي له علاقة باستراتيجية قيادة التكلفة، تطوير المرونة الإستراتيجية وأيضا المرونة الإستراتيجية لها علاقة بإستراتيجية التمايز وإستراتيجية قيادة التكلفة . توجد علاقة بين إستراتيجية التمايز مع أداء العملاء والأعمال وإستراتيجية قيادة التكلفة مع أداء العملاء ، دراسة Kristin I.T. Skinnarland, Itera ASA, Oslo, and Peter Sharp حيث تشير النتائج المستخلصة من البحث إلى أن التعلم مهم للمنظمات وأن العناصر الثلاثة: مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي والقدرة التنافسية كلها مرتبطة ببعضها البعض ويعزز بعضها بعضا. أن تبادل المعرفة أو الخبرة وجها لوجه هو الأكثر قيمة والأكثر قيمة ووضوحا في المشاركة دراسة omotayo oyeniyi(2011) حيث توصلت الى نتيجة مفادها ان التعلم التنظيمي يرتبط ايجابيا بالميزة التنافسية المستدامة ولديه القدرة لتحسين الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثا: عرض وتفسير نتائج الفرضيات المنبثقة عن الفرضيات الفرعية

نعتمد في اختبار الفرضيات المنبثقة عن الفرضيات الفرعية على الانحدار الخطي المتعدد وذلك لنتمكن من تحديد أثر أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك من خلال جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار، والنتائج المتحصل عليها على ضوء مخرجات برنامج SPSS.19 موضحة في الجدول أدناه:

1.3 الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الأولى

الجدول (50): اختبار الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	T	Sig	B	نتائج الاختبار
تدريب وتطوير الموارد البشرية	الميزة التنافسية	3.673	0.000	0.459	**نقبل الفرضية الأولى**
تطوير المسار الوظيفي	الميزة التنافسية	2.701	0.009	0.268	**نقبل الفرضية الثانية**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

- **الفرضية الأولى:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (50) أن قيمة t المحسوبة (3.673) أكبر من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.000<0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الأولى.

مما يعني أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. أي أن البرامج التكوينية التي يستفيد منها الموظفين لها تأثير مباشر وبشكل ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية.

- **الفرضية الثانية:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة α≤0.05.

نلاحظ من الجدول رقم (50) أن قيمة t المحسوبة (2.701) أكبر من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.009 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.009<0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الثانية.

مما يعني أن تطوير المسار الوظيفي له تأثير ايجابي ومباشر على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. ويرجع ذلك إلى أن الترقيات العمودية (تخص الترقية في الرتب وتمنح كل 10 سنوات) والأفقية (تخص الترقية في الدرجات وتمنح كل 3 سنوات) –وهذا حسب رئيس مصلحة الموارد البشرية– الممنوحة للموظفين تعد من أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة لموظفيها لذا فلها تأثير ايجابي ومباشر على أبعاد الميزة التنافسية.

2.3 عرض وتفسير نتائج الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (51): اختبار الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	T	Sig	B	نتائج الاختبار
خلق فرص التعلم المستمر	الميزة التنافسية	1.599	0.115	0.171	نرفض الفرضية الأولى
تشجيع الاستعلام والحوار	الميزة التنافسية	0.432	0.667	0.032	نرفض الفرضية الثانية
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	الميزة التنافسية	-2.345	0.022	-0.245	نقبل الفرضية الثالثة
تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	الميزة التنافسية	4,186	0.000	0.451	نقبل الفرضية الرابعة
تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة	الميزة التنافسية	2.873	0.006	0.254	نقبل الفرضية الخامسة
توفير قيادة استراتيجية للتعلم	الميزة التنافسية	2.839	0.006	0.226	نقبل الفرضية السادسة

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

- **الفرضية الأولى:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخلق فرص للتعلم المستمر على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن قيمة t المحسوبة (1.599) أقل من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.115 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.115>0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الأولى.

مما يعني أنه لا يوجد تأثير ايجابي ومباشر لخلق فرص التعلم المستمر على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. وهذا رغم وجود علاقة ارتباط طردي متوسط وذو دلالة إحصائية بين خلق فرص التعلم المستمر والميزة التنافسية. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي الأهمية التي ينبغي أن تكون في إتاحة فرص التعلم المستمر لموظفيها وربما يرجع ذلك إلى أن المؤسسة ترى بان برامج التكوين تعد كافية لتعلم موظفيها.

- **الفرضية الثانية:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشجيع الاستعلام والحوار على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن قيمة t المحسوبة (0.432) أقل من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.667 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.667>0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الثانية.

مما يعني أنه لا يوجد تأثير ايجابي ومباشر لتشجيع الاستعلام والحوار في تحقيق الميزة التنافسية وتأكد ذلك من خلال علاقة الارتباط الضعيفة بين هذا البعد وتحقيق الميزة التنافسية. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تصغي لانشغالات ومقترحات موظفيها وهذا ما يؤثر سلبا في مستوى الثقة التي تربطهم بها وبالتالي تؤثر على مستوى الأداء. وقد يرجع ذلك إلى مركزية اتخاذ القرار لدى المؤسسة حيث لا مجال لمناقشتها بل تنفيذها فقط وقد يرجع الأمر أيضا لذهنيات التسيير.

- **الفرضية الثالثة:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن قيمة t المحسوبة (|-2.345|) وهي قيمة سالبة أقل من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.022 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.022<0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة.

مما يعني أنه يوجد تأثير مباشر ولكنه عكسي لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة . وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تعطي اهتماما لهذا البعد بالطريقة الايجابية أين يتم غرس ثقافة التعاون بين الموظفين ولأنه أيضا لا يتم الاعتماد على العمل الجماعي بحكم طبيعة العمل بالمؤسسة أين يتم إسناد المهام حسب المصالح حيث تختص كل مصلحة في انجاز مهام معينة. وحسب رئيس مصلحة الموارد البشرية فان الاعتماد على فرق العمل يكون في حالات استثنائية وعادة ما يتعلق الأمر بالجانب التقني، وبالتالي يؤثر هذا البعد على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عكسيا.

- **الفرضية الرابعة:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن قيمة t المحسوبة (4.186) أكبر من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.000<0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة.

مما يعني أنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر لتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. ويعد من أقوى الأبعاد ارتباطا بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، ذلك أن العمل يقوم أساسا على استخدام التكنولوجيات الحديثة التي تؤثر في تحسين مستوى الأداء.

- **الفرضية الخامسة:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن قيمة t المحسوبة (2.873) أكبر من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.006 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.006<0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الخامسة.

مما يعني أنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر لتمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. ويعد هذا البعد أيضا من أقوى الأبعاد ارتباطا بتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال الثقة التي تضعها المؤسسة في موظفيها من خلال المسؤوليات التي تسندها لهم والمهام التي يؤدونها.

- **الفرضية السادسة:**

نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوفير قيادة إستراتيجية للتعلم على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن قيمة t المحسوبة (2.839) أكبر من قيمة t الجدولية (1.996) ، والقيمة المعنوية sig=0.006 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.006<0.05) وبالتالي نقبل الفرضية السادسة.

مما يعني أنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر لتوفير قيادة إستراتيجية للتعلم على الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها قيادات إستراتيجية يمكن أن تعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية. ويعد هذا البعد هو الآخر من أقوى الأبعاد ارتباطا بتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى كل أو إحدى العوامل الديمغرافية.

أولا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على اختبارt لعينتين مستقلتين(Independent samples T-Test) والنتائج على ضوء مخرجات Spss موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (52): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية	Sig	Df	T
نرفض الفرضية الفرعية الأولى	0.165	65	-1,404

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم(52) أن قيمة t المحسوبة (1,404-) وهي قيمة سالبة أقل من قيمة t الجدولية (1.966) ، والقيمة المعنوية sig=0.165 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (sig=0.165>0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس. وهذا ما يدل على ان نفس الفرص الاستثمارية تتاح لكل من الذكور والإناث في تكوين وتنمية قدراتهم وفق ما تقدمه المؤسسة من برامج بهذا الخصوص.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على One Way ANOVA و النتائج على ضوء مخرجات SPSS19 موضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم(53): النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثانية

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95 %		القيم الصغرى	القيم الصغرى
20-35	27	3.5401	0.65417	0.12590	3.2813	3.7989	1.76	4.32
36-45	30	3.5183	0.69500	0.12689	3.2588	3.7779	1.80	4.77
46-60	10	3.4194	0.60058	0.18992	2.9898	3.8491	2.15	4.04
المجموع	67	3.5124	0.65700	0.08026	3.3521	3.6726	1.76	4.77

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

من خلال الجدول رقم (53) نلاحظ أن المجموعة الأكثر موافقة على مستوى الاستثمار في رأس المال البشري هي مجموعة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 20 سنة بمتوسط حسابي (3.5401) بينما المجموعة الأقل موافقة هي مجموعة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 60 إلى 46 بمتوسط حسابي (3.4194).

الجدول رقم (54): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	0.108	2	0.054	0.122	0.885
خارج المجموعات	28.380	64	0.443	–	–
المجموع	28.489	66	–		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (54) أن القيمة المعنوية sig=0.885 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ($sig=0.885>0.05\alpha=0.05$) وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الفئة العمرية. وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تكافؤ الفرص لكل الفئات العمرية فيما يخص الاستفادة من البرامج الاستثمارية لتنمية الكفاءات.

ثالثا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغيرالمستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على **One Way ANOVA** و النتائج على ضوء مخرجات SPSS19 موضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (55): النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثالثة

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95 %		القيم الصغرى	القيم الصغرى
ثانوي	8	3.4076	0.47272	0.16713	3.0124	3.8028	2.37	3.84
جامعي	57	3.5285	0.68597	0.09086	3.3464	3.7105	1.76	4.77
دراسات عليا	2	3.4722	0.68354	0.48333	-2.6691	9.6136	2.99	3.96
المجموع	67	3.5124	0.65700	0.08026	3.3521	3.6726	1.76	4.77

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم(55) أن المجموعة الأكبر موافقة على مستوى الاستثمار في رأس المال البشري هي مجموعة الإطارات ذوي المستوى الجامعي بمتوسط حسابي (3.5285) بينما مجموعة الإطارات الأقل موافقة على مستوى الاستثمار في رأس المال البشري هي مجموعة الإطارات ذوي مستوى الثانوي بمتوسط حسابي (3.4076).

الجدول رقم (56): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	2	2	0.119	0.119	0.888
خارج المجموعات	64	64	-	-	-
المجموع	66	66	0.119		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (56) أن القيمة المعنوية sig=0.888 أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.888>0.05) وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرالمستوى التعليمي. ويدل هذا كل المستويات من الثانوي الى الجامعي الى الدراسات العليا كلها تحظى بنفس الفرص الاستثمارية فيها.

رابعا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغيرالاقدمية في العمل.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على **One Way ANOVA** و النتائج على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (57): النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الرابعة

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95 %		القيم الصغرى	القيم الصغرى
أقل من 5 سنوات	12	3.7111	0.59757	0.17250	3.3314	4.0908	2.73	4.32
من 6 إلى 20 سنة	42	3.3882	0.70105	0.10817	3.1698	3.6067	1.76	4.24
أكثر من 20 سنة	13	3.7299	0.47201	0.13091	3.4447	4.0151	2.86	4.77
المجموع	67	3.5124	0.65700	0.08026	3.3521	3.6726	1.76	4.77

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (57) المجموعة الأكبر موافقة هي المجموعة التي لديها أقدمية في العمل لأكثر من20 سنة بمتوسط حسابي (4.0177) فطول المدة التي قضوها بالمؤسسة مكنتهم من الاطلاع على خبايا المؤسسة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها بينما أن المجموعة الأقل موافقة على مستوى الاستثمار في رأس المال البشري هي المجموعة التي لديها أقدمية في العمل من 06 إلى 20 سنة بمتوسط حسابي (3.3882).

الجدول رقم (58): تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	1.736	2	2	2.077	0.134
خارج المجموعات	26.752	64	64	–	–
المجموع	28.489	66	–		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (58) أن القيمة المعنوية sig=0.134 أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.134>0.05) وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

مما يعني انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرالاقدمية في العمل. ويدل هذا أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على الاستثمار في موظفيها مهما يكن عدد السنوات التي عملوها بالمؤسسة وذلك تلبية لمتطلبات العمل الضرورية.

خامسا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة α≤0.05 تعزى إلى متغير الحالة العائلية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على اختبار t لعينتين مستقلتين **(Independent samples T-Test)** والنتائج على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (59): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

اختبار الفرضية	Sig	Df	T
نرفض الفرضية الفرعية الخامسة	0.358	65	-0.926

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (59) أن قيمة t المحسوبة (0.926-) وهي قيمة سالبة أقل من قيمة t الجدولية (1.966) ، والقيمة المعنوية sig=0.358 أكبر من مستوى الدلالة α=0.05(sig=0.358>0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

مما يعني انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الحالة العائلية. أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تفرق بين الموظفين المتزوجين أو العازبين في تكوينهم ومنحهم الفرص الاستثمارية اللازمة.

ومنه على ضوء النتائج المحصل عليها من اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى كل أو إحدى العوامل الديمغرافية.**

ومن خلال مناقشة الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة يمكن القول ان المؤسسة تمنح موظفيها فرصا متكافئة من التكوين والتنمية لمستويات أدائهم وذلك بغض النظر عن العوامل الديمغرافية التي سبق الإشارة إليها.

المطلب الرابع: عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

أولا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على اختبار t لعينتين مستقلتين **(Independent samples T-Test)** والنتائج على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (60): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية	Sig	Df	T
نرفض الفرضية الفرعية الأولى	0.567	65	-0.576

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (60) أن قيمة t المحسوبة (0.576-) وهي قيمة سالبة أقل من قيمة t الجدولية (1.966)، والقيمة المعنوية sig=0.567 أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.576>0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

مما يعني انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس. ما يدل أن الذكور والإناث يدركون مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغيرالفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على **One Way ANOVA** و النتائج على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (61): النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثانية

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95 %		القيم الصغرى	القيم الصغرى
35-20	27	3.6170	0.57486	0.11063	3.3896	3.8444	2.06	4.60
45-36	30	3.6501	0.59219	0.10812	3.4290	3.8713	2.17	4.47
60-46	10	3.7119	0.91999	0.29093	3.0538	4.3700	2.00	4.82
المجموع	67	3.6460	0.63301	0.07733	3.4916	3.8004	2.00	4.82

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (61) أن المجموعة الأكثر موافقة على مستوى الميزة التنافسية هي مجموعة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين من 46 إلى 60 سنة بمتوسط حسابي (3.7119) ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية تتمتع بخبرة كافية نتيجة عدد السنوات التي قضتها بمؤسستها فتمكنت بذلك من معرفة مستوى الميزة التنافسية لديها، بينما المجموعة الأقل موافقة هي مجموعة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 35 بمتوسط حسابي (3,6170) ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئة لازالت في بدايات العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم (62): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	0.067	2	0.033	0.081	0.922
خارج المجموعات	26.379	64	0.412	–	–
المجموع	26.446	66	–		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (62) أن القيمة المعنوية sig=0.922 أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.922>0.05) وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرالفئة العمرية. ويدل هذا ان الفئات العمرية على اختلافها يدركون مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة α≤0.05 تعزى إلى متغيرالمستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على **One Way ANOVA** والنتائج على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (63):النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الثالثة

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95 %		القيم الصغرى	القيم الصغرى
ثانوي	8	3.8547	0.85787	0.30330	3.1375	4.5719	2.17	4.82
جامعي	57	3.6250	0.59925	0.07937	30.4660	3.7840	2.00	4.60
دراسات عليا	2	3.4087	0.83618	0.59127	-4.1041	10.9215	2.82	4
المجموع	67	3.6460	0.63301	0.07733	3.4916	3.8004	2	4.82

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (63) أن المجموعة الأكبر موافقة على مستوى الميزة التنافسية هي مجموعة الإطارات ذوي المستوى الثانوي بمتوسط حسابي (3.854) ويرجع ذلك إلى ولوجهم المبكر للمؤسسة بينما مجموعة الإطارات الأقل موافقة على مستوى الميزة التنافسية هي مجموعة الإطارات ذوي مستوى الدراسات العليا بمتوسط حسابي (3.4087) وذلك لكونهم تأخروا في ولوج عالم الشغل فدخلوا للمؤسسة بعد إنهاء دراساتهم العليا فما يتوفر لديهم معارف تخص الجانب النظري إلى حين تكوين خبرة مهنية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (64): تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	0.486	2	0.243	0.599	0.552
خارج المجموعات	25.960	64	0.406	–	–
المجموع	26.446	66	–		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (64) أن القيمة المعنوية sig=0.552 أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.552>0.05) وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرالمستوى التعليمي. أي أن الموظفين على اختلاف مستوياتهم التعليمية يدركون مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة.

رابعا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغير الاقدمية في العمل.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على **One Way ANOVA** و النتائج على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة في الجداول أدناه:

الجدول رقم (65): النتائج الوصفية للفرضية الفرعية الرابعة

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95 %		القيم الصغرى	القيم الصغرى
أقل من 5 سنوات	12	3.6587	0.62005	0.17899	3.2648	4.0527	2.46	4.60
من 6 إلى 20 سنة	42	3.5273	0.64749	0.09991	3.3255	3.7291	2.00	4.47
أكثر من 20 سنة	13	4.0177	0.46891	0.13005	3.7343	4.3011	3.12	4.82
المجموع	67	3.6460	0.63301	0.07733	3.4916	3.8004	2.00	4.82

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول **رقم (65)** نلاحظ المجموعة الأكبر موافقة هي المجموعة التي لديها أقدمية في العمل لأكثر من20 سنة بمتوسط حسابي (4.0177) فطول المدة التي قضوها بالمؤسسة مكنتهم من الاطلاع على خبايا المؤسسة ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، بينما أن المجموعة الأقل موافقة على مستوى الميزة التنافسية هي المجموعة التي لديها أقدمية في العمل من 06 إلى 20 سنة بمتوسط حسابي (3.5273).

الجدول رقم (66): تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
بين المجموعات	2.390	2	1.195	3.179	0.048
خارج المجموعات	24.056	64	0.376	–	–
المجموع	26.446	66	–		

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (66) أن القيمة المعنوية sig=0.048 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.048<0.05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة. أي يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى متغير الاقدمية في العمل.

ولتوضيح هذه الفروق نقوم باختبار المقارنة البعدية:

الجدول رقم (67): اختبار المقارنة البعدية

	الفرق في المتوسطات	Sig	النتيجة
أقل من 5 سنوات– من 6 الى 20 سنة	0.13142	0.790	غيردال احصائيا
من 6 الى 20 سنة– أكثر من 20 سنة	0.49040*	0.037	دال احصائيا
أكثر من 20 سنة– اقل من 5سنوات	0.35897	0.316	غيردال احصائيا

***. The mean difference is significant at the 0.05 level.**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

يتضح من الجدول رقم (67) أن سبب الفروق ذات الدلالة الإحصائية يعود إلى الفرق بين الفئة التي لديها أقدمية في العمل لاكثر من 20 سنة والفئة التي لديها أقدمية في العمل من 06 إلى 20 سنة بفارق

معنوي يقدر ب(*0,49040) وأن القيمة المعنوية sig=0.037 أقل من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.037<0.05) بينما الفرق بين الفئتين المتبقيتين (0,13142، 0,35897) لم يكن ذو دلالة إحصائية حيث أن القيمة المعنوية (sig=0.790،sig=0.316) أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.790 ، sig=0.790<0.05).

وبناء على هذه النتائج فانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة α≤0.05 تعزى إلى متغير اقدمية في العمل محصورة ما بين (من 6 الى 20 سنة- أكثر من 20 سنة).

مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الاقدمية في العمل لصالح الفئة التي لديها اقدمية في العمل محصورة ما بين(من 6 الى 20 سنة- أكثر من 20 سنة).

ويدل هذا أن الإطارات التي لديها اقدمية في العمل محصورة ما بين(من 6 الى 20 سنة- أكثر من 20 سنة) تمتاز بادراك اكبر لخبايا الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك نظرا لعدد السنوات التي قضوها بالمؤسسة.

خامسا: عرض وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة α≤0.05 تعزى إلى متغير الحالة العائلية.

لاختبار هذه الفرضية نعتمد على اختبار t لعينتين مستقلتين **(Independent samples T-Test)** والنتائج على ضوء مخرجات **SPSS19** موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (68): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

اختبار الفرضية	Sig	Df	T
نرفض الفرضية	0.280	65	-1.090

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجاتSPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (68) أن قيمة t المحسوبة (1.090-) وهي قيمة سالبة أقل من قيمة t الجدولية (1.966) ، والقيمة المعنوية sig=0.280 أكبر من مستوى الدلالة α=0.05 (sig=0.280>0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة.

مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينةالدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الحالة العائلية. فالمتزوج والعازب يدركون مستوى الميزة التنافسية لمؤسستهم.

ومنه على ضوء النتائج المحصل عليها من اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة يمكن القول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى العوامل الديمغرافية باستثناء الاقدمية في العمل.

ومن نتائج مناقشة الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة يمكن القول انه يوجد فرق وحيد في الإجابة يعزى للفئة التي لديها اقدمية في العمل محصورة ما بين(من 6 الى 20 سنة– أكثر من 20 سنة).

خلاصة الفصل الخامس

من خلال هذا الفصل قمنا بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل معطيات أداة الدراسة "الاستبيان"من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها، ومن خلال ما تم معالجته و تحليله من معلومات استطعنا أن نتوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاستثمار في رأس المال البشري لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى كل او احدى العوامل الديمغرافية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ تعزى إلى كل او احدى العوامل الديمغرافية.

ومن خلال هذه النتائج فان المؤسسة محل الدراسة تتوفر على مداخل للاستثمار في رأس مالها البشري من خلال تطوير الموارد البشرية ومن خلال توفر أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا ما يعني أنها تدرك ضرورة الاهتمام بما تملكه من كفاءات والحرص على تطويرها بكل الوسائل الممكنة لزيادة قدراتها من المعارف النظرية والعملية والسلوكية لتحسين الأداء الحالي وتهيئتهم لأداء مستقبلي أفضل لمواكبة مختلف التطورات التي تفرضها البيئة المحيطة من جهة ولتتمكن من تحقيق المزايا التنافسية من جهة أخرى. كما أن المؤسسة محل الدراسة تدرك أيضا أهمية العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس مالها البشري انطلاقا من تركيزها على تنمية الإبداع والابتكار التنافسي بالدرجة الأولى وتحقيق مستوى مرتفع من الجودة بالدرجة الثانية و سرعة استجابتها لزبائنها بالدرجة الثالثة وهذا ما يعني أن المؤسسة تدرك تمام الإدراك مفهوم الميزة التنافسية بأبعاده الثلاث. بالإضافة إلى انه لا توجد فروق في إجابات إطاراتها حول موضوع الدراسة باستثناء الفروق للفئة المحصورة ما بين(من 6 الى 20 سنة– أكثر من 20 سنة) بخصوص مستوى الميزة التنافسية وهذا ما يدل أن هؤلاء يدركون أسرار هذا المتغير التابع بالنسبة لمؤسستهم نظرا لطول الفترة التي قضوها بها.

كما أنه بالنسبة لأبعاد خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستعلام رغم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إلا أن ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالأبعاد الأخرى. وهذا يرجع إلى طبيعة العملية التسييرية بالمؤسسة أين يتم العمل وفقا للقوانين المعمول بها في تخطيط عملية التكوين وتحديد الإطار الذي يتعلم فيه الموظفون بالإضافة إلى المركزية في اتخاذ القرار.

وأن الأبعاد الأخرى المتمثلة في تدريب وتطوير الموارد البشرية، تطوير المسار الوظيفي، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة، توفير قيادة استراتيجية للتعلم لها أثر مباشر وايجابي في تحقيق الميزة التنافسية باستثناء بعد تشجيع التعاون والتعلم الجماعي له تأثير عكسي على الميزة التنافسية.

خاتمـــة

خاتمة

من خلال ما تقدم عرضه نظريا وتطبيقيا حول موضوع دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول انه بات من الضروري على المنظمات اليوم ونتيجة ما يدور حولها من زخم معرفي وتطور تكنولوجي أن تسعى إلى الاهتمام أكثر بما تمتلكه من مخزون المعارف والخبرات والمهارات والسلوكات، بتطويره بمختلف الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة والممكنة وذلك من باب الاستثمار فيه للحصول على عوائد آنية ومستقبلية تؤثر بشكل ايجابي في نتائج الأداء الفردي والأداء التنظيمي على حد سواء، بهدف تحقيق المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء في محيط تنافسي شديد يتسم بسرعة التغيير ويفرض حتمية التكيف معه.

ولعل من أهم هذه المداخل ما تم عرضه من خلال موضوع دراستنا هذه أي من خلال تطوير الموارد البشرية بالاعتماد على بعدي تدريب وتطوير الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي ومن خلال أيضا توافر أبعاد المنظمة المتعلمة أين يتيح كل بعد منها فرصا للتعلم والاكتساب أي من خلال: خلق فرص التعلم المستمر، تشجيع الاستعلام والحوار، تشجيع الحوار تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم، تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة، توفير قيادة إستراتيجية للتعلم، والتي لها الأثر الايجابي في الرفع من مستوى الأداء الفردي والكلي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعادها المتمثلة في: المرونة ، الجودة، الإبداع والابتكار التنافسي وهذا ما يعني تحقيق التميز من جهة وإدراك قيمة الزبون من جهة أخرى. وهذا ما يعني أيضا أن الجهود كلها ترمي من خلال هذا التميز إلى تحقيق الولاء للزبائن الذي هم سبب وجود وبقاء المؤسسة.

ومن خلال ما تم معالجته و تحليله من معلومات استطعنا الإجابة على إشكالية دراستنا من خلال تحقق الفرضيات وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تتكون اغلب إطارات المديرية العملية لاتصالات من فئة من الشباب تنحصر أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة مما يعني وجود قوة و طاقة كامنة لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط يمكن استغلالها والاستفادة منها؛
- تغلب فئة الذكور على الإناث نتيجة طبيعة العمل والمسؤوليات المسندة إلى كل منهما مما يعني إمكانية تكامل هذه الفئات مع بعضها البعض بحسن إسناد المهام و المسؤوليات لكل منهما بما

يحقق أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط من جهة والحفاظ على هذه الكفاءات من جهة أخرى؛

- المستوى التعليمي الذي يطبع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط هو المستوى الجامعي الذي يدل على أن المديرية العملية لاتصالات تحرص على استقطاب وتوظيف الكفاءات، والاستفادة من تأطيرها وهيكلتها لمختلف المصالح والفروع والأقسام لما لهذا التأهيل من اثر على الاجتهاد و الإبداع في العمل أكثر؛
- بالنسبة للخبرة الوظيفية فاغلب إطارات المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط يحوزون على خبرة وظيفية من 06 إلى 20 سنة، ما يعني أنهم قد أسهموا في هيكلة العمل و تأهيله في مختلف المصالح والفروع والأقسام وبالتالي وجود كفاءات تتمتع بخبرة مهنية؛
- بالنسبة للحالة العائلية فاغلب إطارات المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط هم من المتزوجين؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين خلق فرص التعلم المستمر والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية بين تشجيع الاستعلام والحوار والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط ؛

- يوجد ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية بين تشجيع التعاون والتعلم الجماعي والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين توفير قيادة إستراتيجية للتعلم و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمنظمة المتعلمة في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخلق فرص التعلم المستمر في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط ؛

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشجيع الاستعلام والحوار في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط ؛

- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوفير قيادة إستراتيجية للتعلم في الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري تعزى إلى كل أو إحدى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية تعزى إلى كل أو إحدى العوامل الديمغرافية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لدى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نوجز فيما يلي مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي من شانها تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية:

- لابد على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط أن تولي أهمية أكبر للتعلم المستمر لجميع موظفيها باستعمال مختلف الأساليب والوسائل المتاحة لذلك ولا نترك عملية التعلم فقط عند الحاجة إليها والاكتفاء فقط ببرامج التكوين؛
- لابد من فتح باب الحوار وتشجيع الجميع على مناقشة الأفكار وقضايا العمل والمشاكل التي تعترضهم وتشجيعهم أيضا على تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة لان ذلك يعزز الثقة فيما بينهم ويدعم ثقافة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط بقيم ايجابية؛
- الاتجاه لبناء فرق العمل مع الحرص على حسن انتقاء أعضائها؛
- ضرورة تقييم مدى نجاح العملية التكوينية من خلال وضع نظام موضوعي لتقييم الأداء لاتخاذ الإجراءات اللازمة واتخاذ القرارات الصائبة وربطها بنظام الترقية والحوافز والمكافآت؛

- لابد على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط أن تمنح لموظفيها المشاركة في القرارات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي(التكوين، التقييم، الترقية، النقل) تحفيزا لهم ولضمان مستوى أداء أحسن ؛
- الحرص على حسن اختيار القيادات بالمديرية العملية لاتصالات معرفيا وعمليا وسلوكيا؛
- فتح الباب أمام أصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية وتشجيعهم ودعم ما يقدمونه؛
- الحرص على تقصي انشغالات الزبائن والاسراع لحل مشاكلهم؛
- العمل على تقديم خدمات بأسعار مناسبة وذات جودة بما يوافق تطلعات الزبائن؛
- العمل على تقديم خدمات تفوق توقعات الزبائن.

أفاق الدراسة:

نظرا للأهمية المتزايدة لهذا الموضوع يفتح الباب أمام الباحثين للتطرق إلى المزيد من البحث والتفصيل فيه، لذا سنقترح مجموعة من المواضيع لدراسات مستقبلية و هي:

1. أخلاقيات العمل الإداري كمدخل للاستثمار في رأس المال البشري؛
2. دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز؛
3. دور الثقة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية؛
4. أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال كل ما تقدم يمكننا القول أنه يجب على المؤسسات أن لا تنظر إلى عملية الاستثمار في رأس مالها البشري على أنها تكاليف تتحملها وإنما أن تنظر إلى ابعد من ذلك باعتبار أن لها عائدا سوف تحصل عليه في المدى القريب والبعيد، كما يجب أن لا تنظر إلى أن الإنفاق المالي على هذا الاستثمار هو الإنفاق الوحيد وإنما هو كل جهد تبذله المنظمة للمساهمة في الرفع من كفاءة رأس مالها البشري، فلا بد أيضا من إنفاق الأفكار والوقت والجهد وأخلاق العمل الفاضلة وتهيئة بيئة العمل الصحية، لتتمكن من تطوير مخزون ما تحوز عليه من رأس مالها البشري معرفيا وعمليا وسلوكيا، وكل هاته الجهود إنما ترمي إلى تحقيق نتائج أفضل لأدائهم وبالتالي أدائها فعلى هذا النحو فهي تكون وتنشئ لصالحها أولا ثم لصالحهم ثانيا. وهو ما يمكنها من تحقيق العديد من المزايا التنافسية التي ترغب الوصول إليها.

المراجـــع

- القران الكريم

- السنة النبوية

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب**

1. أبي بن عبد الله محمد بن اسماعيل البخاري، **صحيح البخاري**، ط1، دار ابن كثير، دمشق- بيروت، 2002.
2. أحمد بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، المكتبة الأكاديمية.
3. أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن –عمان.
4. جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، 2006.
5. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، اليازوري، عمان-الأردن، 2009.
6. غني دحام، تنادي الزبيدي، حسين وليد، حسين عباس، **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار عيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
7. فاطمة عوض صابر، ميرفت على خفاجة، **أسس ومبادئ البحث العلمي**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.
8. مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
9. مصطفى محمود أبوبكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- **الرسائل والأطروحات**

10. أماني خضر شلتوت، **تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة(الرئاسة ومكتب غزة الإقليمي)**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

11. بن جدو بن علية، **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي**، تخصص إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2015.

12.ساخي أبوبكر، **تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي**، رسالة ماجستير، تخصص التنمية البشرية وفعالية الاداءات، جامعة وهران2، 2016.

13.سميرة عبد الصمد، **دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT** ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

14.عبد الكريم ابراهيم الثويني، **اثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 1429.

15.عبد الله محمد علي عقل، **اثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2018.

16. فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في دعم الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2005.

17.فضل كمال سالم، **أهمية مدة القياس و الإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على اتخاذ القرارات المالية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

18.لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة– باتنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة خيضر بسكرة، 2016.

19.مانع سبرينة، **أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 2015.

20.مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال**، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، 2011.

21.مؤيد علي أبوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، تخصص القيادة والإدارة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، 2014.

22.نادية ابراهيمي، **دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة –دراسة حالة جامعة المسيلة**، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013.

- **المجلات العلمية**

23.أفنان عبد علي الاسدي، **قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد17.

24.ايثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهش جلاب، **ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد59، 2006.

25.بعوني ليلى، **الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم**، مجلة المؤسسة، العدد 4، 2014.

26.بلقايد براهيم، سالم عبد العزيز، **دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جامعة بسكرة، جوان2014، ص ص323–324.

27. بن نمة نورية، كربالي بغداد، **التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر مديرية مستغانم**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد5، جامعة مستغانم، جويلية 2013.

28.بوزوران سعيدة، **أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد3، العدد6.

29.بوزورين فيروز، **تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 9 ، العدد 4 ، ديسمبر 2018.

30. بيصار عبد المطلب، **دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد17، 2017.

31.جهاد صياح بني هاني، حسن نجيب الرواش، **أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.

32.خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد39، العدد1، مارس 2019.

33. خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، **مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة**، مجلة رؤى اقتصادية، العدد6، جوان 2014.

34. حسين عبد القادر، **رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 6، ديسمبر2016.

35.محمد علي حسين، **موقف الإسلام من تنمية الموارد البشرية**، مجلة دراسات، المجلد9، ديسمبر2016.

36. رحمون رزيقة، شنشونة محمد، **مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**، مجلة أبحاث إدارية، العدد 18، ديسمبر2015، جامعة بسكرة.

37.زبار نانو، **إستراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي**، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد8، العدد2، ديسمبر2017.

38.زلاسي سامر، **اثر التعلم التنظيمي على القدران الإبداعية للعاملين دراسة حالة قطاع الاتصالات(جازي، موبيليس، اوريدو) بولاية الوادي**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 9، جامعة الوادي.

39.طبال لطيفة، موساوي سمية، **الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد7.

40.عبد اللطيف مصيطيفى، **دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009.

41. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، **واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر(SOTRAMEST)**، مجلة الباحث، العدد14، 2014، جامعة ورقلة.

42.عبد الناصر أحمد العزام، عبد الله عبد الكريم الشقران، **مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الأولى**، مجلة العلوم التربوية، العدد ج1، أكتوبر 2017.

43.عزيزة بن سمينة، منجية بورحلة، **برنامج Ms-Projetct كآلية للابتكار في إدارة المشاريع**، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد10، جوان 2016.

44.علي حسون، حمد سلمان، عامر فدعوس، **أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.

45.عمر ياسين محمد الساير الدليمي، **الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد16، جامعة المسيلة، 2016.

46.عيشوش خيرة، بوشيخي عائشة، **مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مؤسسة سوناطراك**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد3، يناير2016.

47.غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011.

48.قاسي ياسين، غردي محمد، **دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد2.

49.قهوجي أحمد، لما بدر، **دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية MTN-SYRIATE في مدينة دمشق**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 ، العدد6 ،2014.

50.قورين حاج قويدر، **التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 5، جامعة خيضر بسكرة، 15 جوان 2014.

51.كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم المحاسنة، **اثر رأس المال الفكري(البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال:** دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد42، العدد1، 2015.

52.ليلى بوحديد، الهام يحياوي، **دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة**، مجلة الحقيقة، المجلد 13، العدد31.

53.ليلى ناجي مجيد الفتلاوي، **الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وإمكانية قياس العائد عليها: بحث ميداني لعينة مختارة من الشركات العراقية الخاصة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد2، العدد 8.

54. مساك أمينة، سلمى رزق الله، **تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، جامعة البليدة2.

55. مقداد شفيقة، **القيادة الإدارية الإسلامية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد6، العدد1، جامعة الجلفة.

56. ملال ربيعة، هواري مغنية، **أثر الإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية، دراسة حالة البنوك الجزائرية، سعيدة، بنك_BADR-BEA-AGB**، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد7، جانفي 2017.

57. موفق سهام، **مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، ديسمبر2013.

58. مومني سارة، طافر زهير، **قوة المكافأة في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري –بشارBEA)**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6، جوان2018.

59.مؤيد الساعدي، حسين حريجة غالي، أمير غانم وادي، **تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد2،2013.

60.نوال عباس، **الاستثمار من خلال رأس المال البشري دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد10، العدد1.

61.يحضيه سملالي، أحمد بلالي، **الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية(مقاربة نظرية)**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد3، العدد2، جوان 2017.

- **الملتقيات**

62.أحمد جميل، محمد سفير، **التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22،23 نوفمبر2011.

63.الهام يحياوي، ليلى بوحديد، حدة متلف، **قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

64.بن حمو نجاة، شريفي مسعودة، **المنظمة المتعلمة كأداة لتحويل الموارد البشرية لميزة تنافسية مستدامة**، مداخلة، مؤتمر دولي: رأس المال البشري فرص وتحديات بتاريخ 3–6 ابريل 2017 تركيا اسطنبول.

65.بومدين يوسف، **الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13،14 ديسمبر2011، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

66.ثائر أحمد سعدون السمان، شان عصمت، ميادة عبد الغني سليمان، **فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

67.رأفت عاصي العبيدي، أضواء كمال الجراح، **خصائص تكنولوجيا المعلومات ودورها في استثمار رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال

البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

68.رضا ابراهيم صالح، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، 1–4 نوفمبر2009.

69.سلوى درار، عوض محمد، **القياس المحاسبي لرأس المال البشري وأثره على رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على جامعة الملك خالد**، مداخلة، مؤتمر دولي:"رأس المال البشري فرص وتحديات" ، 3–6 ابريل 2017 اسطنبول–تركيا.

70.ضيف أحمد، شتوح محمد، **الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي الخامس" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13،14 ديسمبر2011.

71.عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، **تطوير رأس المال البشري في إطار المراكز الكفؤة لذكاء الأعمال، دراسة حالة لمركز الحاسوب و الانترنيت في جامعة الموصل**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

72.عامر عبد اللطيف كاظم العامري، **اثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013 .

73.عبد الفتاح بوخمخم، **رأسمال البشري المفهوم وإمكانيات القياس**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

74.عبد الله علي القرشي، **الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

75.عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، **رأس المال البشري واهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.

76.عدنان سالم قاسم الاعرجي، محمد عبد العزيز العبيدي، قصي سالم السالم، **اثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.

77.علاء عبد السلام الحمداني، ميسون عبد الله احمد الشلمة، محمد سلمان محمد، **الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي دراسة حالة في فندق نينوى الدولي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.

78.علي وليد حازم العبادي، **أثر تقانة المعلومات في رأس المال البشري دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي.**

79.فتال عبد العزيز، **دور التربص في تنمية رأس المال البشري للأستاذ الجامعي، دراسة حالة جامعة العربي التبسي الجزائر**، مؤتمر دولي: "رأس المال البشري فرص وتحديات"، اسطنبول-تركيا، 3-6 ابريل 2017.

80.فرعون امحمد، محمد اليفي، **الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول" صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية،أفريل2007 جامعة المسيلة، الجزائر.

81.فريد كورتل، آمال كحيلة، آمال ينون، **رأس المال البشري كأداة لتفعيل عملية الابتكار في النشاط التسويقي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.

82.كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، **تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الاقتصاد المعرفي**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

83.محمد بن ناصر البيشي، **مداخل وأساليب قياس أثر التدريب**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية:" نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، 1–2009/11/4، المملكة العربية السعودية.

84.محمد زبير، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي الخامس حول:" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 13،14 ديسمبر2011.

85.معين أمين السيد، **دور إعادة هندسة العمليات(الهندرة) وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

86.مفتاح صالح، معارفي فريدة، **الاستثمار في رأس المال البشري تجربة ماليزيا ومقومات نجاحها**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

87.منى جاسم الزايد، **الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح**، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

88.نوفن العليمات، ضيف الله العليمات، **اثر قدرة نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في زيادة كفاءة رأس المال البشري لدى الدوائر المالية في الجامعات الأردنية الرسمية**، المؤتمر الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال:"رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22–25 أبريل 2013.

- **المواقع الالكترونية:**

89. الموقع الالكتروني: https://fr.scribd.com انظر المداخلة: يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، **مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه**، الملتقى الدولي الخامس حول:" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة 2011، جامعة الشلف، الجزائر.

90. الموقع الالكتروني: http://www.m.ahewar.org ، تامر البطراوي ، **رأس المال النفسي ورأس المال البشري كمكونات جوهرية بعنصر العمل**، أبحاث في الإقتصاد السياسي، مطبعة دار السلام: الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2016.

91. الموقع الالكتروني :http://www.startimes.com ، انظر المقال: عبدالله محمد الزهراني ، سعود بن عيد العنزي، **التعلم التنظيمي**.

92. **الموقع الالكتروني:** https://mawdoo3.com/رزان صلاح: **صفات القيادة الإدارية الناجحة.**

93. الموقع الالكتروني: https://www.algerietelecom.dz

94. الموقع الالكتروني: https://www.google books/ أحمد ابراهيم بكري، **سياسة الشركة المتعلقة بالموارد البشرية**، 2016.

95. الموقع الالكتروني: https://www.google books / حامد بورغدة نورالدين، **دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة مينانية.**

96. الموقع الالكتروني: https://www.google books / راضية بوزيان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، 2015.

97. الموقع الالكتروني: https://www.google books / سعدون حمود جثير، عباس الربعاوي، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة.**

98. الموقع الالكتروني: https://ar.islamway.net

99. الموقع الالكتروني: https://sotor.com

100. الموقع الالكتروني: https://mawdoo3.com

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- **Books**

101. Beatriz Quiroz Villardi, Sérgio Proença Leitão, **The Learning Organisation Concept To Develop rganisational Learning And Change**, Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro – Brazil.

102. Michael E. Porter, **Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Peifonnance**, THE FREE PRESS, A Division of A1acmillan, Inc. NEW YORK, 1985.

103. Public Service Commission, **Human Resource Development Policy For Public Service**, June 2015.

- **Articles**

104. Ajisafe Olatunbosun, Emmanuel Orifa, Ruth Aina Oluwayemisi, Balogun Justinah Abosede, **Influence Of Human Capital Management On Organizational Performance**, Journal Of Resources Development and Management, Vol.14, 2015.

105. Alžbeta Kucharˇcíková, Martin Miˇciak and Miloš Hitka, **Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability**, Sustainability 2018, 10, 3211.

106. Alžbeta Kucharčíková , **Investment in the Human Capital as the Source of Economic Growth,** Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 22(1), 2014.

107. Andrew Smith, Jerry Courvisanos, Jacqueline Tuck, Steven McEachern, Building the capacity to innovate: the role of human capital —support document, **Commonwealth of Australia, 2012.**

108. Didem Enginoğlu, Cenk Laçin Arikan, **A Literature Review On Core Competencies ,** International Journal of Management **,** Volume 7, Issue 3, March-April 2016.

109. Emily A. Odhon'g, Jacob Omolo, **Effect Of Human Capital Investment On Organizational Performance Of Pharmaceutical Companies In Kenya,** Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.6, pp.1-29, November 2015.

110. Enayat Abbasi,, Morteza Akbari,, Kayhan Tajeddini, **organizational Learning Capabilities: Evidence From The Iranian Agricultural Higher Education System**, Iranian Journal Of Management Studies, Vol8, N°1, January 2015.

111. Farid M. Qawasmeh, Ziad S. Al-Omar, **The Learning Organization Dimensions And Their Impact On Organizational Performance: Orange Jordan As A Case Study**, The Arab Economics And Business Journal 00 (2013) .

112. Florentina Xhelili Krasniqi, Rahmije Mustafa Topxhiu**, The Importance Of Investment In Human Capital: Becker, Schultz And Heckman**, Journal Of Knowledge Management, Economics And Information Technology, Vol.Vi,Issue 4,August 2016.

113. Francis Kayode Ashipaoloye , **A Comparative Analysis of the Organizational Culture and Employee's Motivation of Selected Cities in CALABARZON: Basis for Employee's Motivation, Leadership and Innovative Management**, Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research , Volume 2, No. 5, October 2014 .

114. Gürhan UYSAL, **Core Competence: A Competitive Base For Organizational Success**, Journal Of Global Strategic Management | V. 1 | N. 1 | 2007-June.

115. Hedy Acosta, Marisa Salanova, Susana Llorens, **Bulding Organizational Trust: A Study In Small and Medium-Sized Enterprises**, Chapter6, Scientific and Academic Publishing, USA, March 2013.

116. M.Sripriya, **Human Resource Accounting Based On Flamholtz Model**, International Journal of scientific research and management (IJSRM) ,Volume4,Issue08,2016.

117.Maran MARIMUTHU,Lawrence AROKIASAMY,Maimunah ISMAIL, **Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics**, Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi The Journal of International Social Research Volume 2 / 8 Summer 2009.

118.Mmakgomo Roseline Laka-Mathebula, **Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices And Organizational Trust,** University Of Pretoria, January 2004.

119.Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi And Chandan Lal Rohra , **Human Capital a Source of Competitive Advantage "Ideas for Strategic Leadership**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4), 2009.

120.Michael E. Porter, **Competitive Advantage Of Nations**, Harvard business review , march-april 1990.

121.Omotayo Oyeniyi, **Organizational Learning And Sustainable Competitive Advantages (Sca) ; The Negerian Experience**, Journal Of Economics And Business Research N.1 ,2011.

122.Padli Hili, Mursalim Umar Gani, Nazir Hamzah, Zainuddin Rahman , **Effect of Human Capital and Leadership on Institutions' Performance and Competitive Advantages**, IRA-International Journal of Management & Social Sciences, Vol.07, Issue 03 , 2017 .

123. P.V.C. Okoye , Raymond A. Ezejiofor, **The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, October 2013, Vol. 3(10), p260.

124.Sabah Agha, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, International Journal of Business and Management, ol. 7, No. 1; January 2012**.

125.Sabar Sutia, Made Sudarma, Djumahir Rofiaty , **The Influence of Human Capital Investment, Leadership and Strategic orientation on Airport Performance**, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 6 June. 2013.

126.Shahram Gilaninia, Hossein Ganjinia,Kobra *Karimi*, **The Relationship Between Organizational Learning And Competitive Strategies And Its Impact On Performance Of Business And Customer**,Arabian Jourrnal Of Bussiness And Management Review (Nigerian Chapter) Vol.1,N.3,2013

127.Shazia Hassan, Yasmine Muhammad Javaid Iqbal, &Wajeeha Ghias, **Organizational Learning and Competitive Advantage in Banking Sector of Pakistan,** Global Social Sciences Review, Vol. II, No. I (Spring 2017).

- **conférences**

128.Beatriz Quiroz Villardi, Sérgio Proença Leitão, **The Learning Organisation Concept To Develop rganisational Learning And Change**, Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro – Brazil .

129.Dorothée Boccanfuso, Luc Savard, Bernice Savy, **Capital Humain Et Croissance : Evidences Sur Donnees De Pays Africains**, Cahier de recherche / Working Paper09-15, université de sherbrooke, Juillet 2009.

130.Enayat Abbasi,, Morteza Akbari,, Kayhan Tajeddini, **organizational Learning Capabilities: Evidence From The Iranian Agricultural Higher Education System**, Iranian Journal Of Management Studies, Vol8, N°1, January 2015.

131. Kristin I.T. Skinnarland, Itera ASA, Oslo, and Peter Sharp, **Knowledge Sharing (KS), Organizational Learning and Competitive Advantage in a Scandinavian Hotel Company.**

132.Kwon , Dae-Bong , **Human Capital And Its Measurement**, the 3rd OECD world forum on statistics , knowledge and policy charting progress, building visions, improving life busan, korea 27-30 oct.2009.

133.Mohammad Pasban, Sadegheh Hosseinzadeh Nojedeh, **A Review Of The Role Of Human Capital In The Organization**, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016 .)

134.Rezine Okacha.Tahar Moulay, **Capital Humain Et Croissance conomique .Une Approche En Données De Panel Sur Pays Africains** , Roa Iktissadia Review , University Of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued , Algeria, issue9 ;dec2015.

- **site web**

135.https://Www.Researchgate.Net/Publication/327546162, Human_Resource_Development; Faeq Hamad Abed Mahidy Alhalboosi, **Human Resource Development**, September 2018.

.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان الأولية

جامعـــة عمار ثليجي الأغـــواط
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion

Questionnaire

بسم الله الرحمن الرحيم

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات" موسومة بعنوان:

"دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية"

وبالفرنسية:

«Le rôle de l'investissement en capital humain dans l'obtention de l'avantage concurrentiel»

من اعداد طالبة الدكتوراه حمامة مسعودة، وتحت اشراف د. الطيب ابن عون، نرجو منكم سادتي وسيداتي الموقرين أن تسهموا في هذا البحث العلمي من خلال إجابتكم على هذا الاستبيان.

- قبل استعلام هذا الاستبيان، نرجو منكم قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بعناية ووضع رقم (من 1إلى5) أمام العبارة. هذا الرقم يعبر عن درجة الموافقة.
- أعد هذا الاستبيان وفق "سلم ليكارت **l'échelle de Lickert**" وفيه خمس درجات من 1 معبرة عن عدم موافقة تامة للمجيب وينتهي بدرجة 5 معبرة عن موافقة تامة للمجيب. توجد في وسط هذا السلم درجة 3 والتي تعبر عن حيادية المجيب اتجاه عبارة معينة. (نرجو منكم أن تستعملوا هذه الوضعية بحذر شديد، لأنها تخل بالدراسة).
- لا تكتب اسمك على الاستبيان (الاستبيان عام وغير مشخصن).
- ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصرا لأغراض علمية بحتة.

☺ نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم في إعداد هذه الدراسة ☺

بيانات شخصية

1.الجنس: ذكر (.....) أنثى (.....)

2.العمر: من 20-35 سنة (....) من 36-45 سنة (.....) من 46-60 سنة (.....).

3.المستوى التعليمي: المتوسط أو الثانوي (.....)، جامعي (.....).

4.الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات (.....)، 6-20 (.....)، أكثر من20 (.....).

5.الانتماء الوظيفي: إدارة عليا (.....)، إدارة وسطى (.....)، إدارة تنفيذية (.....).

6.الحالة العائلية: متزوج (.....)، أعزب (.....).

الرمز code	العبارة Item (ضع العدد المناسب لدرجة موافقتك في الخانة المقابلة للعبارة)					درجةالموافقة
	غير موافق تماما ❶	موافق قليلا ❷	محايد ❸	موافق ❹	موافق تماما ❺	
مقياسي تطوير الموارد البشرية والمنظمة المتعلمة						
HRD.1	تعمل مؤسستي على تعزيز عملية الاتصال بين موظفيها في مختلف المستويات الإدارية					
HRD.2	تعمل مؤسستي على بناء فرق العمل لتشجيع التعاون وتبادل المعارف والمهارات والخبرات بين موظفيها					
HRD.3	تعمل مؤسستي على تعزيز أداء الموظف من خلال تصميم مسار مهني محفز للفرد					
HRD.4	توفر مؤسستي فرصا للتعلم المستمر لتمكين العاملين من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفعالية					
HRD.5	تحرص مؤسستي على تنويع أساليب التعلم المستمر من خلال المرافقة ، التوجيه،...					
HRD.6	تعمل مؤسستي على تحليل الوظائف لتحديد المعارف والمهارات وبيئة العمل التي تحتاجها والموظف المناسب لها					
HRD.7	تعمل مؤسستي على تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تكوين وتتوفر لديهم القابلية والاستعداد لذلك					
HRD.8	تقوم مؤسستي بتوفير البرامج التكوينية المناسبة من حيث المحتوى، التوقيت					
HRD.9	تحرص مؤسستي في عملية التكوين على توفير الأفراد المتخصصين ذوي الكفاءة لضمان مستوى جيد من التكوين					
HRD.10	تعمل مؤسستي على إيجاد بيئة تعزز من تنفيذ البرامج التكوينية والحد من المشكلات التي تعترضها					
HRD.11	تحرص مؤسستي على اختيار الطرق الأكثر ملاءمة لتنفيذ البرامج التكوينية					
HRD.12	من خلال البرامج تكوينية تحسن وتعزز مستواي الفكري، الأخلاقي، النفسي، الاجتماعي والاقتصادي					
HRD.13	تزيدني فرص التعلم المستمر التي توفرها لي مؤسستي التزاما وتعلقا بوظيفتي ومؤسستي					
LO.1	تعمل مؤسستي على نشر المعرفة عبر مختلف مستوياتها الإدارية					
LO.2	تخصص مؤسستي وحدة خاصة بإدارة المعرفة					
LO.3	تحرص مؤسستي على استخدام احدث التقنيات لضمان التعلم المستمر للرفع من كفاءة موظفيها					
LO.4	تحرص مؤسستي قدر الإمكان على الاستفادة من تجاربهاوخبراتها السابقة					
LO.5	تحرص مؤسستي على مكافأة موظفيها ماديا ومعنويا لكي يتعلموا باستمرار ويقدموا أفضل ما لديهم					
LO.6	تفتح مؤسستي باب الحوار مع موظفيها لتمكينهم من طرح انشغالاتهم والإدلاء باقتراحاتهم					
LO.7	تحرص مؤسستي على بناء كفاءات جوهرية يصعب تقليدها من قبل منافسيها					
LO.8	تحرص مؤسستي على إجابةموظفيها عن تساؤلاتهم حول ما يرونه غامضا لتسهيلأداء مهامهم					
LO.9	تحرص مؤسستي على بناء أنظمة معلومات جيدة تمكنها من ضمان اتصال فعال مع البيئة الخارجية					
LO.10	تستطيع مؤسستي التكيف مع التغيرات المفاجئة والاستجابة السريعة لها					
LO.11	تحرص مؤسستي على تنمية قياداتها بما يؤثر ايجابا على المنظمة وموظفيها					
LO.12	تتميز الاستراتيجيات التي تضعها مؤسستي بالمرونة تحسبا للتغيرات المفاجئة وانجاح عملية التغيير					
LO.13	تعطي مؤسستي الحرية لموظفيها في أداء عملهم					
LO.14	تساهم المعرفة المتحصل عليها من تعلم الموظفين في دعم بناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة					
LO.15	ألمس تغير ايجابي في سلوكي جراء ما أتلقاه من تعلم					
LO.16	أستطيع حل المشكلات التي تعترضني أثناء تأدية مهامي					
LO.17	تعرض المؤسسة على موظفيها تجارب ناجحة لمؤسسات أخرى بهدف التعلم منها ومحاكاتها					
LO.18	تعمل مؤسستي على بناء رؤية مشتركة بين جميع موظفيها					

مقياس الميزة التنافسية		
CCI.1	تحرص مؤسستي على استخدام أحدث التكنولوجيات لمواكبة التطورات الحاصلة بالبيئة المحيطة بها	
CCI.2	تحرص مؤسستي على التجديد والتحسين المستمر في أساليب العمل الإداريةوالإنتاجية	
CCI.3	تعمل مؤسستي على إيجاد منتجات جديدة تميزها عن باقي المنافسين	
CCI.4	تعمل مؤسستي على إدخال تحسينات في المنتجات التي تقدمها لزبائنها تلبيةلاحتياجاتهم	
CCI.5	تعمل مؤسستي على إيجاد أسواق جديدة تدعم من تنافسيتها	
CCI.6	تعمل مؤسستي على إيجاد منتجات لفئات مختلفة من الزبائن	
CCI.7	تتوفرلدى مؤسستي وحدة مختصة في البحث والتطوير	
CCI.8	تحرص مؤسستي على القيام بالبحوث التسويقية لدراسة حاجات زبائنها ورغباتهم	
Q.1	تحرص مؤسستي على التصميم المتفوق لمنتجاتها وفقا لما تتطلبه حاجات ورغبات زبائنها	
Q.2	تعمل مؤسستي على ضمان مطابقة المنتج للتصميم الموضوع	
Q.3	تعمل مؤسستي على تقديم منتجات تفوق توقعات زبائنها	
Q.4	تتميز منتجات مؤسستي بجودة عالية	
Q.5	استطاعت مؤسستي تحقيق مستويات ربحية عالية نتيجة ما تبذله من جهود لضمان جودة منتجاتها	
Q.6	تسعى مؤسستي إلى تحسين وبناء صورة جيدة عنهالدى زبائنها وعملائها	
F.1	تتميز مؤسستي بالاستجابة السريعة لتغير أذواق زبائنها	
F.2	تحرص مؤسستي على تقديم المنتج بالسرعة والدقة التي يطلبها الزبون	
F.3	تحرص مؤسستي على احترام الآجال المحددة في التعامل مع عملائها	
F.4	تحرص مؤسستي على إضفاء المرونة على التصميمات التي تضعها لمنتجاتها	
F.5	تعمل مؤسستي على تنويع منتجاتها من حيث الأشكال والأحجام تلبية لطلبات الأسواق المختلفة	
F.6	تحرص مؤسستي على زيادة رضا الزبائن	

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان بعد التعديل

جامعـــة عمار ثليجي الأغـــواط
كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة بحث علمي

السادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

في إطار التحضير للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات للأطروحة المعنونة ب: **دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة** مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط، نرجو من سيادتكم الموقرة ونظرا للخبرة التي تتمتعون بها ولأهمية ما تبدونه من آراء بخصوص موضوع دراستنا، أن تتفضلوا بالإجابة على الفقرات الموضحة بهذه الاستمارة.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير.

الطالبـــة	**الأستاذ المشرف**
مسعودة حمامة	**أ.د.بن عون الطيب**

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى من سيادتكم التفضل بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

1. **الجنس: ذكر(....) أنثى(....)**
2. **العمر: من 20 – 35 سنة(....) من 36 – 45 سنة(....) من 46 – 60 سنة(....)**
3. **المستوى التعليمي: ثانوي(....) جامعي(....) دراسات عليا(....)**
4. **الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات(....) من06 إلى 20 سنة(....) أكثر من 20 سنة(....)**
5. **الحالة العائلية: متزوج(....) أعزب(....)**

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	**تطوير الموارد البشرية**					
	1.1 تدريب وتطوير الموارد البشرية					
1	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تكوين وتتوفر لديهم القابلية والاستعداد لذلك					
2	تقوم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط بتوفير البرامج التكوينية المناسبة من حيث المحتوى، التوقيت					
3	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط في عملية التكوين على توفير المدربين المتخصصين ذوي الكفاءة لضمان مستوى جيد من التكوين					
4	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على إيجاد بيئة تعزز من تنفيذ البرامج التكوينية والحد من المشكلات التي تعترضها					
5	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على اختيار الطرق الأكثر ملاءمة لتنفيذ البرامج التكوينية					
6	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تنظيم الدورات التكوينية بصفة منتظمة ومدروسة لدعم كفاءة الموظفين					
7	من خلال البرامج التكوينية تحسن وتعزز مستواي المهني والانضباطي والفكري					

8	تزيدني فرص التكوين التي توفرها لي الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط التزاما وتعلقا بها					
9	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تطوير نظم الحوافز والمكافآت لتشجيع موظفيها على أداء أفضل					
	2.1 تطوير المسار الوظيفي					
10	تقوم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط بتحليل الوظائف لتحديد المعارف والمهارات وبيئة العمل التي تحتاجها الوظيفة والموظف المناسب لها					
11	تقوم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط بإثراء الوظائف بما يناسب قدرات وتطلعات موظفيها					
12	يستطيع كل موظف في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط أن يتابع مساره المهني بشفافية ويحدد فرص التطور					
	2. المنظمة المتعلمة					
	1.2 خلق فرص التعلم المستمر					
13	توفر الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط فرصا للتعلم المستمر لتمكين العاملين من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفعالية					
14	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تنويع أساليب التعلم المستمر من خلال المرافقة ، التوجيه،...					
15	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على استخدام احدث التقنيات لضمان التعلم المستمر للرفع من كفاءة موظفيها					
16	ألمس تغير ايجابي في سلوكي جراء ما أتلقاه من تعلم من الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط					
17	أستطيع حل المشكلات التي تعترضني أثناء تأدية مهامي					
	2.2 تشجيع الاستعلام والحوار					
18	تفتح الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط باب الحوار مع موظفيها لتمكينهم من طرح انشغالاتهم والإدلاء باقتراحاتهم					
19	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على إجابة موظفيها عن تساؤلاتهم حول ما يرونه غامضا تسهيلا لأداء مهامهم					
20	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تعزيز قدرة موظفيها على الاستماع ومناقشة الأفكار المختلفة					
	3.2 تشجيع التعاون والتعلم الجماعي					
21	تدعم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط ثقافة التعاون بين موظفيها للاستفادة من بعضهم البعض					
22	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على بناء فرق العمل لتبادل المعارف والمهارات والخبرات بين موظفيها					
23	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تعزيز تبادل					

	الثقة بين أعضاء فريق العمل					
4.2 تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم						
24	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على بناء أنظمة معلومات جيدة تمكنها من ضمان جودة وسهولة وسرعة عمل مصالحها					
25	تعتمد الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط في عملها على شبكة داخلية للانترنيت (intranet) لتسهيل تواصل الموظفين، تسهيل إتمام المعاملات ونقل الملفات					
26	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على نشر المعرفة عبر مختلف مستوياتها الإدارية					
27	تساهم المعرفة المتحصل عليها من تعلم الموظفين في دعم بناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة					
28	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط قدر الإمكان على الاستفادة من تجاربها وخبراتها السابقة					
5.2 تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة						
29	تعطي الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط الحرية لموظفيها في أداء عملهم					
30	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على بناء رؤية مشتركة لجميع موظفيها					
31	تشجع الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط موظفيها الذين يقدمون مقترحات جديدة في العمل					
6.2 توفير قيادة إستراتيجية للتعلم						
32	يشجع ويدعم القادة بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط تعلم موظفيهم					
33	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على بناء كفاءات جوهرية يصعب تقليدها من قبل منافسيها					
34	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تعلم قياداتها بما يؤثر ايجابا على المنظمة وموظفيها					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

1. الإبداع والابتكار التنافسي						
35	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على استخدام أحدث التكنولوجيات لمواكبة التطورات الحاصلة بالبيئة المحيطة بها					
36	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على التجديد والتحسين المستمر في أساليب العمل الإدارية والخدمية					
37	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على إيجاد خدمات جديدة تميزها عن باقي المنافسين					

38	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على إدخال تحسينات في خدماتها التي تقدمها لزبائنها تلبية لاحتياجاتهم					
39	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على إيجاد أسواق جديدة تدعم من تنافسيتها					
40	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على القيام بالبحوث التسويقية لدراسة حاجات زبائنها ورغباتهم					
2. الجـــــــــــودة						
41	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على التصميم المتفوق لخدماتها وفقا لما تتطلبه حاجات ورغبات زبائنها					
42	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على ضمان مطابقة الخدمة للتصميم المعد له مسبقا					
43	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تقديم خدمات تفوق توقعات زبائنها					
44	تتميز خدمات الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط بجودة عالية وأسعار مناسبة					
45	تعمل الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على مراعاة الجودة في مختلف مصالحها وأقسامها لتتمكن من تخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها لزبائنها					
46	تستطيع الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط تحقيق مستويات ربحية عالية نتيجة ما تبذله من جهود لضمان جودة خدماتها					
47	تسعى الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط إلى تحسين وبناء صورة جيدة عنها لدى زبائنها					
3. المرونـــــــــة						
48	تتميز الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط بالاستجابة السريعة لتغير متطلبات زبائنها					
49	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على تقديم الخدمة بالسرعة والدقة التي يطلبها الزبون					
50	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على احترام الآجال المحددة في التعامل مع عملائها					
51	تحرص الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالاغواط على إضفاء المرونة على الخدمات التي تضعها في متناول زبائنها					

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الاستاذ	الرتبة	الجامعة
فرحي محمد	أستاذ	جامعة الأغواط
فرحات احميدة	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الأغواط
نعيجات عبد الحميد	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الأغواط
مراد رايس	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الأغواط
جاب الله محمد	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الأغواط
التاوتي عبد العليم	أستاذ محاضر"أ"	جامعة الأغواط
لعجالي عادل	أستاذ محاضر"أ"	جامعة سطيف
بسام سمير الرميدي	دكتور	جامعة مصر

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss19

1. الاتساق الداخلي

الاتساق الداخلي لتدريب وتطوير الموارد البشرية

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	تدريب وتطوير م.ب
Q1	Pearson Correlation	1	,566**	,369**	,727**	,557**	,441**	,507**	,483**	,421**	,719**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q2	Pearson Correlation	,566**	1	,373**	,628**	,665**	,698**	,461**	,629**	,370**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q3	Pearson Correlation	,369**	,373**	1	,471**	,612**	,568**	,490**	,404**	,301*	,635**
	Sig. (2-tailed)	,002	,002		,000	,000	,000	,000	,001	,013	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q4	Pearson Correlation	,727**	,628**	,471**	1	,640**	,593**	,670**	,649**	,535**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q5	Pearson Correlation	,557**	,665**	,612**	,640**	1	,731**	,616**	,661**	,477**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q6	Pearson Correlation	,441**	,698**	,568**	,593**	,731**	1	,513**	,636**	,397**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

Q7	Pearson Correlation	,507**	,461**	,490**	,670**	,616**	,513**	1	,717**	,606**	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q8	Pearson Correlation	,483**	,629**	,404**	,649**	,661**	,636**	,717**	1	,759**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q9	Pearson Correlation	,421**	,370**	,301*	,535**	,477**	,397**	,606**	,759**	1	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,013	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
تدريب وتطوير م.ب	Pearson Correlation	,719**	,771**	,635**	,842**	,848**	,796**	,795**	,861**	,718**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي لتطوير المسار الوظيفي

Correlations

		Q10	Q11	Q12	تطوير المسار الوظيفي
Q10	Pearson Correlation	1	,827**	,602**	,916**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
Q11	Pearson Correlation	,827**	1	,612**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67
Q12	Pearson Correlation	,602**	,612**	1	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
تطوير المسار الوظيفي	Pearson Correlation	,916**	,916**	,830**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

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

الاتساق الداخلي لتطوير الموارد البشرية

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	تطوير الموارد البشرية
Q1	Pearson Correlation	1	,827**	,602**	,566**	,467**	,377**	,571**	,717**	,582**	,585**	,726**	,689**	,899**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q2	Pearson Correlation	,827**	1	,612**	,598**	,456**	,304*	,607**	,600**	,382**	,563**	,618**	,600**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,012	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q3	Pearson Correlation	,602**	,612**	1	,563**	,405**	,230	,616**	,569**	,387**	,532**	,493**	,573**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,061	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q4	Pearson Correlation	,566**	,598**	,563**	1	,566**	,369**	,727**	,557**	,441**	,507**	,483**	,421**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q5	Pearson Correlation	,467**	,456**	,405**	,566**	1	,373**	,628**	,665**	,698**	,461**	,629**	,370**	,656**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q6	Pearson Correlation	,377**	,304*	,230	,369**	,373**	1	,471**	,612**	,568**	,490**	,404**	,301*	,500**
	Sig. (2-tailed)	,002	,012	,061	,002	,002		,000	,000	,000	,000	,001	,013	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q7	Pearson Correlation	,571**	,607**	,616**	,727**	,628**	,471**	1	,640**	,593**	,670**	,649**	,535**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q8	Pearson Correlation	,717**	,600**	,569**	,557**	,665**	,612**	,640**	1	,731**	,616**	,661**	,477**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q9	Pearson Correlation	,582**	,382**	,387**	,441**	,698**	,568**	,593**	,731**	1	,513**	,636**	,397**	,674**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q10	Pearson Correlation	,585**	,563**	,532**	,507**	,461**	,490**	,670**	,616**	,513**	1	,717**	,606**	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q11	Pearson Correlation	,726**	,618**	,493**	,483**	,629**	,404**	,649**	,661**	,636**	,717**	1	,759**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Q12	Pearson Correlation	,689**	,600**	,573**	,421**	,370**	,301*	,535**	,477**	,397**	,606**	,759**	1	,750**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,013	,000	,000	,001	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
تطوير الموارد البشرية	Pearson Correlation	,899**	,860**	,785**	,720**	,656**	,500**	,792**	,816**	,674**	,745**	,812**	,750**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق البنائي لتطوير الموارد البشرية

Correlations

		تطوير الموارد البشرية	تدريب وتطوير م.ب	تطوير المسار الوظيفي
تطوير الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	,930**	,956**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	67	67	67
تدريب وتطوير م.ب	Pearson Correlation	,930**	1	,782**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	67	67	67
تطوير المسار الوظيفي	Pearson Correlation	,956**	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	67	67	67

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

الاتساق الداخلي لخلق فرص التعلم المستمر

Correlations

		خلق فرص التعلم المستمر	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
خلق فرص التعلم المستمر	Pearson Correlation	1	,800**	,842**	,837**	,733**	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67
Q13	Pearson Correlation	,800**	1	,748**	,570**	,372**	,404**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,002	,001
	N	67	67	67	67	67	67
Q14	Pearson Correlation	,842**	,748**	1	,664**	,442**	,382**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	67	67	67	67	67	67
Q15	Pearson Correlation	,837**	,570**	,664**	1	,549**	,424**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67
Q16	Pearson Correlation	,733**	,372**	,442**	,549**	1	,543**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67
Q17	Pearson Correlation	,684**	,404**	,382**	,424**	,543**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67

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

الاتساق الداخلي لتشجيع الحوار والاستعلام

Correlations

		تشجيع الحوار والاستعلام	Q18	Q19	Q20
تشجيع الحوار والاستعلام	Pearson Correlation	1	,965**	,948**	,925**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
Q18		,965**	1	,888**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67
Q19	Pearson Correlation	,948**	,888**	1	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
Q20	Pearson Correlation	,925**	,845**	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

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

الاتساق الداخلي لتشجيع التعاون والتعلم الجماعي

Correlations

		تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	Q21	Q22	Q23
شجيع التعاون والتعلم الجماعي	Pearson Correlation	1	,955**	,958**	,943**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
Q21	Pearson Correlation	,955**	1	,883**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67
Q22	Pearson Correlation	,958**	,883**	1	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
Q23	Pearson Correlation	,943**	,831**	,863**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

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

الاتساق الداخلي لتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم

Correlations

		تطوير أنظمة	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
تطوير أنظمة	Pearson Correlation	1	,758**	,620**	,812**	,927**	,808**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67
Q24	Pearson Correlation	,758**	1	,573**	,434**	,622**	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67
Q25	Pearson Correlation	,620**	,573**	1	,264*	,472**	,261*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,031	,000	,033
	N	67	67	67	67	67	67
Q26	Pearson Correlation	,812**	,434**	,264*	1	,757**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,031		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67
Q27	Pearson Correlation	,927**	,622**	,472**	,757**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67
Q28	Pearson Correlation	,808**	,432**	,261*	,661**	,746**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,033	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة

Correlations

		تمكين العاملين	Q29	Q30	Q31
تمكين العاملين	Pearson Correlation	1	,651**	,661**	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
Q29	Pearson Correlation	,651**	1	,758**	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67
Q30	Pearson Correlation	,661**	,758**	1	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
Q31	Pearson Correlation	,863**	,890**	,918**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

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

الاتساق الداخلي توفير قيادة إستراتيجية للتعلم

Correlations

		قيادة استراتيجية	Q32	Q33	Q34
قيادة استراتيجية	Pearson Correlation	1	,677**	,704**	,872**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
Q32	Pearson Correlation	,677**	1	,774**	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67
Q33	Pearson Correlation	,704**	,774**	1	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
Q34	Pearson Correlation	,872**	,909**	,922**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

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

الصدق البنائي للمنظمة المتعلمة

Correlations

		خلق فرص التعلم المستمر	تشجيع الحوار والاستعلام	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	تطوير الأنظمة	تمكين العاملين	القيادة الإستراتيجية	المنظمة المتعلمة
خلق فرص التعلم المستمر	Pearson Correlation	1	,474**	,556**	,604**	,636**	,713**	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تشجيع الحوار والاستعلام	Pearson Correlation	,474**	1	,800**	,339**	,646**	,612**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,005	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	Pearson Correlation	,556**	,800**	1	,610**	,793**	,708**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تطوير الأنظمة	Pearson Correlation	,604**	,339**	,610**	1	,702**	,594**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تمكين العاملين	Pearson Correlation	,636**	,646**	,793**	,702**	1	,753**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
القيادة الإستراتيجية	Pearson Correlation	,713**	,612**	,708**	,594**	,753**	1	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	,762**	,809**	,908**	,731**	,908**	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67

Correlations

		خلق فرص التعلم المستمر	تشجيع الحوار والاستعلام	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	تطوير الأنظمة	تمكين العاملين	القيادة الإستراتيجية	المنظمة المتعلمة
خلق فرص التعلم المستمر	Pearson Correlation	1	,474**	,556**	,604**	,636**	,713**	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تشجيع الحوار والاستعلام	Pearson Correlation	,474**	1	,800**	,339**	,646**	,612**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,005	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	Pearson Correlation	,556**	,800**	1	,610**	,793**	,708**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تطوير الأنظمة	Pearson Correlation	,604**	,339**	,610**	1	,702**	,594**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
تمكين العاملين	Pearson Correlation	,636**	,646**	,793**	,702**	1	,753**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
القيادة الإستراتيجية	Pearson Correlation	,713**	,612**	,708**	,594**	,753**	1	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	,762**	,809**	,908**	,731**	,908**	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67

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

الاتساق الداخلي الإبداع والابتكار التنافسي

		الإبداع والابتكار التنافسي	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40
الإبداع والابتكار التنافسي	Pearson Correlation	1	,648**	,819**	,864**	,842**	,846**	,885**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
Q35	Pearson Correlation	,648**	1	,555**	,586**	,383**	,365**	,466**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,002	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
Q36	Pearson Correlation	,819**	,555**	1	,679**	,607**	,628**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
Q37	Pearson Correlation	,864**	,586**	,679**	1	,648**	,650**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
Q38	Pearson Correlation	,842**	,383**	,607**	,648**	1	,681**	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
Q39	Pearson Correlation	,846**	,365**	,628**	,650**	,681**	1	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67
Q40	Pearson Correlation	,885**	,466**	,597**	,720**	,751**	,739**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67

الاتساق الداخلي الجـــــــــــــــــودة

Correlations

		الجودة	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47
الجودة	Pearson Correlation	1	,799**	,678**	,705**	,559**	,714**	,663**	,864**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67
Q41	Pearson Correlation	,799**	1	,840**	,754**	,560**	,597**	,486**	,870**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67
Q42	Pearson Correlation	,678**	,840**	1	,833**	,677**	,631**	,543**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67
Q43	Pearson Correlation	,705**	,754**	,833**	1	,734**	,602**	,575**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67
Q44	Pearson Correlation	,559**	,560**	,677**	,734**	1	,484**	,666**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67
Q45	Pearson Correlation	,714**	,597**	,631**	,602**	,484**	1	,552**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67
Q46	Pearson Correlation	,663**	,486**	,543**	,575**	,666**	,552**	1	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67
Q47	Pearson Correlation	,864**	,870**	,902**	,897**	,802**	,771**	,746**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67

الاتساق الداخلي المرونة

Correlations

		المرونة	Q48	Q49	Q50	Q51
المرونة	Pearson Correlation	1	,621**	,643**	,678**	,839**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q48	Pearson Correlation	,621**	1	,645**	,699**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q49	Pearson Correlation	,643**	,645**	1	,707**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67
Q50	Pearson Correlation	,678**	,699**	,707**	1	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67
Q51	Pearson Correlation	,839**	,865**	,872**	,885**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67

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

الصدق البنائي للميزة التنافسية

Correlations

		المرونة	الابداع والابتكار التنافسي	الجودة	الميزة التنافسية
المرونة	Pearson Correlation	1	,803**	,826**	,935**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67
الابداع والابتكار التنافسي	Pearson Correlation	,803**	1	,897**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67
الجودة	Pearson Correlation	,826**	,897**	1	,957**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,935**	,945**	,957**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67

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

2.الصدق التمييزي

الصدق التمييزي لتطوير الموارد البشرية

T-Test

Group Statistics

	grouphrd	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totalehrd	المجموعة الدنيا	18	2,6667	,42008	,09901
	المجموعة العليا	18	4,2315	,22426	,05286

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totalehrd	Equal variances assumed	11,796	,002	-13,942	34	,000	-1,56481	,11224	-1,79291	-1,33672
	Equal variances not assumed			-13,942	25,962	,000	-1,56481	,11224	-1,79554	-1,33409

الصدق التمييزي للمنظمة المتعلمة

T-Test

Group Statistics

	groupol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totaleol	المجموعة الدنيا	18	2,8704	,54827	,12923
	المجموعة العليا	18	4,3413	,21123	,04979

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totaleol	Equal variances assumed	22,851	,000	-10,621	34	,000	-1,47090	,13849	-1,75234	-1,18946
	Equal variances not assumed			-10,621	21,938	,000	-1,47090	,13849	-1,75815	-1,18365

الصدق التمييزي للإبداع والابتكار التنافسي

T-Test

Group Statistics

	groupcreativity	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totalecreativity	المجموعة الدنيا	18	2,9444	,45374	,10695
	المجموعة العليا	18	4,3148	,32282	,07609

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totalecreativity	Equal variances assumed	5,044	,031	-10,441	34	,000	-1,37037	,13125	-1,63711	-1,10363
	Equal variances not assumed			-10,441	30,700	,000	-1,37037	,13125	-1,63817	-1,10257

الصدق التمييزي لبعد الجودة

T-Test

Group Statistics

	groupquality	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totalequality	المجوعة الدنيا	18	2,7143	,52317	,12331
	المجموعة العليا	18	4,1508	,25683	,06053

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totalequality	Equal variances assumed	24,007	,000	-10,457	34	,000	-1,43651	,13737	-1,71568	-1,15734
	Equal variances not assumed			-10,457	24,744	,000	-1,43651	,13737	-1,71958	-1,15344

الصدق التمييزي لبعد المرونة

T-Test

Group Statistics

	groupflexibility	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totaleflexibilyty	المجموعة الدنيا	18	2,5694	,41838	,09861
	المجموعة العليا	18	4,3611	,29978	,07066

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totaleflexibilyty	Equal variances assumed	2,491	,124	-14,769	34	,000	-1,79167	,12131	-2,03821	-1,54513
	Equal variances not assumed			-14,769	30,815	,000	-1,79167	,12131	-2,03915	-1,54418

الصدق التمييزي للاستثمار في رأس المال البشري

T-Test

Group Statistics

	groupi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totalefi	المجموعة الدنيا	18	2,7402	,46298	,10913
	المجموعة العليا	18	4,1732	,19894	,04689

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totalefi	Equal variances assumed	19,223	,000	-12,065	34	,000	-1,43301	,11877	-1,67439	-1,19163
	Equal variances not assumed			-12,065	23,071	,000	-1,43301	,11877	-1,67867	-1,18734

الصدق التمييزي للميزة التنافسية

T-Test

Group Statistics

	groupac	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totalefac	المجموعة الدنيا	18	2,7974	,43891	,10345
	المجموعة العليا	18	4,2353	,26461	,06237

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totalefac	Equal variances assumed	6,809	,013	-11,903	34	,000	-1,43791	,12080	-1,68340	-1,19242
	Equal variances not assumed			-11,903	27,916	,000	-1,43791	,12080	-1,68539	-1,19043

الصدق التمييزي الكلي

Group Statistics

group		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totale	المجموعة الدنيا	18	2,7930	,44231	,10425
	المجموعة العليا	18	3,6449	,19069	,04495

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
totale	Equal variances assumed	17,664	,000	-7,503	34	,000	-,85185	,11353	-1,08257	-,62113
	Equal variances not assumed			-7,503	23,108	,000	-,85185	,11353	-1,08664	-,61706

3. معامل ألفا كرومباخ

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	67	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	67	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

معامل الثبات الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,980	51

معامل الثبات لتدريب الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	9

معامل الثبات لتطوير المسار الوظيفي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	3

معامل ثبات خلق فرص التعلم المستمر

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	5

معامل ثبات تشجيع الاستعلام والحوار

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	3

معامل ثبات تشجيع التعاون والتعلم الجماعي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	3

معامل ثبات تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	5

معامل ثبات تمكين العاملين نحو تحقيق رؤية مشتركة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	3

معامل ثبات توفير قيادة إستراتيجية للتعلم

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	3

معامل ثبات المنظمة المتعلمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	22

معامل ثبات تطوير الموارد البشرية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	12

معامل ثبات الميزة التنافسية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,963	17

معامل ثبات الإبداع والابتكار التنافسي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	6

معامل ثبات الجودة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	7

معامل ثبات المرونة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	4

4. خصائص عينة الدراســـة

Frequencies

Statistics

		sexe	age	educationall	experience	familys
N	Valid	67	67	67	67	67
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	41	61,2	61,2	61,2
	انثى	26	38,8	38,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-35	27	40,3	40,3	40,3
	36-45	30	44,8	44,8	85,1
	46-60	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Educational level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	11,9	11,9	11,9
	جامعي	57	85,1	85,1	97,0
	دراسات عليا	2	3,0	3,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	17,9	17,9	17,9
	من 6 الى 20 سنة	42	62,7	62,7	80,6
	أكثر من 20 سنة	13	19,4	19,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Family situation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متزوج	41	61,2	61,2	61,2
	اعزب	26	38,8	38,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل المديرية على تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تكوين وتتوفر لديهم القابلية والاستعداد لذلك	67	3,73	,790
تقوم المديرية بتوفير البرامج التكوينية المناسبة من حيث المحتوى، التوقيت	67	3,70	,835
تحرص المديرية في عملية التكوين على توفير المدربين المتخصصين ذوي الكفاءة لضمان مستوى جيد من التكوين	67	3,94	,672
تعمل المديرية على إيجاد بيئة تعزز من تنفيذ البرامج التكوينية والحد من المشكلات التي تعترضها	67	3,69	,802
تحرص المديرية على اختيار الطرق الأكثر ملاءمة لتنفيذ البرامج التكوينية	67	3,69	,839
تحرص المديرية على تنظيم الدورات التكوينية بصفة منتظمة ومدروسة لدعم كفاءة الموظفين	67	3,79	,880
من خلال البرامج التكوينية تحسن وتعزز مستواي المهني والانضباطي والفكري	67	3,61	,758
تزيدني فرص التكوين التي توفرها لي المديرية التزاما وتعلقا بها	67	3,67	,877
تحرص المديرية على تطوير نظم الحوافز والمكافآت لتشجيع موظفيها على أداء أفضل	67	3,21	1,038
تقوم المديرية بتحليل الوظائف لتحديد المعارف والمهارات وبيئة العمل التي تحتاجها الوظيفة والموظف المناسب لها	67	3,22	,951
تقوم المديرية بإثراء الوظائف بما يناسب قدرات وتطلعات موظفيها	67	3,28	,901
يستطيع كل موظف في المديرية أن يتابع مساره المهني بشفافية ويحدد فرص التطور	67	3,31	,908
توفر المديرية فرصا للتعلم المستمر لتمكين العاملين من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفعالية	67	3,72	,714
تحرص المديرية على تنويع أساليب التعلم المستمر من خلال المرافقة ، التوجيه،...	67	3,72	,755
تحرص مديرية الصيانة بالأغواط على استخدام احدث التقنيات لضمان التعلم المستمر للرفع من كفاءة موظفيها	67	3,76	,799
ألمس تغير ايجابي في سلوكي جراء ما أتلقاه من تعلم من المديرية	67	3,78	,670
أستطيع حل المشكلات التي تعترضني أثناء تأدية مهامي	67	3,96	,638
تفتح المديرية باب الحوار مع موظفيها لتمكينهم من طرح انشغالاتهم والإدلاء باقتراحاتهم	67	3,37	1,071
تحرص المديرية على إجابة موظفيها عن تساؤلاتهم حول ما يرونه غامضا تسهيلا لأداء مهامهم	67	3,42	1,061
تعمل المديرية على تعزيز قدرة موظفيها على الاستماع ومناقشة الأفكار المختلفة	67	3,31	,957
تدعم المديرية ثقافة التعاون بين موظفيها للاستفادة من بعضهم البعض	67	3,58	,972
تعمل المديرية على بناء فرق العمل لتبادل المعارف والمهارات والخبرات بين موظفيها	67	3,61	,797

تعمل المديرية على تعزيز تبادل الثقة بين أعضاء فريق العمل	67	3,52	,894
تحرص المديرية على بناء أنظمة معلومات جيدة تمكنها من ضمان جودة وسهولة وسرعة عمل مصالحها	67	3,99	,663
تعتمد المديرية في عملها على شبكة داخلية للانترنيت (intranet) لتسهيل تواصل الموظفين، تسهيل إتمام المعاملات ونقل الملفات	67	3,93	,635
تعمل المديرية على نشر المعرفة عبر مختلف مستوياتها الإدارية	67	3,72	,775
تساهم المعرفة المتحصل عليها من تعلم الموظفين في دعم بناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة	67	3,70	,835
تحرص المديرية قدر الإمكان على الاستفادة من تجاربها وخبراتها السابقة	67	3,70	,779
تعطي المديرية الحرية لموظفيها في أداء عملهم	67	3,40	,986
تعمل المديرية على بناء رؤية مشتركة لجميع موظفيها	67	3,48	,877
تشجع المديرية موظفيها الذين يقدمون مقترحات جديدة في العمل	67	3,40	1,142
يشجع ويدعم القادة بالمديرية تعلم موظفيهم	67	3,34	,914
تحرص المديرية على بناء كفاءات جوهرية يصعب تقليدها من قبل منافسيها	67	3,33	,991
تحرص المديرية على تعلم قياداتها بما يؤثر ايجابا على المنظمة وموظفيها	67	3,40	1,031
تحرص المديرية على استخدام أحدث التكنولوجيات لمواكبة التطورات الحاصلة بالبيئة المحيطة بها	67	3,94	,574
تحرص المديرية على التجديد والتحسين المستمر في أساليب العمل الإدارية والخدمية	67	3,69	,701
تعمل المديرية على إيجاد خدمات جديدة تميزها عن باقي المنافسين	67	3,72	,670
تعمل المديرية على إدخال تحسينات في خدماتها التي تقدمها لزبائنها تلبية لاحتياجاتهم	67	3,79	,769
تعمل المديرية على إيجاد أسواق جديدة تدعم من تنافسيتها	67	3,63	,832
تحرص المديرية على القيام بالبحوث التسويقية لدراسة حاجات زبائنها ورغباتهم	67	3,73	,845
تحرص المديرية على التصميم المتفوق لخدماتها وفقا لما تتطلبه حاجات ورغبات زبائنها	67	3,72	,714
تعمل المديرية على ضمان مطابقة الخدمة للتصميم المعد له مسبقا	67	3,61	,673
تعمل المديرية على تقديم خدمات تفوق توقعات زبائنها	67	3,36	,883
تتميز خدمات المديرية بجودة عالية وأسعار مناسبة	67	3,48	,911
تعمل المديرية على مراعاة الجودة في مختلف مصالحها وأقسامها لتتمكن من تخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها لزبائنها	67	3,49	,823
تستطيع المديرية تحقيق مستويات ربحية عالية نتيجة ما تبذله من جهود لضمان جودة خدماتها	67	3,67	,824
تسعى المديرية إلى تحسين وبناء صورة جيدة عنها لدى زبائنها	67	3,90	,654
تتميز المديرية بالاستجابة السريعة لتغير متطلبات زبائنها	67	3,52	,785

تحرص المديرية على تقديم الخدمة بالسرعة والدقة التي يطلبها الزبون	67	3,45	,942
تحرص المديرية على احترام الآجال المحددة في التعامل مع عملائها	67	3,66	,930
تحرص المديرية على إضفاء المرونة على الخدمات التي تضعها في متناول زبائنها	67	3,72	,794
الاستثمار في رأس المال البشري	67	3,5124	,65700
تطوير الموارد البشرية	67	3,4718	,69142
التدريب	67	3,6700	,64759
تطوير المسار الوظيفي	67	3,2736	,81634
المنظمة المتعلمة	67	3,5529	,66566
فرص التعلم المستمر	67	3,7851	,56064
الحوار والاستعلام	67	3,3682	,97465
التعلم الجماعي	67	3,5721	,84448
الانظمة	67	3,8060	,58566
التمكين	67	3,4279	,89293
القيادة الاستراتيجية	67	3,3582	,88252
الميزة التنافسية	67	3,6460	,63301
الابداع والابتكار التنافسي	67	3,7488	,60398
الجودة	67	3,6034	,65834
المرونة	67	3,5858	,74690
Valid N (listwise)	67		

6. مصفوفة الارتباط

Correlations

		التدريب	تطوير المسار الوظيفي	تعلم مستمر	الحوار	التعلم الجماعي	الانظمة	التمكين	القيادة الاستراتيجية	الميزة التنافسية	الاستثمار في راس المال البشري	تطوير الموارد البشرية	المنظمة المتعلمة
التدريب	Pearson Correlation	1	,782**	,672**	,628**	,714**	,746**	,715**	,672**	,739**	,903**	,930**	,816**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
تطوير المسار الوظيفي	Pearson Correlation	,782**	1	,645**	,703**	,780**	,624**	,754**	,668**	,712**	,926**	,956**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
تعلم مستمر	Pearson Correlation	,672**	,645**	1	,474**	,556**	,604**	,636**	,713**	,698**	,752**	,696**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
الحوار	Pearson Correlation	,628**	,703**	,474**	1	,800**	,339**	,646**	,612**	,426**	,783**	,709**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

التعلم الجماعي	Pearson Correlation	,714**	,780**	,556**	,800**	1	,610**	,793**	,708**	,559**	,878**	,795**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
الانظمة	Pearson Correlation	,746**	,624**	,604**	,339**	,610**	1	,702**	,594**	,765**	,748**	,718**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
التمكين	Pearson Correlation	,715**	,754**	,636**	,646**	,793**	,702**	1	,753**	,758**	,870**	,780**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	,672**	,668**	,713**	,612**	,708**	,594**	,753**	1	,739**	,817**	,709**	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,739**	,712**	,698**	,426**	,559**	,765**	,758**	,739**	1	,791**	,767**	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
الاستثمار في راس المال	Pearson Correlation	,903**	,926**	,752**	,783**	,878**	,748**	,870**	,817**	,791**	1	,969**	,967**

البشري	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
تطوير الموارد البشرية	Pearson Correlation	,930**	,956**	,696**	,709**	,795**	,718**	,780**	,709**	,767**	,969**	1	,875**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
المنظمة المتعلمة	Pearson Correlation	,816**	,835**	,762**	,809**	,908**	,731**	,908**	,876**	,765**	,967**	,875**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67

7.الانحدار الخطي المتعدد

– اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها

Regression

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير ,منظمة متعلمة الموارد البشرية[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ميزة تنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791[a]	,626	,614	,39330

a. Predictors: (Constant), تطوير الموارد البشرية ,منظمة متعلمة

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,546	2	8,273	53,483	,000[a]
	Residual	9,900	64	,155		
	Total	26,446	66			

a. Predictors: (Constant), تطوير الموارد البشرية ,منظمة متعلمة

b. Dependent Variable: ميزة تنافسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,969	,265		3,655	,001
	تطوير الموارد البشرية	,381	,145	,416	2,634	,011
	منظمة متعلمة	,381	,150	,401	2,538	,014

a. Dependent Variable: ميزة تنافسية

– اختبار الفرضيات المنبثقة عن تطوير الموارد البشرية

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطوير المسار الوظيفي, التدريب	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ac

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,770[a]	,593	,580	,41001

a. Predictors: (Constant), تدريب الموارد البشرية ,تطوير المسار الوظيفي

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,687	2	7,844	46,658	,000[a]
	Residual	10,759	64	,168		
	Total	26,446	66			

a. Predictors: (Constant), تدريب الموارد البشرية ,تطوير المسار الوظيفي

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,085	,292		3,711	,000
	تدريب الموارد البشرية	,459	,125	,470	3,673	,000
	تطوير المسار الوظيفي	,268	,099	,345	2,701	,009

- اختبار الفرضيات المنبثقة عن المنظمة المتعلمة

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة الاستراتيجية, الحوار ,الانظمة , التعلم المستمر , التمكين , التعلم الجماعي	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ac

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876[a]	,768	,744	,31998

a. Predictors: (Constant), التعلم الجماعي ,التمكين ,تعلم مستمر ,الحوار ,الانظمة ,القيادة

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,303	6	3,384	33,049	,000[a]
	Residual	6,143	60	,102		
	Total	26,446	66			

a. Predictors: (Constant), التعلم الجماعي ,التمكين ,تعلم مستمر ,الحوار ,الانظمة ,القيادة

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,419	,326		1,286	,203
	تعلم مستمر	,171	,107	,151	1,599	,115
	الحوار	,032	,074	,049	,432	,667
	التعلم الجماعي	-,245	,104	-,326	-2,345	,022
	الانظمة	,451	,108	,418	4,186	,000
	التمكين	,254	,088	,358	2,873	,006
	القيادة	,226	,079	,314	2,839	,006

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

8. اختبار الفروق في اجابات مبحوثي الدراسة

-- الجنس والاستثمار

T-Test

Group Statistics

	Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستثمار في راس المال البشري	ذكر	41	3,4318	,75072	,11724
	انثى	26	3,6393	,45871	,08996

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الاستثمار في راس المال البشري	Equal variances assumed	5,993	,017	-1,265	65	,210	-,20747	,16397	-,53494	,11999
	Equal variances not assumed			-1,404	64,946	,165	-,20747	,14778	-,50261	,08767

Oneway

Descriptives

الاستثمار في راس المال البشري

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-35	27	3,5401	,65417	,12590	3,2813	3,7989	1,76	4,32
36-45	30	3,5183	,69500	,12689	3,2588	3,7779	1,80	4,77
46-60	10	3,4194	,60058	,18992	2,9898	3,8491	2,15	4,04
Total	67	3,5124	,65700	,08026	3,3521	3,6726	1,76	4,77

ANOVA

الاستثمار في راس المال البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,108	2	,054	,122	,885
Within Groups	28,380	64	,443		
Total	28,489	66			

-

Descriptives

الاستثمار في راس المال البشري

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	12	3,7111	,59757	,17250	3,3314	4,0908	2,73	4,32
من 6 الى 20 سنة	42	3,3882	,70105	,10817	3,1698	3,6067	1,76	4,24
أكثر من 20 سنة	13	3,7299	,47201	,13091	3,4447	4,0151	2,86	4,77
Total	67	3,5124	,65700	,08026	3,3521	3,6726	1,76	4,77

ANOVA

الاستثمار في راس المال البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,736	2	2	2,077	,134
Within Groups	26,752	64	64		
Total	28,489	66			

- المستوى التعليمي والاستثمار

Oneway

Descriptives

الاستثمار في راس المال البشري

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي	8	3,4076	,47272	,16713	3,0124	3,8028	2,37	3,84
جامعي	57	3,5285	,68597	,09086	3,3464	3,7105	1,76	4,77
دراسات عليا	2	3,4722	,68354	,48333	-2,6691	9,6136	2,99	3,96
Total	67	3,5124	,65700	,08026	3,3521	3,6726	1,76	4,77

ANOVA

الاستثمار في راس المال البشري

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2	2	,119	,119	,888
Within Groups	64	64			
Total	66	66	,119		

-

T-Test

Group Statistics

	Familys	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستثمار في راس المال البشري	متزوج	41	3,4531	,60498	,09448
	اعزب	26	3,6058	,73424	,14400

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الاستثمار في راس المال البشري	Equal variances assumed	,194	,661	-,926	65	,358	-,15265	,16489	-,48196	,17665
	Equal variances not assumed			-,886	45,848	,380	-,15265	,17223	-,49936	,19405

- الجنس والميزة التنافسية

T-Test

Group Statistics

	Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الميزة التنافسية	ذكر	41	3,6144	,74367	,11614
	انثى	26	3,6958	,41079	,08056

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الميزة التنافسية	Equal variances assumed	9,501	,003	-,510	65	,612	-,08142	,15959	-,40015	,23731
	Equal variances not assumed			-,576	64,034	,567	-,08142	,14135	-,36379	,20096

– العمر والميزة التنافسية

Descriptives

الميزة التنافسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-35	27	3,6170	,57486	,11063	3,3896	3,8444	2,06	4,60
36-45	30	3,6501	,59219	,10812	3,4290	3,8713	2,17	4,47
46-60	10	3,7119	,91999	,29093	3,0538	4,3700	2,00	4,82
Total	67	3,6460	,63301	,07733	3,4916	3,8004	2,00	4,82

ANOVA

الميزة التنافسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,067	2	,033	,081	,922
Within Groups	26,379	64	,412		
Total	26,446	66			

- المستوى التعليمي والميزة التنافسية

Descriptives

الميزة التنافسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ثانوي	8	3,8547	,85787	,30330	3,1375	4,5719	2,17	4,82
جامعي	57	3,6250	,59925	,07937	3,4660	3,7840	2,00	4,60
دراسات عليا	2	3,4087	,83618	,59127	-4,1041	10,9215	2,82	4,00
Total	67	3,6460	,63301	,07733	3,4916	3,8004	2,00	4,82

ANOVA

الميزة التنافسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,486	2	,243	,599	,552
Within Groups	25,960	64	,406		
Total	26,446	66			

Oneway

Descriptives

الميزة التنافسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	12	3,6587	,62005	,17899	3,2648	4,0527	2,46	4,60
من 6 الى 20 سنة	42	3,5273	,64749	,09991	3,3255	3,7291	2,00	4,47
أكثر من 20 سنة	13	4,0177	,46891	,13005	3,7343	4,3011	3,12	4,82
Total	67	3,6460	,63301	,07733	3,4916	3,8004	2,00	4,82

ANOVA

الميزة التنافسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,390	2	1,195	3,179	,048
Within Groups	24,056	64	,376		
Total	26,446	66			

- اختبار المقارنة البعدية

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

المیزة التنافسیة

Tukey HSD

(I) experience	(J) experience	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 6 الى 20 سنة	,13142	,20068	,790	-,3501	,6129
	أكثر من 20 سنة	-,35897	,24543	,316	-,9479	,2299
من 6 الى 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-,13142	,20068	,790	-,6129	,3501
	أكثر من 20 سنة	-,49040*	,19459	,037	-,9573	-,0235
أكثر من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	,35897	,24543	,316	-,2299	,9479
	من 6 الى 20 سنة	,49040*	,19459	,037	,0235	,9573

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

T-Test

Group Statistics

	familys	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الميزة التنافسية	متزوج	41	3,5790	,68073	,10631
	اعزب	26	3,7517	,54537	,10696

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الميزة التنافسية	Equal variances assumed	1,424	,237	-1,090	65	,280	-,17270	,15847	-,48919	,14379
	Equal variances not assumed			-1,145	61,365	,257	-,17270	,15080	-,47422	,12881