

جامعة 8 ماي 1945

- قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم  
الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان

**دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**  
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

اشراف الأستاذ:

د. باهي موسى

إعداد الطالبتين:

- أماني بوشاربه
- ليليا حاجي

الجنة الجامعية 2023/2022



جامعة 8 ماي 1945

- قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم  
الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

تحت عنوان

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة

اشراف الأستاذ:

د. باهي موسى

إعداد الطالبتين:

- أماني بوشارج
- ليلى حاجي

الجنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

قال تعالى:

{ وقال ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا... }

( النمل: 19 )

فالحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته وما تخطى العبد عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه و معونته، الحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات، الحمد لله قولاً وفعلاً وشكراً ورضاً الحمد لله الذي من علينا بإتمام دراستنا و انجاز هذا العمل فإن أصبنا فمن عند الله وإن أخطانا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

وبعد

نتقدم بخالص الشكر والعرفان لأهل الفضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، لكل أساتذتنا الكرام الذين منحونا الكثير من معارفهم وعلومهم ووقتهم الثمين و نخص بالذكر والشكر

أستاذنا " موسى باهي " الذي حضينا بإشرافه وتقديره و عرفانا لكل ما قدمه لنا في مشوارنا العلمي نتمنى له التوفيق والسداد والمزيد من الاستحقاقات

إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة بكل شكر واحترام وتقدير

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث

كما أتقدم بشكري إلى عمال و موظفي و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

بجامعة قلمة

## الإهداء

في آخر خطوة السلم وفي اللحظة الأكثر فخرا عندما كان التعب والجهد يغسلنا بماء النجاح ليبقى أبيضاً جميلاً ... فمن قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها ها أنا اليوم أهدي تخرجي إلى أمي التي في كل المرات التي قابلتني الدنيا بمواقفها الموحشة وجها لوجه كنت أختبئ في ظهر أمي وأطل عليها بكل قوتي "أنا معي أمي" وحينما كان يداهمني اليأس حاربه بأمي ... وفي كل المرات التي حالفني بها النجاح كنت أتحاشى الدنيا وأهلها وأرى انعكاس فرحتي بعين أمي... و صداقتي الأولى والأزلية كانت مع أمي... وفي كل مرة أقف على عتبة الخوف كنت أستظل بظل أمي ... وفي كل مرة أقف أمام انجاز صنعته لا أتذكر أن أحدا يستحق الذكر سوى أمي... وفي كل مرة ابتسمت لي الدنيا كان سبها دعاء أمي ...يا من اختصت الجنة أن تكون تحت أقدامها

—أطال الله عمرك- أمي الغالية-

إلى من راهنوا على نجاحي و يذكروني بمدى قوتي... إلى من شددت عضدي بهم... أرضي الصلبة و جداري المتين... فكانوا لي ينابيع و كنت من كل ينبوع استقي لأرتقي...

—سندي إخوتي عبد الرحمان و ضياء الدين —

أولئك الذين يفرحهم فرحنا و يحزنهم فشلنا — أخي الأكبر- قلبا و دما و وفاء

إلى من مد يده في أوقات الضعف —جدي -عمي بشير-

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي أهدي لكم ثواب هذا الجهد والبحث فيكم ينعقد العزم والقوة للخوض في ميادين العلم والحياة — بعد التوكل على

الله سبحانه وتعالى فجزاكم الله كل خير وأثابكم خير جزاه

اللهم نهاية خير لبداية طريق أعظم

..... أمانى بوشارب

## الإهداء

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي

أمي الحبيبة

إلى جسر الحب الصاعد بي إلى الجنة رضاك وديان من نهر الرضا

أبي الحنون

إلى من كان لهم الأثر البالغ في كثير من العقبات والصعاب

إلى إخوتي وأخواتي رفيقات دربي

إلى كل أفراد عائلتي

إلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد في اتمام هذا العمل

..... ليليا حجاجي

## المخلص

من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم قدرتها على التكيف مع التغيرات، حيث أن أحد أهم ركائز التكيف وضمان بقائها وازدهارها هو المورد البشري وهنا تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. هدفت هذه الدراسة على التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر- الفجوج- قالمة، حيث تمثلت متغيرات الدراسة الميدانية في دور إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعادها و الميزة التنافسية كمتغير تابع. و لغاية تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبان بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة و تمثلت في 42 عينة، و توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها: أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، و ضرورة زيادة الاهتمام بوظائف الموارد البشرية من خلال التطبيق الفعال للممارسات.

### الكلمات المفتاحية:

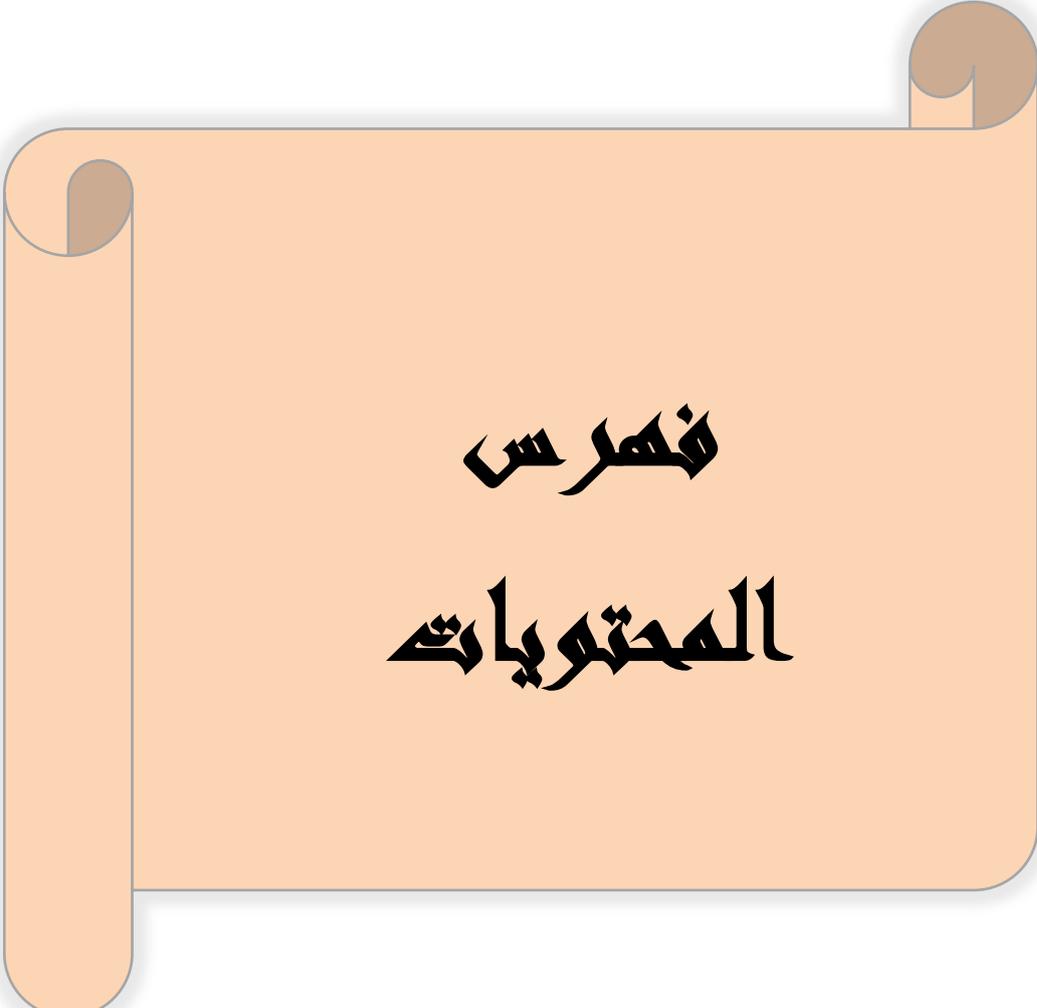
الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

## SUMMARY

One of the biggest Challenges facing organizations Today is their Ability to Adapt to Changes, as One of the most Important pillars of Adaptation and Ensuring their Survival and Prosperity is the Human Resource, and here the Importance of Human Resource Management appears as a link between this Element and the Creation of Competitive Advantage. This Study Aimed to Identify the role of Human Resource Management In Achieving the Competitive Advantage in the Omar Bin Omar Al-Fadjoudj Foundation, where the Variables of the field Study were Represented in the role of Human Resource Management as an independent variable with Its dimensions Represented in (Planning for Human Resources, Training and Development of Human Resources, Performance Evaluation, Human Resource Motivation, Occupational health and safety, And Human Resource Management Strategy) and Competitive advantage as a dependent variable. For the purposes of this Study, the Questionnaire was designed based on relevant studies to collect data from the study sample, and the study consisted of 42 s'mples.

### Key Words:

**The Human Resource, Human Resource Management , Competitive Advantage.**



فهرس  
المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول، الأشكال، الملاحق
	قائمة الاختصارات
أ - ج	مقدمة عامة
35 - 05	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية</b>
05	تمهيد الفصل
10 - 06	<b>المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية</b>
06	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وأهميتها
08	المطلب الثاني: تصنيفات الموارد البشرية
09	المطلب الثالث: مصادر الحصول على الموارد البشرية
22 - 11	<b>المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية</b>
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية وعوامل نشأتها
18	المطلب الثالث: نظريات إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
35 - 23	<b>المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها</b>
23	المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها
25	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
35	خلاصة الفصل
58 - 37	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية</b>
37	تمهيد الفصل
46 - 38	<b>المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية</b>
38	المطلب الأول: الميزة التنافسية: مفهوم، أهمية، أهداف.

41	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
44	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
46	المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية
53 – 47	<b>المبحث الثاني: كيفية تحقيق الميزة التنافسية</b>
47	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: أساليب قياس الميزة التنافسية
50	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
51	المطلب الرابع: استراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية
63– 54	<b>المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية</b>
54	المطلب الأول: المقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
58	المطلب الثالث: طرق اكتساب إدارة الموارد البشرية للميزة التنافسية
60	المطلب الرابع: أهمية وأسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية ومدى مساهمته في تنمية الميزة التنافسية
63	خلاصة الفصل
101 – 65	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر – الفجوج- قائمة</b>
65	تمهيد الفصل
73 - 66	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة</b>
66	المطلب الأول: تعريف مؤسسة ميدان الدراسة
67	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
68	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
68	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته
100 – 74	<b>المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
74	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
77	المطلب الثاني: تصميم الاستمارة وقياس صدقها وثباتها
82	المطلب الثالث: تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة
91	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
101	خلاصة الفصل
103	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

**قائمة الجداول،  
الأشكال، الملاحق و  
الإختصارات**

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أهداف ادارة الموارد البشرية	01
48	أبعاد نطاق السوق	02
68	توزيع العمال على مستوى وحدتي انتاج السميد	03
68	توزيع العمال على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية	04
75	توزيع أداة الاستبيان	05
78	درجات مقياس لكارث الخماسي	06
79	معامل الارتباط سبرمان لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية	07
80	معامل الارتباط سبرمان لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية	08
80	معامل الارتباط سبرمان لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية	09
81	نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	10
81	نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان	11
82	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	12
83	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	13
83	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	14
84	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	15
84	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	16
85	نتائج التحليل الاحصائي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	17
90	نتائج التحليل الاحصائي للميزة التنافسية	18
91	اختبار كلموغروف سمرنوف و شايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي	19
92	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	20
92	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	21
93	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	22
93	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	23
94	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الخامسة	24

94	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية السادسة	25
95	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	26
95	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	27
96	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	28
97	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	29
98	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	30
99	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	31
100	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة	32

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	01
30	خطوات استراتيجية الاختيار	02
70	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر	03
82	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
83	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	05
83	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	06
84	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	07
84	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	08

### قائمة الملاحق:

عنوان الملحق	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	01
مخرجات برنامج Spss	02

قائمة الاختصارات

الإختصارات	معناها
HR	<b>Human Resource</b>
HRM	<b>Human Resource Management</b>
CA	<b>Competitive Advantage</b>

# المقدمة

### تمهيد

يشهد العالم مؤخرًا تطورًا هامًا في الاقتصاد والنظم الاقتصادية والتي تواجه التحديات بمختلف مجالات نشاطها، فإن المؤسسة تحتاج إلى التكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة والسعي من أجل مواكبتها لعوامل مختلفة في ظل بيئة ديناميكية، والثابت الوحيد في عالم الأعمال هو المنافسة، حيث تظهر كسمة رئيسية فهي مصطلح اقتصادي عالمي يهدف إلى الانفتاح والتطور في مختلف القطاعات، حيث أصبحت ذات أهمية متزايدة للدراسات والباحثين وأحد المواضيع الهامة في التحليل خيارًا لا بديل له وأولية قصوى.

في ظل هذا الوضع فإن الموارد المادية وحدها لا تكفي لتحقيق التميز هنا تسعى المؤسسات إلى التكيف والتأقلم مع التقلبات والتغيرات السريعة ومسايرتها والنتيجة عن العوامل المختلفة والاعتماد على مواردها البشرية كأحد العوامل الحاكمة والداعمة فهي الشريك الذي يلعب دورًا حيويًا ومهما في أنشطتها بذلك تعتمد فرص النجاح في مواجهة التحدي على رأس المال البشري المتميز الذي تملكه ومخزون المعارف والقدرات المتاحة في بيئتها على هذا النحو أصبح الاستثمار فيه محور التركيز الحالي وكل الاهتمام عليه لأنه يمثل اليد الذهبية التي تجلب المؤسسات إلى بر الأمان والاستمرارية ونجاح المؤسسة الشيء الذي دفع على حتمية إنشاء إدارة متخصصة لهذه الموارد والالتزام بتطويرها والاستفادة منها وإدارتها بشكل جيد هذا هو الدور الفعال في عالم يقوم على الحركة والحيوية في حين أن امتلاك المؤسسات لإدارة موارد بشرية ناجحة هو السبيل الوحيد للاستمرار والبقاء.

### إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها غب التساؤل الرئيسي

التالي:

### كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

➤ و التي تندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي طرق العمل لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- 2- هل يمكن اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية؟
- 3- هل تحقق مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تميز تنافسي بواسطة إدارة الموارد البشرية؟

### فرضيات الدراسة

- في ضوء العرض السابق ومن أجل معالجة الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- 1- تعمل إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها وأنشطتها وفق احتياجاتها ومتطلباتها لها تأثير إيجابي على المؤسسة الاقتصادية.

- 2- تعتبر الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية.
- 3- تمتلك مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مستوى عال من التميز التنافسي. ويمكن صياغة الفرضية العامة التالية:  
لإدارة الموارد البشرية دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

### + أهمية الدراسة

- تكمن أهمية دراستنا في أهمية الموضوع نفسه كون أن :
- إدارة الموارد البشرية تقوم بتطوير مهارات العاملين في المؤسسة.
  - تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة مشاكل الأفراد و محاولة إيجاد حلول مناسبة لها.
  - المورد البشري هو عامل من عوامل الإنتاج كونه المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى سواء كانت مادية أو معنوية.
  - يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية من المواضيع ذات الأهمية القصوى في عصرنا الحالي.
  - تبيان مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - الإجابة على التساؤلات المطروحة والمقدمة و دراسة الفرضيات و إثبات صحتها من عدمها.

### + أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:
- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
  - محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.
  - محاولة إثبات أن إدارة الموارد البشرية هي المحرك و القوة الدافعة لأي مؤسسة.
  - محاولة التوصل إلى نتائج و توصيات من شأنها رفع اللبس و الأمور المهمة و التوصل لنتائج تخدم البحوث القادمة.
  - توضيح المفاهيم و الأبعاد بمتغيرات الدراسة و طبيعة العلاقة بينها.

### + أسباب اختيار الموضوع

- من بين الأسباب التي دفعتنا إلى هذه الدراسة ما يلي:
- قابلية البحث و آفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير.
  - التعرف على مؤسسة عمر بن عمر من الداخل للفضول البحثي و المعرفي.
  - الميل و الرغبة الشخصية لدراسة المواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية.

### صعوبات الدراسة

صعوبات تتعلق باستمرار جمع البيانات.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمثلت دراستنا في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة
- الحدود الزمنية: تمت دراستنا من مارس 2023 إلى غاية ماي 2023
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من عاملي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة.

### منهج وأدوات الدراسة

- اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي
- المنهج الوصفي: وذلك في الجانب النظري من خلال عرض مختلف المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.
  - المنهج التحليلي: وذلك في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول محاور الاستمارة وذلك بالاعتماد على برنامج spss.
  - منهج دراسة حالة: وذلك باستخدام المقابلة، الملاحظة، والاستعانة بالوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، وكذلك على الاستبيان الموزع على عينة من عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - ولاية قالمة.
  - المنهج الاحصائي: وذلك في الجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات الاحصائية وتحليلها وذلك بالاعتماد على برنامج Spss.

### هيكل الدراسة

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظريين و الثالث تطبيقي حيث تضمن الفصل الأول المعنون ب"الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية" ثلاث مباحث هي على الترتيب كالتالي ماهية الموارد البشرية، مدخل لإدارة الموارد البشرية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها. أما الفصل الثاني تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية" و تضمن هو الآخر ثلاث مباحث: عموميات حول الميزة التنافسية، كيفية تحقيق الميزة التنافسية. علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

أما فيما يخص الفصل الثالث و هو الجانب التطبيقي للدراسة و الموسوم ب " دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة" و تضمن مبحثين على الترتيب تقديم المؤسسة ميدان الدراسة، و اجراءات الدراسة الميدانية.

**الفصل الأول**  
**الإطار النظري لإدارة**  
**الموارد البشرية**

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية جزئية لسير عمل المؤسسة، ولكن بما أنها تلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف و غايات المؤسسة من خلال وظائفها وأنشطتها وتساعد على تحسين أدائها من خلال تبني استراتيجيات مهمة وهو أحد الأجزاء الحيوية لذلك هو أن العنصر البشري يمثل أساس التميز والتفوق وهو أحد الموارد المهمة في المؤسسة حيث أنه العمود الفقري للنجاح.

انطلاقا مما سبق و من أجل تعميق الفهم والإلمام بالجوانب النظرية المختلفة لإدارة الموارد البشرية، سنطرح ذلك في ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية؛
- ✓ المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها؛

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية (HR)

الفرد هو محور كل نشاط يهدف إلى التطوير وتحقيق الأداء الجيد، فهو العنصر الفعال و المورد الحقيقي لأية مؤسسة لكونه يملك مهارات وكفاءات مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية (HR)

من خلال هذا المطلب سيتم التعريف بالموارد البشرية و ذلك من خلال التطرق إلى مجموعة من التعريفات المقدمة لها وكذا خصائصها وأهميتها.

### أولاً: تعريف الموارد البشرية (Human Resource)

للوصول إلى تعريف موحد للموارد البشرية نقدم مجموعة من التعريفات لبعض المهتمين بها:

- ✓ تعرف الموارد البشرية (HR) على أنها مجموعة الأفراد للمشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، و تنقسم إلى خمس مجموعات: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، موارد مشاركة و الاتحادات العمالية<sup>(1)</sup>.
- ✓ الموارد البشرية (HR) هي مجموع من الأفراد المؤهلين، ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع<sup>(2)</sup>.
- ✓ تعرف الموارد البشرية (HR) أيضا بأنها الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، و يعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء و الاستمرار و التطور و التوسع، حيث أن المنظمات تسعى لتحقيق التميز و النجاح، هي القادرة على خلق و تبني موارد بشرية متميزة و متخصصة من خلال التكوين التأهيل و التطوير المستمر، و تساعد برامج تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات و أنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة<sup>(3)</sup>.

(1) غنية بودوح، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لخضر، بسكرة الجزائر، 2013، ص 29.

(2) ريم فاروق النشار، "علاقة إدارة الموارد البشرية بمؤشرات أداء شركات السياحة في فترة ما بعد جائحة كورونا"، المجلة الدولية للتراث و السياحة و الضيافة IJHTH، "، مجلد 15، عدد 3، ديسمبر 2021، ص 175.

(3) محمد الهزام، فاطمة عيساوي، "الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي"، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 05، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 333.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

✓ تعرف الموارد البشرية (HR) على أنها مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية، وفي مساراتهم الوظيفية<sup>(1)</sup>.

من التعريفات السابقة نعرف الموارد البشرية (HR) على أنها: المجموعة الأفراد مختلفة المهارات والقدرات و المتميزين و المتخصصين في العمل و مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسات و هي من أهم الموارد لاستمرارية نشاط المؤسسات.

### ثانيا: خصائص الموارد البشرية

تتميز الموارد البشرية (HR) عن غيرها من أنواع الموارد الإنتاجية بالسمات التالية<sup>(2)</sup>:

- الموارد البشرية تفكر و تعقل و تمثل ما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار؛
- الموارد البشرية لها أحاسيس و مشاعر و انفعالات و من ثم لها اتجاهات و ميول فهي قادرة على التحزب؛
- الموارد البشرية لها قدرات و مهارات و من ثم فهي قادرة على العطاء؛
- إن الموارد البشرية عنصر يستطيع أن يسهم في الإنتاج و له إدارة تتحكم فيه كما و نوعا.

### ثالثا: أهمية الموارد البشرية

- تعتبر الموارد البشرية (HR) من المساهمين لتحقيق أهداف المؤسسة في شكل خبرات و مؤهلات و مهارات ... الخ، و بالمقارنة مع الموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة نجدها أكثر أهمية لأنها<sup>(3)</sup>:
- تقوم بعملية الإبتكار و الإبداع ، و وضع الأهداف الاستراتيجية و بدونها لا يمكن أداء هذه الأعمال بكفاءة و عدم تحقيق المؤسسة أي هدف من أهدافها؛
  - يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية الإنتاجية في مختلف المؤسسات.

(1) محمد موساوي، "الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر 1970 2011"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015، ص 29.

(2) علي السلي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 47.

(3) محمد جلد، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الرياضية"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم الإدارة و علوم التسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص 30.

### المطلب الثاني: تصنيفات الموارد البشرية

قام الاقتصاديون بتقسيم الموارد البشرية (HR) إلى قسمين هما <sup>(1)</sup>:

**أولاً: موارد بشرية اقتصادية (Economic Human Resource):** هي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل، و الذي يسمح للأوضاع الاجتماعية و القانونية في المجتمع بتشغيله، و عادة ما تتكون القوة البشرية في المجتمع من الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين 15 و 65 سنة، بشرط ان لا تقعدهم إلى الأمراض و العاهات المستديمة أو أي أسباب أخرى على العمل ، مضافا إليهم العاملين الذين فوق 65 سنة.

**ثانياً: الموارد البشرية غير الاقتصادية (Non-Economic Human Resource)** و يضم هذا القسم الفئات التي تقل أعمارهم عن 15 سنة ، أو تزيد عن 65 سنة و لا يقومون بأي نشاط اقتصادي ، بالإضافة إلى من تقعدهم الأمراض و العاهات المستديمة عن العمل و كذلك نزلاء السجون و عادة ما يقسم أفراد القوة البشرية غير الاقتصادية إلى:

- 1- **القوة العاملة:** و هو ذلك الجزء من القوة البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا في العمل، أو أحد أوجه النشاط الاقتصادي ( المؤهلين علميا و غير مؤهلين )، أو مازالوا في مرحلة البحث عن العمل.
- 2- **القوة غير العاملة:** و يضم هذا الجزء القوة البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل مثل طلبة المدارس و الجامعات و النساء الماكثات في البيت.

<sup>(1)</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 89.

### المطلب الثالث: مصادر الحصول على الموارد البشرية

تنقسم مصادر الحصول على الموارد البشرية (HR) إلى قسمين هما (1):

**أولاً: مصادر داخلية:** يقصد بالمصدر الداخلي للموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها، وبالتالي كل العاملين و على اختلاف فئاتهم، و المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحدد، أو استقالتهم، أو فصلهم من العمل، أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض لا يعتبرون مصدراً داخلياً للموارد البشرية ولا يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة في تمويل حاجاتها ذاتياً منها.

وتلجأ المؤسسات إلى المصدر الداخلي عادة في حالات الترقية، فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى إداري داخل المؤسسة لأي سبب كان فبدلاً من تعيين شخص من خارج المؤسسة فيما يرقى إليها شخص من داخلها، كما تلجأ إليه في تلبية حاجاتها من الموارد البشرية في حالة وجود عدم توازن في توزيع مواردها البشرية على قطاعات العمل فيها، حيث يتم تحويل بعض الموارد البشرية من الوحدات الإدارية التي فيها فائض منها إلى وحدات أخرى لديها نقص في الموارد البشرية.

**ثانياً: المصادر الخارجية:** لغرض الحصول على الموارد البشرية من مصادر خارجية أي الأفراد الذين يرغبون في العمل لديهم القدرة والاستعداد له لا بد من الاعتماد على بعض الوسائل التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على احتياجاتها من الموارد ومن هذه الوسائل ما يلي:

1- **الإعلانات:** يعتبر الإعلان من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد العاملين، ولغرض إنجاح الإعلان كوسيلة من وسائل الحصول على الأفراد العاملين لا بد أن يحدد في الإعلان نوع العمل الشروط الواجب توافرها في المتقدمين.

2- **مكاتب العمل الخاصة:** ويطلق عليها مكاتب الاستخدام أو التوظيف، ومهمتها الوساطة بين المؤسسات ذات الحاجة للعمالة من جهة والأفراد الراغبين في العمل من جهة ثانية، إذ تحتفظ لديها بكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسات صاحبة الحاجة والخاصة بعناوينها والوظائف الشاغرة فيها وأيضاً بعناوين طالبي العمل وكافة المعلومات المتعلقة بها إذن دور هذه المكاتب هو الاتصال بين الجهتين ليتم اللقاء بينها والتفاوض ثم التعيين بعد خضوع الأفراد لإجراءات معينة. وهذه المكاتب نوعان منها ما هو خاص يؤدي هذه الخدمة لقاء أجر معين يتقاضاه و منها ما هو عام تابع للدولة تقدم خدماتها دون مقابل للأجهزة الحكومية.

(1) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-33.

- 3- **توصية الأفراد العاملين الحاليين:** تعتبر التوصية المقدمة من العاملين الحاليين من أفضل الوسائل للحصول على الموارد البشرية المطلوبة ، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن هذا المصدر هو أفضل المصادر لاسيما عندما يكون الفرد الذي يقدم هذه التوصية كفوًا ويتمتع بالولاء للعمل والمؤسسة والنزاهة والصدق.
- 4- **طلبات التوظيف المباشرة:** تستلم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بين الحين والآخر طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها مباشرة تدعى بطلبات العمل المباشرة، يرغبون ويطلبون العمل فيها دون أن تكون المؤسسة قد قامت بالاتصال بهم واستقطابهم مسبقا، ويكون هؤلاء عادة من نوعيات مختلفة من حيث مستوى تحصيلهم العملي و خبراتهم ومهاراتهم ... الخ. هذه الطلبات يجب أن ألا تهمل، ولا يقلل من أهميتها فهي احد المصادر التي يمكن أن تحصل المؤسسة على حاجتها من الموارد البشرية، وخاصة إذا أخذنا في اعتبارنا أن هؤلاء المتقدمين يطلبون العمل في المؤسسة بمحض إرادتهم ورغبتهم، مما يصاحبه احتمال يدل على اهتمامهم ورغبتهم بالعمل فيها.
- 5- **الجمعيات العلمية:** تعد الجمعيات العلمية مصدرا هاما من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في عملية الاستقطاب و تلبية احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية. فهذه الجمعيات يكون لديها في الغالب وسائل إخبارية كالمجلات و اجتماعات سنوية يمكن الاستفادة منها كوسيلة للإعلان عن فرص عمل متاحة أو وظائف خالية مطلوبة ،شغلها فالاجتماعات السنوية والمؤتمرات التي تعقدها هذه الجمعيات فرصة لأن يتعامل مديرو المؤسسات مع بعض الأفراد المؤهلين للعمل و ترغيبهم في التقدم و طلب العمل في مؤسساتهم و خاصة لبعض التخصصات النادرة. أن هذه اللقاءات مفيدة إلى حد ما وذلك بسبب قصر مدتها إلا انه يمكن استخدامها كخطوة أولية في عملية الاستقطاب بحيث تكون بمثابة لقاء أولي تعارف بين الطرفين يتبعها خطوات استقطابية لاحقة.
- 6- **أسواق العمل الخارجية:** يعني بأسواق العمل الخارجية العمالة الوافدة من الدول المجاورة أيضا والتي لديها وفرة من الموارد البشرية الراغبة في السفر إلى الخارج من اجل العمل، وذلك راجع إلى تدني مستوى الرواتب والأجور لديها، يعتبر هذا المصدر من أهم مصادر الاستقطاب الموارد البشرية في الدول التي تعاني أسواق العمل فيها من نقص في هذه الموارد . و تتميز الموارد البشرية الوافدة بتنوعها من حيث التخصصات والمهارات و مستوى التحصيل العلمي و تمون عادة مدربة و مؤهلة و جاهزة للعمل و ليست بحاجة إلى التعليم تدريب و تكاليف، و يوجد مرونة في إنهاء عملها مع النقابات أو الجهات الحكومية المعنية كوزارة العمل لكن على الرغم من هذه المزايا المصاحبة لمصدر سوق العمل الخارجي إلا أن بعض الدول مثل كندا، استراليا، نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية تعاني من ضعف الانسجام للموارد البشرية الوافدة من بيئات و جنسيات مختلفة كذلك و بينها و بين العمالة المحلية.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

إن نجاح المؤسسات معتمد أساسا على مواردها البشرية لذلك وجب عليها إنشاء إدارة مختصة بهذه الموارد، و عليه سنحاول التعرف على إدارة الموارد البشرية من حيث مفهومها، نشأتها، وعوامل نشأتها، والنظريات المعتمدة عليها و موقعها في الهيكل التنظيمي.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم في عالم إدارة الأعمال حيث سنتطرق إلى كل من تعريف إدارة الموارد البشرية وكذا أهم خصائصها.

#### أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

➤ عرفها **Jackson** و **Matris** بأنها: "أنظمة إدارية، مصممة لضمان ان المواهب تستخدم بكفاءة و فعالية في تحقيق أهداف المنظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة، حيث أن يجب استقطاب ، اختيار، توظيف، تدريب، مكافأة الموارد البشرية بفعالية"<sup>(1)</sup>.

➤ عرفها **Turner** و **Keegan** و **Hueman** بأنها: "محور عمليات المنظمة، و التي تمس الطريقة التي تحصل و تستخدم بها المنظمة على الموارد البشرية، و هي الممارسات و السياسات التي تؤثر على خبرات و علاقات الموظفين"<sup>(2)</sup>.

➤ تعرف إدارة الموارد البشرية ( **HRM** ) بأنها: ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة، و العمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد و الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع و العمل على استخدام تلك الموارد البشرية استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية"<sup>(3)</sup>.

➤ إدارة الموارد البشرية ( **HRM**): هي وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات و تطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة و أفرادها و المجتمع من خلال مجموعة من أنشطة و برامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة، و من ثم تخطيط الموارد البشرية و استقطابها و اختيارها و تدريبها و تقييمها و تحفيزها و تطويرها بشكل فعال"<sup>(4)</sup>.

➤ إدارة الموارد البشرية ( **HRM**): هي مجموعة من الوظائف و الأنشطة و برامج تتعلق بتصرف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، و ترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم و المجتمع، و تشمل هذه الوظائف و الأنشطة و البرامج تحليل الوظائف في التنظيم و تخطيط الموارد البشرية فيه، و تزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما و نوعا و تقييم أداء

(1)John Harold Jackson , Robert L , Mathis , "Human Resource Management", 12 edition , cengage learning , Inc , USA ,2008, p4

(2)Martina Hueman , Anne Keegan,j . Rodney turner ,"Human resource in the project-irtientedcomany : Areview".International jornal of project management . vol 25.2007.p 315

(3) سليمان محمد مرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة الزاوية ليبيا، مجاد 37، العدد 07، ص 41.

(4) أحمد غربي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة"، مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 08، ص 67.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

العاملين في التنظيم و تدريبهم و تنميتهم و تحديد رواتبهم و أجورهم و مزاياهم الإضافية، و تنشيطهم و معالجة مشاكلهم لتنسيق أهدافهم و حاجات التنظيم الذي يعملون فيه كل ذلك ضمن سياق تنظيمي و مجتمعي معين<sup>(1)</sup>.  
مما سبق يمكن القول على بأن:

إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري لمجموعة من الوظائف و الأنشطة تهتم بالعنصر البشري داخل المؤسسة و تحديد احتياجاتها منه و استخدامها استخدام امثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: خصائص إدارة الموارد البشرية (HRM)

تتمثل خصائص إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات و الفجائية؛
- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل و خارج المؤسسة؛
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة؛
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية و لكن على إدراك قيمة العمل و التعامل بمنطق الفريق؛
- القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية؛
- تحمل الصدمات و قبول الفشل و تصحيح الأخطاء الموجودة؛
- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة و القدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق و متطلبات كل موقف.

<sup>(1)</sup> عبد الحميد خليل، "إدارة الموارد البشرية"، الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 8

<sup>(2)</sup> الموقع الإلكتروني [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

### المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية وعوامل نشأتها

لقد مر تطور ادارة الموارد البشرية منذ نشأتها إلى يومنا هذا بعدة مراحل أساسية و ذلك من خلال تأثير عدة عوامل، و التي سيتم ذكرها كالتالي:

#### أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية (HRM)

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعدة مراحل و تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه ، و قد ارتبطت نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل و دوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات و بقاءها<sup>(1)</sup>. و تتمثل مراحل هذه النشأة فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية و قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كانت مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، و بالرغم أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج و تراكم السلع و رأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال، و ظهرت الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة و الروتينية و التي لا تحتاج إلى مهارة<sup>(2)</sup>.

في هذه المرحلة لم تكن هناك أي إدارة تهتم بشؤون هؤلاء العمال رغم أن هناك الكثيرين ممن كانوا ينادون بضرورة الاهتمام بشؤون العاملين في المصانع و تحسين ظروفهم، ففي بريطانيا مثلاً و بسبب الضغط الحكومي و انتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع و ضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال فقد كان البعض يتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال داخل المصنع و توفير الشروط الصحية للعمل.

ساهمت هذه التطورات في ظهور أهمية الموارد البشرية و إدارتها، فمختلف ظروف هذه المرحلة كالاعتماد المتزايد على الآلات سوء الظروف، العمال، الضجر، الروتين ... الخ كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة تهتم بالأفراد في العمل،

و كان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية في شرطة فورد لصناعة السيارات في الوم ا (1914) و كان يطلق عليها اسم " إدارة الاستخدام " و كانت تهتم أساساً بشؤون الاستخدام و التوظيف و تحديد الأجور.

(1) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2) محمد موسى احمد، "إدارة الأفراد ( الموارد البشرية ) بين النظرية و التطبيق"، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص13.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة إدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي<sup>(1)</sup>:

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية و ملاحظة المؤسسة و تقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط و اختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد و المعدات المستخدمة .

2- الاختيار العلمي للعاملين: و يعتبر تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية و التأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة و على هذا الأساس يتم اختيارهم .

3- الاهتمام لتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل و التدريب المناسب على العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب .

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تحقيق تكلفة العمل، و ذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

### المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات و المعدات الثقيلة و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل، و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية ( التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ) ساعات في ظهور النقابات العمالية<sup>(2)</sup>.

### المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر لبشري في العمل و ضرورة انتشار إدارات تهتم به و ساد الاقتناع لدى أصحاب الأعمال و الحكومات بان القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية الاحتياجات الكبيرة للحرب و تزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل في المصانع و زيادة الأجور حتى تساعد على رفع إنتاجية العاملين , فقد فرضت ظروف الحرب عموما زيادة في ساعات العمل و تسريع وتيرة العمل و بذل جهود بشرية إضافية أثناء العمل و تحسين ظروف عملهم و حياتهم المعيشية و أصبحت لديهم قناعة تامة بضرورة وجود إدارة استخدام في منظماتهم لتتحمل هذه المسؤولية و تصمم و تنفذ هذه البرامج، و عليه فقد عجلت هذه الحرب انتشار

(1) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص 36، 37 .

(2) محمد موسى احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

إدارات تهتم بشؤون العاملين في المؤسسات (الصناعية خاصة) وتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات وسميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الخامسة: ظهور حركة العلاقات الإنسانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرفت عليها التون مايو<sup>(2)</sup>.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف وتغيرت تسميتها إلى "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" وشاعت هذه التسمية كثيرا في كل من الوم ا وبريطانيا وظهر في هذه الفترة تخصص الأفراد كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال .  
ومما فعل دور هذه الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث أخذت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد .

وفي الفترة ما بين 1960 و 1980 زادت أهمية إدارة الأفراد وأصبحت هذه الإدارة تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية استقطابها، اختيارها، تعيينها، تدريبها، تنميتها، وتعويضها وتستخدم أصولا وقواعد علمية في هذه المجالات وأصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا يشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فقط ولكن جميع العاملين في المنظمة بمستويات الإدارية.

بعد سنة 1980 تقريبا تغير اسم إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت هذه الإدارة استراتيجية خاصة بها ترجمها فيما بعد مدخل إدارة الموارد البشرية. ويشكل "مدخل إدارة الموارد البشرية" أهم المتطلبات الحديثة نسبيا في الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد للمؤسسة.

وحسب هذا المدخل فان الاهتمام بالقوى العاملة ومعاملتها كمورد يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والأفراد في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية مع لتطوير نظام إدارة الموارد البشرية وهذا انطلاقا من مختلف المبادئ المبلورة لهذا المدخل والمتمثلة أساسا فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- إن الموارد البشرية في المؤسسة كلفة وميزة في نفس الوقت يجب على الإدارة التي تهتم أن توازن بين هذه الميزة وكلفتها من خلال الاستخدام الكامل والصحيح لها.

(1) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 39

(2) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2004، ص 36 .

(3) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

- تعتمد المنظمة في حصولها على الموارد البشرية على البيئة التي تعمل فيها و من هنا عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة و التي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية منها؛
  - على إدارة الموارد البشرية أن تركز على التكيف الداخلي و كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد في المؤسسة و التكيف الخارجي و كيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة؛
  - لا بد أن تخلف سياسات و برامج و ممارسات إدارة الموارد البشرية لإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد؛
  - إن بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم إلى أقصى حد كون الأفراد استثمار إذا أحسنت إدارته و تنميته يمكن أن يحقق مكافآت مختلفة للمؤسسة أهمها زيادة الإنتاجية.
  - من الافتراضات السابقة لمدخل إدارة الموارد البشرية نلاحظ بان الاهتمام بالموارد البشرية تغير من مجرد فرد عامل داخل المؤسسة إلى مورد يمكن أن يضيف إلى المؤسسة مزايا كثيرة باعتباره احد مدخلات العملية الإنتاجية و مورد داعم للمدخلات الأخرى و من خلال فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى.
- ثانياً: عوامل نشأة إدارة الموارد البشرية (HRM)**
- يوجد العديد من العوامل التي ساعدت على نشأة إدارة الموارد البشرية نذكر منها<sup>(1)</sup>:
- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث ساعدت على ظهور التنظيمات العمالية حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة مختصة و متخصصة ترعى و تحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة؛
  - التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي و أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية؛
  - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛
  - ظهور النقابات و المنظمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمؤسسات العالمية مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة و المؤسسات العالمية وإعادة سياسات جديدة للعلاقات الصناعية؛
  - تشريع العمل الذي يظهر هو الآخر و التزامات المؤسسة في ميادين الإعلام و المشاركة و إدارة التشاور بمعنى آخر الديمقراطية للإدارة<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد موسى احمد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>(2)</sup> سليمان محمد مرجان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

### ثالثاً: أسباب الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية (HRM)

- إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و إلى تعظيم دور الموارد البشرية في العصر الحديث فقد جاء بمجموعة من المتغيرات أساسية ومهمة أعطت بعد استراتيجيا لأهمية دورها أما أبرز المتغيرات فهي<sup>(1)</sup>:
- 1- **التطورات التكنولوجية:** لا شك أن التطورات التكنولوجية وخاصة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال أدت إلى تغيرات ملحوظة وجذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمات مما أدى إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي مما يتناسب مع هذه التغيرات مما نراه في أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية.
  - 2- **ارتفاع مستويات التعليم:** أدى ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرض الثقافة أمام العاملين إلى تغيير خصائص القوى العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً ونتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا وجود خبراء ومختصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر ملائمة مع هذه النوعيات من العاملين.
  - 3- **ارتفاع تكلفة العمل الإنساني:** حيث أصبحت الأجور تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي تتطلب اهتماماً متزايداً بجهاز متخصص في شؤون العاملين.
  - 4- **اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل:** حيث تزايد دور الحكومات في التدخل في علاقات العمل عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العملية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تعمل على تطبيق هذه القوانين وتجنب المؤسسة من الوقوع في مشاكل قانونية.
  - 5- **زيادة أهمية النقابات:** إن زيادة دور وأهمية النقابات والتنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين تطلب ضرورة الاهتمام بالعلاقات والحوار الاجتماعي عن طريق جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون بين الإدارة والتنظيمات العمالية.

(1) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### المطلب الثالث: نظريات إدارة الموارد البشرية (HRM)

توجد العديد من النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

#### أولاً: المدرسة الكلاسيكية

مثلت المدارس الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية ثلاث نظريات هي:

#### 1- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):

اهتمت هذه المدرسة بالطرق والأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمل و عليه فان اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة و الزمن و تخطيط مكان العمل و الرقابة على الإنتاج و تحديد طرق الأجور مما جعل البعض يصطلح عليها باصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساسا بالعمل و أعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من حيث تقوم هذه النظريات على المبادئ التالية<sup>(1)</sup>:

- استخدام التحليل العلمي لكل عنصر من عناصر العمل بدل استخدام الطريقة التخمينية في العمل التي طالما استعملت في المؤسسات؛
- علمنة طريقة اختيار و تدريب العمال لتحسين أدائهم بدلا من الطريقة القديمة القاضية بان يقوم المكلف بالعمل بالقدر الذي يستطيع به عمله و طبقا لخبراته و قدراته و تجاربه الخاصة؛
- التعاون الكامل بين الإدارة و العمال حتى يتم تطبيق المبادئ و الدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسين؛
- تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال إذ تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط بينما يقوم العمال بتنفيذ مخططات الإدارة.

#### 2- نظرية العملية الإدارية (التكوين الإداري)

تمثل هذه النظرية الاتجاه الرئيسي التالي لمدرسة الإدارة العلمية في التنظيم و يعتبر فايول بمثابة الأب بالنسبة للنظرية و التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي عكس الإدارة العلمية التي قامت على أساس التركيز على الطرق المثلى لأداء العمل من قبل الأفراد<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> بغول زهير، "محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظريات فريدريك هرزبرغ للدافعية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 81-84.

<sup>(2)</sup> سليمة بوخنان، "التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبدر و الكيمياء مركب، CPK" رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 42.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

إلى جانب هذه الوظائف حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل و المتمثلة فيما يلي<sup>(1)</sup>: ( تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الضبط والربط - وحدة الأمر- وحدة الهدف - أولوية المصالح العامة على المصالح الخاصة - عوائد العاملين - المركزية - تسلسل السلطة - النظام - العدالة - استقرار العمالة - المبادأة - روح الفريق).

### 3- النظرية البيروقراطية :

تعتبر البيروقراطية حسب " فيبر " وصف لتنظيم الجهاز الإداري للمؤسسة وكيف يؤثر على أداء و سلوك العاملين فهي سلطة المكتب المستمد من التعليمات و الأوامر و الإجراءات التي يتضمنها التنظيم الرسمي و تعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم و الذي يقوم على مبدأ التقسيم الإداري و العمل المكتبي و تهدف البيروقراطية إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو وسائل أداء العمل و تقييم الأداء و لتسهيل ذلك لابد من وجود لوائح و نظم و قواعد تحكم عملية التقسيم الإداري و تحديد الخطوط الفاصلة بين مختلف الوظائف ضمانا لعدم حدوث ازدواجية في العمل أو تضارب بين وحدات العمل , ولابد من وجود مسارات محددة للاتصال الرسمي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا، و بذلك يمكن الحد من المؤثرات الشخصية على مشاغل الوظيفة<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: المدرسة النيو كلاسيكية: مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)

إن النتائج التي توصلت إليها نظرية العلاقات الإنسانية في مصانع وسترن الكترينك تعتبر أول من لفت الانتباه إلى دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي , فهي بهذا المعنى تقوم على مبادئ مخالفة لمبادئ الإدارة العلمية في محاولتها لتنظيم سلوك الافراد ليصبحوا امتداد الآلات إذ تم التشديد في نماذج العلاقات الإنسانية على كفاءة الإنتاجية في العمل كمحصلة لتكامل مطالب العمل مع المناخ النفسي الاجتماعي في بيئة العمل أي مع مراعاة الحاجات الاجتماعية و استثمار الدوافع و تطوير أنماط ايجابية للتفاعل<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> فضيل دليو، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 26 ، 27.

<sup>(2)</sup> الفضيل رتيبي، لطيفة طال، "المنظمة ونظرية التنظيم"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، ص 30.

<sup>(3)</sup> صليحة مصيبح، "العلاقات الإنسانية و فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تطور عبد الحميد القل"، رسالة ماجستير في التنظيم و العمل ، علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 46.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية (HRM) في الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة ، و من هنا فان كل زيادة في حجم الأعمال و النشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات و أحيانا تغيير في تصميمها فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية ، لكن مع زيادة حجم المشاريع و كميات الإنتاج و يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية و منها وظيفة إدارة الأفراد و من هنا بدا التفكير جديا في تحدي و خلف إدارة الأفراد و تحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنتيجة تطور إدارة المؤسسات و تعدد أنواع المؤسسات و ازدياد حجمها و تعدد مالكمها و انتشارهم في كل مكان و ثم رافق هذا التطور إدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها و كان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة ، و بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع و تقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية و من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة و خاصة لدى المؤسسات الصناعية و الإنتاجية هو تنظيم وظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم وحده وظائفها القيام بالنشاطات

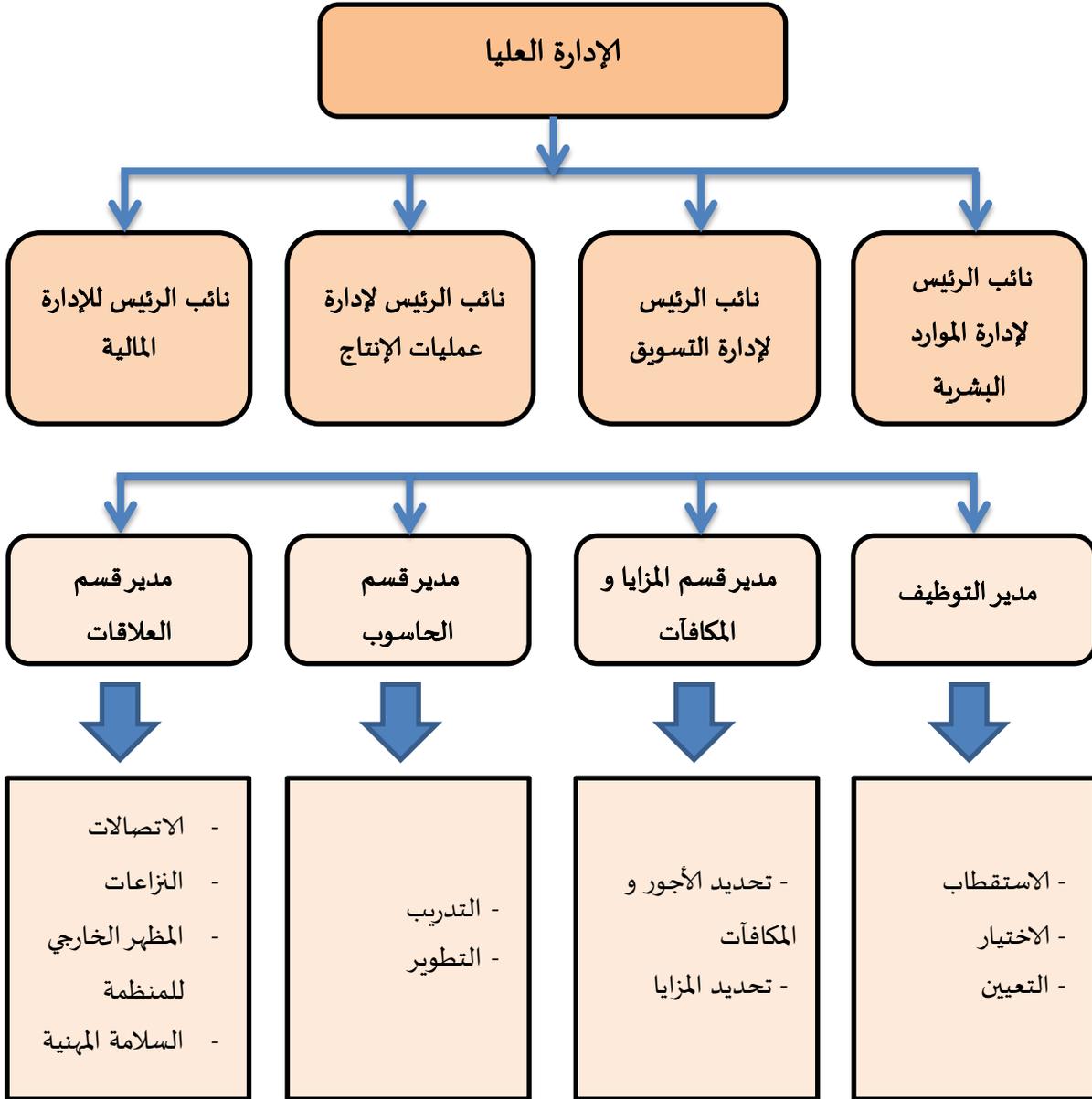
المسندة إليه<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> سليمان محمد مرجان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

الشكل التالي يمثل موقع الهيكل التنظيمي العام لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

الشكل رقم (01): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



**المصدر:** أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و دورها في تطوير منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص معايير محاسبة دولية، جامعة الجزائر.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

يحقق الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أهداف عديدة من بينها<sup>(1)</sup>:

- تحديد مهام العمال وتوزيع الواجبات المطلوبة منهم داخل المؤسسة؛
- تحديد الأوضاع القانونية لكل الأفراد وذلك بتحديد المسؤوليات الإدارية؛
- التنسيق بين الوظائف والمهام وربطها ببعضها في إطار يضمن للمؤسسة سيرورتها وتطورها؛
- المساعدة على تنفيذ الخطط التي تسعى المؤسسة إلى تطبيقها؛
- إزالة الغموض والتعقيد والتغيير الذي قد يحدث في بيئة المؤسسة؛
- تنظيم ووضع الضوابط والأسس التي يسير عليها عنصر الموارد البشرية في المؤسسة.

إن هذا الوضع التنظيمي يؤثر فيه عدة عوامل وهي المسؤولة عن تحديده وتمثل هذه العوامل في<sup>(2)</sup>:

- **حجم المنظمة:** كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.
- **طبيعة العمل:** يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمات كالمصارف والفنادق والمطاعم و شركات الطيران عنه في المؤسسات الإنتاجية.
- **تنوع النشاطات:** أن تنوع نشاطات المؤسسة أن عدم تنوعها يفرض عليها التزامات باستحداث نشاطات جديدة داخل إدارة الموارد البشرية أن نشاطات داخل وظائف المؤسسة الأخرى.
- **كثافة المورد البشري:** تتباين المؤسسات في استخدام للعنصر البشري و كلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص او دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري وتحفيزه ومتابعة أدائه.
- **نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية:** فإذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر لها.
- **مدى الانتشار الجغرافي للمؤسسة:** فالمؤسسة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية تختلف عن المؤسسة التي ليس لها فروع.

(1) عمروصفي عقيلي، قيس عبد المؤمن، "المنظمة ونظرية التنظيم"، الجامعة الاردنية، 1994، ص6.

(2) فاطمة الزهراء عيساوي، "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- ام بواقي، الجزائر، 2013، ص119.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تعتمد إدارة الموارد البشرية في سيرورتها على مجموعة من الوظائف لتحقيق أهدافها في ظل بعض التحديات و هذا ما سنحاول التعرف عليه.

**المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها**

**أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية**

إن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلالها لتحقيق أهداف أعم وأشمل وهي الأهداف التي تسعى الإدارة بصفة عامة إلى تحقيقها والتي تتمثل أساساً في الإنتاجية نوعية الحياة العمل الإذعان القانوني (الالتزام) الميزة التنافسية و تكييف قوة العمل للتغيرات البيئية و هذه الأهداف يرى بعض الكتاب أنها ترتبط و تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء و النمو التنافسي و الربحية و المرونة<sup>(1)</sup>، كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): أهداف إدارة الموارد البشرية**

أهداف خاصة	أهداف منظرية	أهداف عامة
- الجذب	- الإنتاجية	- البقاء
- الاحتفاظ	- تحسين حياة العمل	- التنافسية
- الدافعية	- الإذعان القانوني	- النمو
- التدريب	- الميزة التنافسية	- الربحية

**المصدر** خالد عبد الرحيم الهبتي، "إدارة الموارد البشرية"، ط2، داروائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 34.

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- تعويض الأفراد عن جهودهم مادياً و معنوياً و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل لديهم؛
- المحافظة على القوى العاملة المدربة و ذات الكفاءة و تأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة؛
- صناعة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارات الأداء؛
- تحقيق العدالة و التكافؤ لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية الأجور التدريب و التطوير؛
- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تطوير قدرات و مهارات الموارد البشرية في المؤسسة.

<sup>(1)</sup> محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 35، 36.

<sup>(2)</sup> مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2001، ص 104.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

- التعامل مع المواقف الصعبة والأزمات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص؛
- مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في استمرارها ومتطلبات العملاء؛
- إدارة قوة عمل متنوعة وذات ثقافات مختلفة<sup>(1)</sup>.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم و توصيل آرائهم و مقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع و الخدمات وفق المعايير الكمية و النوعية المحددة؛
- ضمان اجتماعي و صحي جيد للعاملين<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- تهتم بالموارد الأساسية في المؤسسة و هم الأفراد؛
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب؛
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها؛
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

<sup>(1)</sup> كلثوم اسلي ، " دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة" ، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة تلمسان ، العدد 13 ، المجلد

02 ، 2015 ، ص 253.

<sup>(2)</sup> مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي" ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 34 .

<sup>(3)</sup> سليمان محمد مرجان، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ إنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة التي تتضمن ما يلي:

1- **تحليل العمل (Work Analysis):** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها<sup>(1)</sup>.

2- **تخطيط الموارد البشرية (Human Resource planning):** يتعلق هذا النشاط بتحديد و ضمان و حصول المؤسسة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقيق الوظائف لهؤلاء الأفراد<sup>(2)</sup>.

وتعرف أيضا بأنها التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوة الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإبقاء بهذه الاحتياجات<sup>(3)</sup>.

3- **تحليل و توصيف الوظائف (Job Analysis and Description):** يرتبط هذا النشاط بعرض تحديد الواجبات و المسؤوليات و المتطلبات من المهارات و القدرات و الخبرات المختلفة لكل وظيفة و علاقتها بالوظائف الأخرى و تحديد شروط شغل الوظيفة<sup>(4)</sup>.

4- **الاختيار و التعيين (Selection and Appointment):** هو ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة لانتقاء افضل المرشحين للوظيفة و وضع الفرد في المكان المناسب<sup>(5)</sup>.

(1) أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الغريب، مصر، 1999، ص 29.

(2) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(3) محمد الهزام، فاطمة عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 184.

(4) سعيدة جوي، "إدارة و تنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1، ص 184.

(5) فاطمة الزهراء بن قايد، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2011، ص 41.

- 5- نظام الأجور (Wage System): المقصود بهذه الوظيفة هو تحديد قيمة كل وظيفة و أهميتها النسبية و تحديد أجرها<sup>(1)</sup>.
- 6- تدريب و تكوين (Training and Formation): يعتبر التدريب و التطوير من أهم مقومات تنمية كفاءة الأداء التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة التحديات حيث تقوم بتدريب و تطوير مواردها البشرية من خلال نقل المهارات اليدوية ثم تطوير هذه المهارات و جعلها مؤهلة و قادرة على ممارسة وظائفها و يعرف بأنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات و اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء و إكسابهم الخبرة للمؤسسة و خلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم و صقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم و استخدام الأساليب الحديثة<sup>(2)</sup>.
- 7- تقييم الأداء (Performance Evaluation): تهتم جل المؤسسات المعاصرة بتقييم أداء مواردها البشرية و يتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء<sup>(3)</sup>.
- 8- التوجيه و تحفيز العمال (Guidance and Motivation of Workers): بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد و توجيههم إلى السلوك الايجابي و مكافئتهم على أدائهم<sup>(4)</sup>.
- 9- تقديم الخدمات للعاملين (Providing services to Employees): و تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الترفيهية و كافة التسهيلات التي تساهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل<sup>(5)</sup>.
- 10- ضمان امن و سلامة العاملين (Ensure the Safety and Security of Workers): يراد في هذا النشاط كل ما يحفظ سلامة العاملين و أمنهم و صحتهم و صيانتهم من المخاطر و الأمراض التي يتعرض لها في العمل.
- 11- علاقات العمل (Work's Relation ships): هي سياسات منظمة ل توفير حاجات إنسانية و اجتماعية للعاملين في المؤسسة و إقامة الاتصالات و التفاعلات السليمة بينهم<sup>(6)</sup>.

(1) فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(2) محمد الهزام، فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 335.

(3) محمد جلد، جعفر بوغوروري، " أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص 91.

(4) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

(5) خضير كاظم محمود، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان 2010، ص 32.

(6) مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري تطبيقي)"، دار المناهج للنشر، عمان، 2013، ص 25.

### المطلب الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management strategy)

تعتبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأمد للمنظمة في مجال الإدارة مكونة من مجموعة ممارسات تتعلق بالموارد البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الرسالة العامة لها فهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة و قادرة على تحقيق متطلبات النشاط داخل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: مراحل استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRM MT)

تتمثل مراحل استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>(2)</sup>:

#### المرحلة الأولى: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة

تبدأ عملية تكوين استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الإدارة التعرف المبدي على مضمون رسالة المؤسسة و ما تحتويه من قيم باعتبارها الضابط العام لجميع أنشطتها و غيرها من الإدارات الأخرى في المؤسسة و في ضوء هذا الفهم تصوغ إدارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية و المشتقة أصلاً من رسالة المؤسسة، لذلك فإنه يجب فهم جميع من بالمؤسسة هذه الرسالة و العمل بمقتضاها لابد أن تتوفر عدة خصائص محدد مثل : الوضوح، حسن الصياغة، تحديد مضمون مباشر، الواقعية، فهي تمثل الرؤية المستقبلية لأية مؤسسة و بصورة التي تريد الوصول إليها مستقبلاً.

#### المرحلة الثانية: التحليل البيئي

تتكون هذه المرحلة من شقين هما:

#### 1- الشق الأول: تحليل البيئة الداخلية التي تهدف إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة و الضعف في إمكانيات

الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات انجاز استراتيجية المؤسسة و رسالتها المستقبلية.

#### 2- الشق الثاني: تحليل البيئة الخارجية التي تهدف إلى معرفة الفرص التي يمكن استثمارها و استغلالها و

المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها و على هذا تقارن إمكانيات المؤسسة البشرية على احتمالات الفرص و التهديدات المحيطة من اجل تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يتوجب العمل على تغطيتها من اجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص و تلاقي المخاطر.

<sup>(1)</sup> قصير بن عودة، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة"، اطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم والأرغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2018، ص 15.

<sup>(2)</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص105-108.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### المرحلة الثالثة: صياغة وتكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية

بناء على نتائج التحليل البيئي السابق يجري وضع استراتيجية المؤسسة العامة التي ترسم اتخاذ وخط سيرها و نشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها وفي ضوء متطلبات انجاز استراتيجية المؤسسة ، تقوم جميع إداراته بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيات بشكل هدف وتعمل على خدمة استراتيجية المؤسسة فإذا كانت استراتيجية المؤسسة في توسع فان ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد، أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة تركز على تحقيق التميز والجودة فان استراتيجية الموارد البشرية ستركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة أو غير الماهرة، أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة تركز على استراتيجية القيادة بالتكلفة فستعمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف.

### المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

في ضوء استراتيجية المؤسسة العامة يوضع الإطار العام لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث تقوم هذه المرحلة برسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارستها المستقبلية من استقطاب ، اختيار ، تعيين ، تقييم أداء ، تصميم أعمال ، تحفيز ... ، بشكل يساهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

### المرحلة الخامسة: تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتطلب تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، فيما يخص الأنظمة لإدارة الموارد البشرية مطلوب منها أن تضع الأنظمة التالية : نظام تقييم الأداء ، النظام التأديبي ، نظام الاتصالات، أما فيما يخص البرامج، فإدارة الموارد البشرية مطلوب منها تصميم برامج: المزايا الوظيفية، التعليم والتدريب، الاستقطاب تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة والصحة المهنية، أما فيما يخص السياسات، فإدارة الموارد البشرية مطلوب منها أن تضع سياسات، الاختيار والتعيين والحوافز وعلاقات العمل.

### المرحلة السادسة: تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية استراتيجية الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى مساهمتها في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي نظرا للعلاقة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة أخرى فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

ثالثا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HRM MT)

### 1- استراتيجية الاستقطاب (Polarization Strategy)

1-1- تعريف: استراتيجية الاستقطاب هي عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة وبعبارة أخرى هو حلقة الوصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.

#### 2-1- أهمية استراتيجية الاستقطاب:

تكسب عملية الاستقطاب أهميتها من كونها تحقق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:

- توفير عدد كبير من الأفراد الملائمين لشغل الوظائف في المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة؛
- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي؛
- الإسهام في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الوظيفي من خلال جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف؛
- خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلبى عملية الاختيار مثل التدريب وذلك بجذب أفراد ملائمين وذوي كفاءة عالية.

#### 3-1- مصادر استراتيجية الاستقطاب:

تمثل مصادر هذه الاستراتيجية فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- أ- **الإستقطاب الداخلي:** حيث تسعى المؤسسة هنا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها لوظائف اعلي شرط أن تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل هذا المنصب.
- ب- **الاستقطاب الخارجي:** تلجأ المؤسسة هنا إلى هذا النوع من التوظيف في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب.

<sup>(1)</sup> فيروز بوزورين، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017، ص 24.

<sup>(2)</sup> عزيزة عبد الرحمن العتيبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية

الاستراتيجية"، رسالة الماجستير، الجزائر، 2010، ص 30.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

### 2- استراتيجية الاختيار (Selection Strategy)

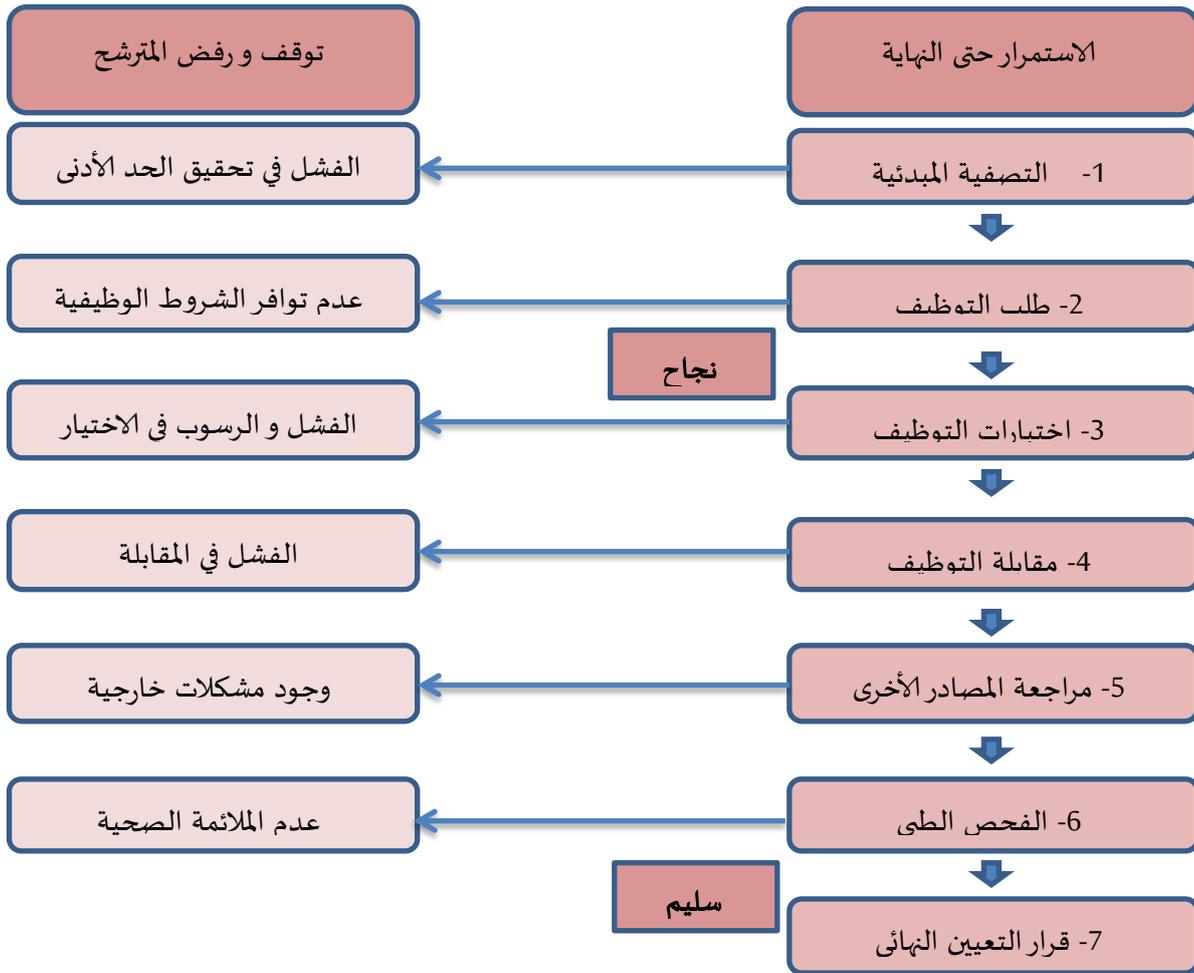
1-2- تعريف: هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب.

2-2- أهمية استراتيجية الاختيار: لعملية الاختيار أهمية بالغة نذكرها فيما يأتي:

- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الفرد في الوظيفة المناسبة؛
- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين فتوفر لهم أجورهم عادلة تتناسب مع مؤهلاتهم و كذا الاستقرار الوظيفي ورفع روح المعنوية لديهم؛
- إن اختيار الشخص المناسب يضمن تحقيق إنتاجية عالية تعرضه لإصابات العمل محدودا.

3-2- خطوات استراتيجية الاختيار: تمر عملية الاختيار بخطوات معينة إلى حين اختيار الشخص المناسب، و الشكل التالي يمثل ذلك:

الشكل رقم (02): خطوات استراتيجية الاختيار



المصدر: علي سامح عبد المطلب سامر، "استراتيجيات الموارد البشرية، ص 30

### 3- استراتيجية التعيين (Recruitment Strategy)

- 1-3- تعريف: هي عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة و قسم معين أو إدارة معينة اعتباراً من تاريخ محدد و يترتب على هذا القرار حقوق الموظف في الأجر و المزايا الإضافية وواجبات و مسؤوليات الوظيفة .
- 2-3- يتضمن أربع نقاط أساسية<sup>(1)</sup>:

- إصدار قرار التعيين: و عادة يكون التعيين تحت التجربة سنة أو اقل قابلة للتמיד؛
- التهيئة المبدئية: في البداية يسلب الضوء على تكييف العامل الجديد مع الوظيفة و القيام بإجراءات تصحيحية إذ لزم الأمر؛
- متابعة و تقييم الفرد خلال فترة التجربة: من طرف المسؤول المباشر الذي يحدد مدى كفاءته لتثبيتته أو فصله أو تحويله إلى وظيفة أخرى؛
- تثبيت الفرد: بعد أن يمضي العامل الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح و إثبات كفاءته و يفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله تنتهي فترة الاختبار و يعين بصورة نهائية.

### 4- استراتيجية التدريب (Training Strategy)

- 1-4- تعريف: يعرف على أنه تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه ، و الاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة لرفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته<sup>(2)</sup>.
- 2-4- مجالات استراتيجية التدريب:

- تتمثل مجالات استراتيجية التدريب فيما يلي<sup>(3)</sup>:
- تدريب العاملين الجدد لتزويدهم بفكرة عامة عن المنشأة و العمل على سرعة اندماجهم مع العمل الجديد؛
  - تدريب العاملين القدامى لمواكبة التطور الفني و التكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال؛
  - التدريب لغرض الترقية إذ عند ترقية العاملين إلى مراتب عليا لابد من تدريب الأفراد على المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة؛
  - تدريب المدراء بهدف رفع مستوى قدرة المدراء على القيام بالأعباء الخاصة بهم.

<sup>(1)</sup> فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>(2)</sup> نعيمة بارك، "تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 07 ، ص 274 .

<sup>(3)</sup> شعيب بغداد، ذياب زقاي، محمد معارف، "تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مداخلة، ص 12 .

### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تكمن عملية مواجهة التحديات بشكل أساسي في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتطلب عدد من التحولات التي يجب إجراؤها في مجال الموارد البشرية ويمكن انجاز هذه التحديات بما يلي:

#### 1- إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية والبيانات وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإعطائه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية: مساهمة العاملين المتمكين تحقيق رضا المستهلكين الوقاية بدل من العلاج الإدارة بالحقائق التركيز على العمليات التحسين المستمر<sup>(1)</sup>.

#### 2- تحديات العولمة التنافسية

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات وتحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختياراتهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائد وهذا ما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لأعلى الأصعدة المحلية فحسب و إنما الدولية أيضا كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة<sup>(2)</sup>.

#### 3- التحديات التكنولوجية

لاشك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قييدا على إدارة الموارد البشرية فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات والتي تتطلب الاهتمام ببعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتنظيم والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم<sup>(3)</sup>.

(1) خيضر كاظم، محمود ياسين، كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 24، 25.

(2) بن علي عائشة، نوري منير، "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية والأسواق، الجزائر، ص 308.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 413.

### 4- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

يعتبر هذا من أهم التحديات في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة , لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات اتجاه الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

### 5- التغيرات في تركيب القوى العاملة

نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا سيلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقليد مناصب كبرى داخل إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر<sup>(2)</sup>.

### 6- زيادة حجم العمالة

وهذا يعود لأمرين أساسيين الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد وهذا من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل وهذا يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم وكذا رفع قدراتهم بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

### 7- التحديات الاجتماعية (الديمغرافية)

إن من أهم التحديات التي تواجه المدراء في التغيرات الديمغرافية التي تحدث في العالم لأنها تؤثر على قوة العمل التي أصبحت متنوعة للغاية لهذا تعمل المؤسسات جاهدة على الاهتمام بأمور الموظفين والمهارات التي يتمتع بها من خلق مستوى تعليم وتأهيل عالي ومهارة في استخدام الانترنت ويشهد العصر الحالي اختلافا في القيم والحقوق للعاملين مما يؤثر على مؤسسات العمل وتنظيم و فاعلية المؤسسة مما يضطر المؤسسة لإصدار تشريعات وأنظمة للحد من السلوك الذي يؤثر سلبيا على الآخرين وعلى المؤسسات وقد يعتبر العاملون هذه التشريعات بمثابة قيود تتصل بخصوصياتهم و حقوقهم إلا أن مصلحة المؤسسة في توفير الجو الصحي والاستقرار والسلامة للعاملين تتعارض مع ما قد يعتبره العاملون حقوق و خصوصيات

(1) عزيمة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(2) شمس ضياء خلفاوي، "مداخلة متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، جامعة الشلف، ص 6.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

---

قصد الاستجابة للتحديات السابقة هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية حتى يمكن الاستفادة أكبر من هذا المورد نذكر منها<sup>(1)</sup>:

- إيجاد ظروف عمل أفضل؛
- التوظيف الفاعل لقدامى الموظفين؛
- توفير المساواة للنساء بشكل أكبر من المؤسسات؛
- الحاجة إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب؛
- مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية؛
- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

---

<sup>(1)</sup> عزيمة عبد الرحمن العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 50-52.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه سابقاً تجلى لدينا أن إدارة الموارد البشرية هي أنشطة إدارية متعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها، فهي جزء لا يتجزأ من المؤسسة ككل ويكمن هدفها الأول والأساسي في الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة شؤونه داخل المؤسسة بمختلف أنواعها، ومن خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة المتمثلة في تحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصنيف الوظائف، الاختيار والتعيين، نظام الأجور، التدريب والتكوين، تقييم الأداء، توجيه وتحفيز الموارد البشرية، تقديم الخدمات للعاملين، ضمان أمن وسلامة العاملين وعلاقات العمل، واتباع الاستراتيجية المناسبة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية في أداءها والتميز في الأنشطة ومواجهة التحديات والتجاوب الفعال من أجل المحافظة على بقائها واستمراريتها.

**الفصل الثاني**  
**الإطار المفاهيمي للميزة**  
**التنافسية**

### تمهيد

تواجه كل المؤسسات الاقتصادية في إطار عملها مشكلات تتمثل في سعيها إلى البحث عن مصادر تمكنها من الاستمرار والبقاء وتحقيق النجاح والتفوق في مجال المنافسة الخاصة بها من خلال الحصول على ميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى بنفس القطاع، و مما لا شك فيه أن النجاح لأية مؤسسة يعني إلى حد كبير إلى الإمكانيات والموارد التي تمتلكها ويمكنها من معرفة نقاط قوتها لأنها المصدر الأساسي لبنائها وتطورها.

وفي هذا الفصل من الدراسة تم التطرق إلى العديد من عناصر الميزة التنافسية وفهمها، فكل مؤسسة ترغب في احتلال موقعا تنافسيا يمكنها من في قطاعها، وسنطرح هذا في ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية؛
- ✓ المبحث الثاني: كيفية تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية؛

### المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية للتفوق على منافسها ضمن نشاطها ولن تحقق ذلك الا اذا كان بحوزتها عنصر من عناصر التميز لبقائها واستمرارها ومواكبة التغيرات الحاصلة.

**المطلب الأول: الميزة التنافسية: مفهوم، أهمية، أهداف**

سنحاول في هذا المطلب الإحاطة بكل المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وذلك بالتطرق إلى كل من تعريفها، خصائصها، أهميتها، وأهدافها.

### أولا: تعريف الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

✓ يعرفها بورتر أنها: " اكتشاف طرائق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع"<sup>(1)</sup>.

✓ تعرف **الميزة التنافسية (CA)** أيضا أنها: " قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بطريقة خاصة أفضل من تلك المتعلقة بالمؤسسات المنافسة الأخرى و تحقق الميزة التنافسية عندما تستجيب الكفاءات الأساسية بصفة من المنافسين لتوقعات بعض أو أغلبية العملاء"<sup>(2)</sup>.

✓ يعتبر مفهوم **الميزة التنافسية (CA)** على قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيات التنافسية<sup>(3)</sup>.

✓ تعرف الميزة التنافسية (CA) أيضا أنها : مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليده لتحقيق أمرين هما<sup>(4)</sup>:

- إنتاج قيم اقتصادية و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المنظمة و منافسها.

✓ عرفت الميزة التنافسية (CA) أيضا أنها: قدرة المؤسسة على تقديم قيمة متفوقة للعملاء و التي تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا و أفضلية

<sup>(1)</sup>Michael porter , "**L'avantage concurrentiel des nations**" , Inter-edition , paris , 1993 , p48

<sup>(2)</sup>Philippe viellemus , "**le plan marketing a l'usage du manager , les objectifs , la strategie la tactique**" , Eyrolles , paris , 2009 , p41

<sup>(3)</sup>مصطفى محمود ابو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008، ص 13، 14.

<sup>(4)</sup>فرحات غول، "الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، البصيرة للبحوث و الاستثمارات، الجزائر، العدد

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

مما سبق نعرف الميزة التنافسية (CA) على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل المراكز من منافسيها التي في نفس النشاط من خلال استغلال أفضل المهارات والكفاءات والخبرات والموارد الموجودة داخلها واستثمارها وصعوبة عدم تقليدها.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية على عدة خصائص هي<sup>(1)</sup>:

- نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءات أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسد وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

تمكن أهمية الميزة التنافسية (CA) فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء؛
- تحقيق حصة سوقية وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق<sup>(3)</sup>.
- تدعيم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجية المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية<sup>(4)</sup>.

(1) محمد عبده حسين، الطائي نعيمة، عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009، ص 155.

(2) فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

(3) سالم الياس، "التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة ابحاث و دراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص 238.

(4) فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص ص76، 77.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

### رابعاً: أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات للوصول إلى درجة من التميز لتحقيق عدد من الأهداف يمكن ذكر بعضها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- خلق فرض جديدة لسوق العمل؛
- دخول مجال تنافس جديد؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها؛
- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة كما يقدمه المنافسون؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية؛
- تمثل الميزة التنافسية المعيار المهم لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛
- تحسين ثقة وأداء العاملين في قيادة المؤسسة؛
- تحقيق مستويات أداء أفضل.

---

<sup>(1)</sup> وهيبه مربي، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتطبيق وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 60.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية (CA) متمثلين في:

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

1- تعريف: تعني أن المؤسسة لها القدرة على تصميم و تسويق منتجها بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لها مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر و بصيغة أخرى أن تملك المؤسسة ميزة تكلفة تسمح لها بالتحصيل على هامش أعلى و بالتالي وضعيتها جيدة عن طريق اعتماد أسعار اخفض من تلك التي يقوم بها المنافسون<sup>(1)</sup>.

#### 2- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

- وجود طلب مرن على السلعة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

#### 3- للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة و تتمثل فيما يلي :

- مراقبة الحجم: أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها و بالتالي التوسع في الأسواق و كذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف.
- مراقبة التعلم: أي مراقبة و تحديد أهدافه و يتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة بالمعايير المعمول بها في القطاع إلا انه لا ينبغي التركيز على التكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة و الإبداع و بالتالي فان مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.
- مراقبة الروابط: و المقصود بالروابط هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها و تخفيض التكاليف و بالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
- مراقبة الإلحاق: و المقصود به تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و الهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل و تسيير نشاط منتج للقيمة و بالتالي فان مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

<sup>(1)</sup> نوال دومة، "تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 28.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- مراقبة الإجراءات؛
- مراقبة التكامل؛
- مراقبة الاستغلال للطاقات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- مراقبة العوامل المؤسسية؛
- مراقبة الرزنامة.

### ثانيا: ميزة التميز

1- تعريف: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل :

جودة أعلى خصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع أي أن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء سلعة وتحقيق الرضا عنها<sup>(2)</sup>.

2- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز: وهي

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك<sup>(3)</sup>.
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة المصادر للتفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل و من ثم ضمان ولائه للمؤسسة<sup>(4)</sup>.

3- للحصول على ميزة التميز فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة وتمثل فيما يلي<sup>(5)</sup>:

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات وتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات المقدمة وجودة وسائل الإنتاج.

<sup>(1)</sup> عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 15.

<sup>(2)</sup> صورية شني، السعيد بن لخضر، "تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، العدد 2، 2017، ص 112.

<sup>(3)</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>(4)</sup> دومة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>(5)</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 18.19.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:
    - الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها وذلك من اجل تلبية حاجات المستهلكين.
    - الروابط مع الموردين يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة و مورديها حيث انه بالإمكان تقليص مدة التطوير النموذج الجديد من خلال التنسيق بينها أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع.
  - الرزنامة: المقصود بها انه يمكن أن تأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة وتكون لها مدة هذه الميزة .
  - الموقع: قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في اقرب الآجال.
  - التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة هذا التكامل قد يكون خلفيا (إنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة ) أو أماميا ( خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة ) مما يجنبها اللجوء للغير.
- بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي:
- الإلحاق: حيث يمكن أن تنشأ خاصية التركيز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك العدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
  - التعليم: حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.
  - الحجم: إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.
  - العوامل المؤسسية.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية (CA) للمؤسسة و نذكر منها:

#### أولاً: الإبداع

إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة و أصبحت القدرة على الإبداع مصدر متجددا للميزة التنافسية. و هو القدرة على النظر للأشياء من مناظير مختلفة و جديدة التي تمكن الإنسان من فهم و تطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب و انه عمل ذهني بدايته فردية و يتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار و تبادلها و تطويرها و تتضمن هذه الأفكار الجدة الأصالة المرونة و الخروج عن المألوف و التي في نهاية المطاف تحسن من مكانة الفرد و المؤسسة<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: الزمن

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق الميزة التنافسية كالتالي<sup>(2)</sup>:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون.

#### ثالثاً: المعرفة

إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة و تحليلها و تفسيرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه و إثراء العمليات الإنتاجية و تحقق التحسن في الأداء و الارتقاء إلى المستويات اعلي من الانجاز لتحقيق التميز على المنافسين. و من هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية و هي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري الذي يشمل مختلف المنتجات الفكرية الإنسانية من تقنيات نظريات مفاهيم و غيرها من الأشكال<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> إلباس العيداني، مراد مداح، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 05، عدد 01، جوان 2019، ص 171.

<sup>(2)</sup> الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 192.

<sup>(3)</sup> جلد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 84.

### رابعاً: الجودة

يجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تنتج ذات جودة عالية فالجودة أصبحت احد الأبعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية للمؤسسة من اجل مواجهة التحديات المختلفة<sup>(1)</sup>.

### خامساً: التكنولوجيا

تعتبر من الموارد غير الملموسة و التي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات و بالتالي الحصول على ميزة تنافسية حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف<sup>(2)</sup>:

- **التكنولوجيا الأساسية:** وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع و لا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين؛

- **التكنولوجيا الناشئة:** و التي هي في مرحلة الانطلاق و تعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية؛

- **التكنولوجيا المحورية:** وهي التي تصنع الفرق و بالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.

و بالتالي تكون التكنولوجيا مصدراً للميزة التنافسية و ذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تمييز المؤسسة عن بقية المنافسين.

### سادساً: الكفاءة

تعتبر أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين و تجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة<sup>(3)</sup>. و الجدير بالذكر: هناك مصادر أخرى نذكرها فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة و الموارد الأولية قنوات التوزيع الموجودات ... و غيرها كذلك تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة أساليب التنظيم الإداري طرق التحفيز مردودات البحث و التطوير و الإبداع و المعرفة.

- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و مميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية المالية الموارد البشرية المؤهلة و غيره.

<sup>(1)</sup> شني صورية، بن لخضر السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>(2)</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>(3)</sup> محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>(4)</sup> الامين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص 193.

### المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

يقتضي تحقيق الميزة التنافسية (CA) للمنظمة حسب اهتمامها على بعدين أساسيين هما / القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المؤسسة على تحقيق التميز:

#### البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

تتمثل في مدى إدراك العملاء لما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسها بحيث يجب أن يدرك العملاء أن ما حصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من قيمة تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لان تستغل وتوظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء<sup>(1)</sup>. في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك لعل أهمها هو عنصر السعر و الجودة و قصد تحسين القيمة المدركة لدى العميل تلجا المؤسسة إلى استخدام التسويق بالعلاقات كمفهوم حديث للتسويق حيث يتم من خلاله تعريف العملاء و العمل على استقطابهم و من ثم إشباع رغباتهم وفق إمكانياتهم و إقامة علاقات طويلة معهم مما يعني الاحتفاظ بهم للوصول إلى فكرة العميل مدى الحياة.

و يؤكد كل من **Joao Baotist** و **DwiGhtertz** أن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء و من يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء اكبر من المنافسين فسوف يستحوذ على حصص اكبر من السوق.

#### البعد الثاني: قدرة المنظمة على تحقيق التميز

بإمكان المنظمة أيضا أن تحقق الميزة التنافسية و ذلك من خلال التميز بسلعة أو خدمة غيرها من المؤسسات بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها و بالنظر إلى دورة حياة المنتج نجد أنها قصيرة و أكثر من هذا فإننا كثيرا ما نرى بعض المؤسسات التي تختصر دورة حياة احد منتجاتها لتقدم منتوجا جديدا<sup>(2)</sup>.

- **الموارد المادية:** فيمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق تمويل احتياجاتها بشروط خاصة الأمر الذي ينتج لها إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأسعار اقل من غيرها.

- **الموارد المادية:** تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية بحسن استغلال هذه الموارد قصد تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة متميزة.

- **الموارد البشرية:** فمعظم المؤسسات يرتبط نجاحها وتميزها بما تمتلكه من مهارات و قدرات بشرية.

- **الإمكانيات التنظيمية:** من خلال قدرة المنظمة على إدارة نظمها و الأفراد المتواجدين فيها إذ يمكنها توفير احتياجات عملائها و إعطائها هذه الاحتياجات قيمة بحيث يصعب على منافسها تقليدها.

<sup>(1)</sup> فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 172، 173.

<sup>(2)</sup> حداد صونية، "تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016، ص191.

### المبحث الثاني: كيفية تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة

إن المنافسة محطة اهتمام بين المؤسسات لتحقيق التميز لها من حيث استراتيجياتها المعتمدة والأساليب لتحقيق الميزة التنافسية (CA) والمؤشرات المعتمدة لمعرفة مدى نجاحها .

#### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس:

#### أولاً: حجم الميزة التنافسية

كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، فللميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التبيي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية وأخيراً مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج<sup>(1)</sup>.

1- **مرحلة التقديم:** تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير ومن الاستعداد البشري، المالي والمادي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشاراً أكثر فأكثر.

2- **مرحلة التبيي:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث التوسع والانتشار باعتبار أن المنافسين قد بدؤوا في التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة<sup>(2)</sup>.

3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة هنا وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية وإذ تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد<sup>(3)</sup>.

#### ثانياً: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>(4)</sup>.

(1) خديجة بوخریصة، "الهیقة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015، ص 100.

(2) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(3) نوال دومة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(4) خديجة بوخریصة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

و الجدول التالي يوضح أبعاد نطاق السوق:

الجدول رقم (02): أبعاد نطاق السوق

التعريف و الشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا ( قرار التصنيع ) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ( قرار الشراء ) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز و من جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد ( أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي )	النطاق الرئيسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة اثر مشاركة الموارد و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن	النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة ... فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يختلف استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .	نطاق الصناعة

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998، ص 88.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

### المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

يوجد عدد من الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية:

#### أولاً: الكفاءة المتفوقة

وهي تتعلق بتكاليف مدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة كما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الإدارة التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.

#### ثانياً: الجودة المتفوقة

حيث تقاس الجودة من خلال ما تحققه المخرجات من قبول لدى المجتمع والجودة العالية من شأنها تساعد في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة وتقلل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المخرجات<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: الإبداع والتميز المتفوق

ويعني كل ما تقدم يطرأ على المنتجات أو خدمات المؤسسة وهيكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين ويعد التجديد احد الأسس البنائية لميزة تنافسية الذي يسمح للمؤسسة بالتميز.

#### رابعاً: الاستجابة المتفوقة لدى المستفيدين

أي تحقيق الميزة من خلال اشبع رغبات العملاء من إنتاج السلع والخدمات بشكل أفضل من منافسيها وبالتالي يصبح هناك موائمة ما بين هذه الخدمات المطالب الفردية أو الجماعية<sup>(2)</sup> وهنا يمكن القول أن المؤسسات يجب أن تعتمد على عدد من الأساليب التي تحقق لها التميز مع البحث الدائم أيضا عن وسائل وأساليب أخرى ووضع اطر وخطط استخدامها مع الأخذ في الاعتبار تحقيق الجودة والكفاءة وتوفير فرص الإبداع والابتكار<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> السعيد بدير سليمان، "إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، بجامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد يوليو، الجزء الثاني 2021، ص 39.

<sup>(2)</sup> خليل موفق خليل صافي، "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 106.

<sup>(3)</sup> السعيد بدير سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تستخدم المؤسسة العديد من المؤشرات للدلالة على اكتسابها للميزة التنافسية تنقسم إلى:

#### أولاً: الربحية

إن المقياس الرئيسي للأداء المالي للمؤسسة هو ربحيتها و التي تستحوذ على معدل العائد الذي تحققه المؤسسة على استثماراتها و يمكن بصفة مستمرة للمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تحقيق ربحية أعلى من متوسط ربحية القطاع و يمكن تعظيم مستوى الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات و استخدام التقنيات الحديثة و استغلال الموارد بشكل أفضل<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: الحصة السوقية

يستخدم هذا المقياس للتمييز بين الرابحين و الخاسرين في السوق حيث يستخدم في حساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق و مقارنته مع المنافسين أي يعطي هذا المقياس نظرة عن وضع و موقف المؤسسة في السوق و عن حركة العملاء بين منتجاتها و منتجات منافسيها<sup>(2)</sup>.

#### ثالثاً: النمو السنوي للمبيعات

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات و هي عبارة عن مخرجات النشاط التي يتم من خلالها تحقيق الأرباح و بالتالي تحقيق النمو و الاستمرارية و بعد النمو السنوي للمبيعات مؤشرات على نجاحها في نشاطها و على زيادة حصتها السوقية مما يدعم موقعها التنافسي في السوق<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>(2)</sup> محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 46.

<sup>(3)</sup> خليل موفق خليل صافي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

### المطلب الرابع: استراتيجيات التنافس في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الاستراتيجية وسيلة لبقاء المؤسسة في بيئة تنافسية وقدرتها على الموازنة بين الفرص و القدرات التنافسية و الاستراتيجية هي مزيج من نهايات الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها من خلال وسائل و سياسات كما تتضمن الاستراتيجية النظر في أربعة عوامل رئيسية لتحديد ما يمكن للمؤسسة انجازه بنجاح تتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة و تحديد التهديدات و المخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة فضلا عن التوقعات المجتمعية و قيم المؤسسة<sup>(1)</sup>.

وهناك عدة استراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة أن تختار ما بينها و سيتم التطرق إليها فيما يلي:

#### أولاً: استراتيجية القيادة بالتكلفة (Low Cost Leadership Strategy)

تسعى المؤسسة هنا لتحقيق الريادية في تحقيق التكلفة إلى الحد الأدنى كاستراتيجية أساسية حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر منافسها و تتمكن المؤسسة من الوصول لتحقيق هذه الاستراتيجية من خلال توافر اقتصاديات الحجم و استخدام وسائل متطورة للتقليل من القوى العاملة و استغلال الخبرات من اجل تقليل التكاليف<sup>(2)</sup>. و تحقق هذه الاستراتيجية من خلال مجموعة من الطرق و السياسات الوظيفية أهمها<sup>(3)</sup>:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛
- تعديل الأنشطة و العمليات ذات التكاليف العالية كاستبدال العمليات اليدوية بالآلة رخيصة الثمن؛
- استخدام مواد أولية منخفضة السعر دون المساس بجودة المنتج؛
- تخفيض تكاليف البحوث التطوير و الإعلان.

<sup>(1)</sup> السعيد بدير سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>(2)</sup> فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>(3)</sup> الامين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص 197.

### ثانيا: استراتيجية التميز (Differentiation)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة وقد يكون هذا التميز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة<sup>(1)</sup>.

ولكي تنجح المؤسسة في هذه الاستراتيجية يجب مراعاة بعض الشروط عند تطبيقها وهي<sup>(2)</sup>:

#### 1- الخاصة بالمحيط الداخلي:

- توافر المواد الأولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة أداء مميزين للمنتج النهائي؛
- بذل جهد كبير في مجال البحوث و التطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ممتازة و فائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلكين؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية و المهارات و الوقت و الجهد و الأفراد؛
- وجود نظام معلوماتي تسويقي و خدماتي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات؛

#### 2- الخاصة بالمحيط الخارجي:

- إدراك المستهلك لقيمة المنتج الخاص بالمؤسسة و منتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين و تنوعها؛
- عدم وجود مؤسسات تنتهج نفس إستراتيجية التميز.

<sup>(1)</sup> وسيلة بوزايد، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 35.

<sup>(2)</sup> الامين محلوس، مرجع سبق ذكره، ص 198، 199.

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

تقود جهود المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية إلى مجال تنافسي ضيق أو جزء محدد من السوق لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف و يكون التركيز إما من خلال التكلفة المنخفضة أو التركيز على التميز من خلال مؤسسة مجددة<sup>(1)</sup>.

ولكي تنجح المؤسسة في هذه الاستراتيجية يجب مراعاة بعض الشروط عند تطبيقها وهي<sup>(2)</sup>:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات و حاجات متنوعة و طريقة استخدامهم للمنتج متميزة؛
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة؛
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم معدل النمو الربحية.

<sup>(1)</sup> مصطفى محمد الدرويش، "الممارسات الافضل في تعزيز الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص 96.

<sup>(2)</sup> الامين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص 199.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية في ظل منافسة شديدة بين المؤسسات للبقاء والاستمرارية فإن كل مورد من مواردها له دخل في هذا الهدف وبما أن المورد البشري هو من أهم هذه الموارد.

#### المطلب الأول: لمقاربات الحديثة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية

هناك مقاربات عديدة وباختلاف أنواعها اهتمت بموضوع البحث عن طرق تحقيق الميزة التنافسية و اختلفت كل مقاربة عن الأخرى في تفسيرها وتحليلها ومعالجتها و من بين هذه المقاربات ما يلي:

#### أولاً: المقاربة المبنية على الموارد

تقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الأداء في السوق فالنظرية تعتبر المؤسسة هي المستوى الذي يجب البحث فيه عن الميزة التنافسية وليس القطاع.

ويمكن تلخيص مبادئ المقاربة المبنية على الموارد في النقاط التالية:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية التقنية البشرية ... الخ و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة؛
  - ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛
  - الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
  - تحقيق الإنتاجية كنسبة بين المدخلات والمخرجات؛
  - الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها و إشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي و الاقتصاد فيها حيث يكون ممكنا و تسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد؛
- إن خطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد تختلف عن المقاربة الهيكلية ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف و من ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك أما بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية حيث يبدأ مسؤولوا المؤسسة بتحديد الموارد يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة و في هذا الإطار نميز خمس خطوات لتحقيق نظرية كالتالي<sup>(1)</sup>:
- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
  - التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛

(1) فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 204، 205.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا ما تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة؛
- اختيار إستراتيجية خاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة ويتم اختيارها وفقاً لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمرارها وصعوبة تقليدها عدم إمكانية تحويلها مدى صعوبة تنميتها ذاتياً من قبل المنافسين؛
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية الموارد ويتحقق ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد ويهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.

### ثانياً: مقارنة الكفاءات

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة نظرية الموارد حيث تمثل مقارنة كلية تهتم بتكامل مع جميع مستويات التحليل الفردي والجماعي والاستراتيجي لتسيير الكفاءات ومدى إسهامها في تحقيق تنافسية المؤسسة. وتعرف الكفاءة بأنها الأصول غير ملموسة وتمثل جميع المهارات ذات الطابع الخاص التي تشكل أساساً جيداً للقدرات المؤسسة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية.

✚ هناك عدة أسباب أدت إلى ظهور هذه المقاربة نذكر منها<sup>(1)</sup>:

- قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية؛
- الكفاءة تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية ورؤية واضحة للمستقبل.
- وقد ذكر بعض الكتاب لمقاربة الكفاءات خصائص أساسية هي<sup>(2)</sup>:
- الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتقرب أكثر من الزبائن؛
- الكفاءات التي تسمح للمؤسسة أن تكون أكثر مرونة والقدرة على القيام بالأعمال بسرعة أكبر وبطريقة أفضل مقارنة بالمنافسين؛
- كفاءات المؤسسة التي تمنح المنتج أو الخدمة الخصائص الفريدة والتميزة.

<sup>(1)</sup> محمد حامدي، "قراءة مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الإحياء، المجلد 19، العدد 22، سبتمبر 2019، جامعة باتنة، ص 852.

<sup>(2)</sup> فاطمة الزهراء عيساوي، مرجع سابق، ص 206.

المطلب الثاني: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية نذكر<sup>(1)</sup>:

**أولاً: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات**

إن الموارد تعد المحدد الأساسي للكفاءة و تستطيع الإدارة باستخدام أساليب ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تحقق زيادة في مستوى كفاءة المؤسسة ، فمن خلال الاختيار السليم للموارد البشرية ذات الكفاءة عند التعيين ، و تنميتها بالتدريب و التطوير مما يؤدي لرفع مهاراتها و مستوى أدائها ، و زيادة رضا العاملين وولائهم و هي من المؤشرات غير المباشرة لتحسين كفاءة العمل ، إن ارتفاع كفاءة الموارد البشرية العاملة سيمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مرتكزة على أساس التكلفة المنخفضة.

**ثانياً: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة**

تتعلق الجودة بجميع جوانب السلوك الإداري المتجهة مباشرة نحو جودة السلع و الخدمات المقدمة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية و الاستثمار في الموظفين ذو الجودة العالية ، و يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في المؤسسة بإتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها و التحسين المستمر الذي تعتمده على الدوام ، إن وظائف إدارة الموارد البشرية تعكس و تتطابق مع قيم و سياسة الجودة و كذلك رؤية و رسالة المؤسسة حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية و سياستها تسهل و تدعم تنفيذ ممارسات الجودة.

**ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع**

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في تحقيق الإبداع من حيث تبني مداخل جديدة في وظائفها و ممارستها ، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل المؤسسة تعزز الأداء و الإبداع الفردي و الجماعي ، فمن خلال عملية الاختيار لموظفيها فهي تقوم باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية و مؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار مبدعة و مفيدة ، و عن طريق عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على تقديم مفاهيم جديدة و تطبيقها بحيث تسهم جهودهم الإبداعية المقدمة في الأداء الكلي للمؤسسة.

<sup>(1)</sup> عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد و التنمية، المجلد 06، العدد 01، 2018، ص ص 232، 233.

### رابعاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة

تسهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تفعيل مرونة المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة و القدرة على الاستجابة و التكيف السريع و التحول من منتج إلى منتج آخر كما و نوعاً لتلبية رغبات الزبائن و حاجاتهم المختلفة ، و القدرة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل ، و جعل العاملين على استعداد لأداء المهام المختلفة و هذا استجابة لطلبات العمل المختلفة ، و عليه تمثل مرونة الموارد البشرية قيمة ثمينة كونها تكيف الموارد البشرية كما و نوعاً ( مهارة ، سلوك ، معرفة ، كفاءة ) وفقاً للتغيرات البيئية .

### خامساً: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات المحورية

تعد وظائف إدارة الموارد البشرية احد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من اجل تنمية كفاءاتها المحورية الأكثر أهمية للمؤسسة ، و صقل موظفيها بالمهارات المتميزة ، و تعزيز عملية التعلم الجماعي الذي أساسه المعرفة ، حتى تمكن المؤسسة من امتلاك ما لا يملكه المنافسون في حقل ما من تنظيمها الداخلي أو لا يستطيعون تقليده لتكتسب ديمومتها و تفردتها و تميزها ، هذه القدرات و المهارات و المعارف و الخبرات التي يمكن أن تكون معا بمثابة المحفزات التي تخلق و تجمع الأصول الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة .

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

### المطلب الثالث: طرق اكتساب إدارة الموارد البشرية للميزة التنافسية

يمكن لإدارة الموارد البشرية بناء ميزة تنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها من خلال ثلاث طرق و هي تطبيق الاستراتيجيات و التعامل مع التغير و بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة .

#### أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد و تطبيق إستراتيجية المؤسسة

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة. والشئ المؤكد أن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضاً تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، وإمكانياتها الداخلية.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، وفرص التهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضاً تحليل وتطوير الإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: قدرة إدارة الموارد البشرية على إدارة التغير

تتميز البيئة بشدة التغير ، لذا يتحتم على المؤسسات تبني إدارة التغير ، من خلال تدعيمها لها و العمل على التحسين المستمر لهذه الإدارة ، وذلك يتحقق بالاستناد على الاستخدام السليم لأدوات و خبرات إدارة الموارد البشرية ، إذ يعد التركيز على مواصفات الأفراد في مواجهة ضغوطات معينة هو السبيل الأمثل لمواجهة هذا التغير ، مقارنة بالاعتماد على الموارد الأخرى ، فتدعيم معايير معينة و تحسينها بواسطة إدارة الموارد البشرية ، يعد هو الحل الأسرع لمواجهة التغير ، فالأفراد يدركون أن التغير أمر حتمي و جزء هام من النمو و التطور و ضمان استمرارية المؤسسة.

#### ثالثاً: بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة بواسطة إدارة الموارد البشرية

و يقصد بالتوحد الاستراتيجي " درجة مشاركة جماهير المؤسسة سواء كانوا داخل المؤسسة ( العاملين ) أو خارجها ( العملاء ، أصحاب الأسهم و غيرهم ... ) في مجموعة من القيم و الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة " ، و يكون

<sup>(1)</sup> مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

---

بناء هذا التوحيد الاستراتيجي بتبني القيم التي تحكم المؤسسة من جانب العاملين والإدارة والموردين وغيرهم ، فإذا كانت قيمة العدالة مثلا تحكم أداء المؤسسة ، فالأمر يتطلب تبني العاملين والإدارة لهذه القيمة.

كذلك يعد الالتزام نحو خدمة العملاء ، قيمة أساسية لإدارة الموارد البشرية ، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تسعى نحو ترسيخ هذه القيمة ، غير انه قد تتعارض قيم العاملين مع القيم التي تحكم أداء المؤسسة مما يؤدي إلى عرقلة التوحيد الاستراتيجي ، وذلك بسبب التناقض الحاصل بين قرارات الموارد البشرية وبين طلبات المستثمرين<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> صونية حداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 193، 194.

المطلب الرابع: أهمية وأسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية ومدى مساهمتها في تنمية الميزة التنافسية

أولاً: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية

لقد 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 و "إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية ، إلا أنها ليست شرطاً كافياً 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 والانجاز ، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة.

ثانياً: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد البشرية والتقنية الأخرى في المؤسسة وأن نجاح المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على توعية هذه الأخيرة " مواردها البشرية فانه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من اجل الوصول به إلى حد الامتياز.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتطور المؤسسة يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية<sup>(1)</sup>:

- أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين ولا يمكن الحصول على مثلها بان تتوفر لهذه الموارد البشرية القدرة و الإبداع وتحدي المهام الصعبة والتعامل مع تقنيات مختلفة؛
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم غير السوق وتكامل المهارات والخبرات و من خلال القدرات العالية على العمل في فريق؛
- أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها لا تتكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.

<sup>(1)</sup> جعفر بوعوروي، محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية و توظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري و النفسي و الاجتماعي و المعرفي للأشخاص مع مطالب هذه الوظائف و تمتعهم بالسمات و الخصائص التي بينها سابقا من خلال تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة و في هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث و الاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المؤسسة و أساليبها الخاصة أو استنادا إلى مكاتب البحث و الاستقطاب و مراكز التقييم المخصصة؛
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى اشم و أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدو تهور في مستويات أدائهم بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم و مهما كان مستواهم المعرفي و الوظيفي أي جميع أفراد المنظمة لأعلى التعيين؛
- و قد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب و جرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها و تركيزها على الأفراد القائمين بالعمل و إنما لا بد من أن تتناول جهود تنمية المؤسسة ذاتها و ذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم و تتميز معارفهم في تطوير الأداء؛
- و لكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن يكون في ارتباط مستمر مع الجامعات و مراكز البحث و عن المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة؛
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد و إتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية و المهنية المختلفة و تطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات و الندوات و رسوم العضوية في الجمعيات و الهيئات العلمية و المهنية فضلا عن تسيير فرص استكمال الدراسات العليا و المتخصصة مع تحمل نفقات عنهم كلها أو جزء منها و على حساب وقت المؤسسة؛
- تنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد و توفير الفرص للنهيين منهم لتجريب أفكارهم و مشروعاتهم الخلاقة و العمل بمبدأ الابتكار أو الفناء؛
- نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته و ليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر و يبتكر و يشارك في المسؤولية و يتحمل المخاطر؛
- تنمية أساليب العمل الجماعي و تكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة و ضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية و التواصل بين شرائح العاملين المختلفة و تحقيق أسس الانتماء و الولاء للمؤسسة؛

(1) محمد جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-95.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

- مراجعة هيكل الرواتب و التعويضات المالية و إجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل و في هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح و توزيع أسهم مجانية لتحفيزها و تنمية اهتمامها بالعمل؛
- فتح قنوات الاتصال و التسيير تدفقات المعلومات و المعرفة بين قطاعات و جماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول و التعامل فيما باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول بالعكس فهي تنمو و تتطور كلما زاد انتشارها و تداولها بين الأفراد؛
- إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات و تطوير النظم و تأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير و الإبداع و المساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة .
- تطبيق نظام إدارة الأداء و من ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية و المادية و التقنية و التصميمية في إطار متناسق و متكامل و الاهتمام بقضية مهمة جدا ألا و هي مراعاة الأبعاد الثقافية و الاجتماعية للموارد البشرية و اختلاف مستوياتهم الفكرية و اخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال و إعداد الخطط الأداء و تحديد معايير التقييم.
- و إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين و الرؤساء و الكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا نفهم بوضوح أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة الأساسية للمؤسسة في بيئة تنافسية و انما قدرة المؤسسة على تقديم قوة متفوقة للعملاء و التي تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا و افضلية على المنافسين و أن قدرة المؤسسة مرتبطة باستخدام مواردها و الاعتماد على مصادرها الأساسية كالتيكنولوجيا، الإبداع فضلا عن العنصر البشري و كفاءاته قدراته و ذلك بواسطة إدارة الموارد البشرية الاداة الرابطة بين المورد البشري و تحقيق الاهداف المرجوة . و إن أساس الميزة التنافسية هو مواجهة و استخدام أدوات المؤسسة و أساليبها لتحقيق التميز في الميدان التنافسي و لتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية محددة و تمكّنها من فهم و تحليل المنافسين و المتمثلة في ( استراتيجية القيادة بالتكلفة ، استراتيجية التميز و استراتيجية التركيز) .

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

مطاحن عمر بن عمر

- الفجوج - قالمة

### تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري لمشكلة إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق التميز التنافسي و ذلك لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية و ابعادها و الميزة التنافسية اخترنا مؤسسة مطاحن عمر بن عمر كعينة من المجال الاقتصادي.

فقد بذل مؤسسوا مجمع عمر بن عمر قصارى جهدهم لتحقيق الريادة و التميز في الأسواق المحلية و الأجنبية فقد عرفت تطورات جوهرية مست جوانب عدة تغيرت من خلالها علاقتها بالمستهلكين و الأسواق حيث من أجل التميز و التحسين المستمر لشروط و قوانين اقتصاد السوق من الضروري متابعة التطورات و التغيرات الحديثة. و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية) و الذي سوف نتناول فيه:

✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة؛

✓ المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية؛

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

إن مؤسسة عمر بن عمر من المؤسسات التي فرضت وجودها في الأسواق المحلية في مدة قصيرة مقارنة مع المؤسسات الأخرى وذلك بالعمل بجهد تحقيقها لأهدافها المرسومة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية .
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق) .

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبنائات المعدنية، أما في ما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخووص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) و شهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قاتمة

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كآلاتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب66 مليون أورو سنويا.

### المطلب الثاني: فروع المؤسسة وطبيعة نشاطها

#### أولا: فروع المؤسسة

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).
- وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.
- وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر

#### ثانيا: طبيعة نشاط المؤسسة

- يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.
- يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

- 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 X 8.
  - 203 عامل على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت.
- و الجدولين التاليين يوضحان توزيع العمال على مستوى الوحدات:

الجدول رقم (04): توزيع العمال على مستوى وحدتي إنتاج السميد

التوقيت	الفرقة
من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.	الفرقة ا
من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء	الفرقة ب
من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.	الفرقة ج
في حالة راحة	الفرقة د

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (05): توزيع العمال على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية

التوقيت	الفرقة
من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا	الفرقة أ
من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء	الفرقة ب
من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا	الفرقة ج
في حالة راحة	الفرقة د

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### المطلب الثالث: أهداف مؤسسة عمر بن عمر

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

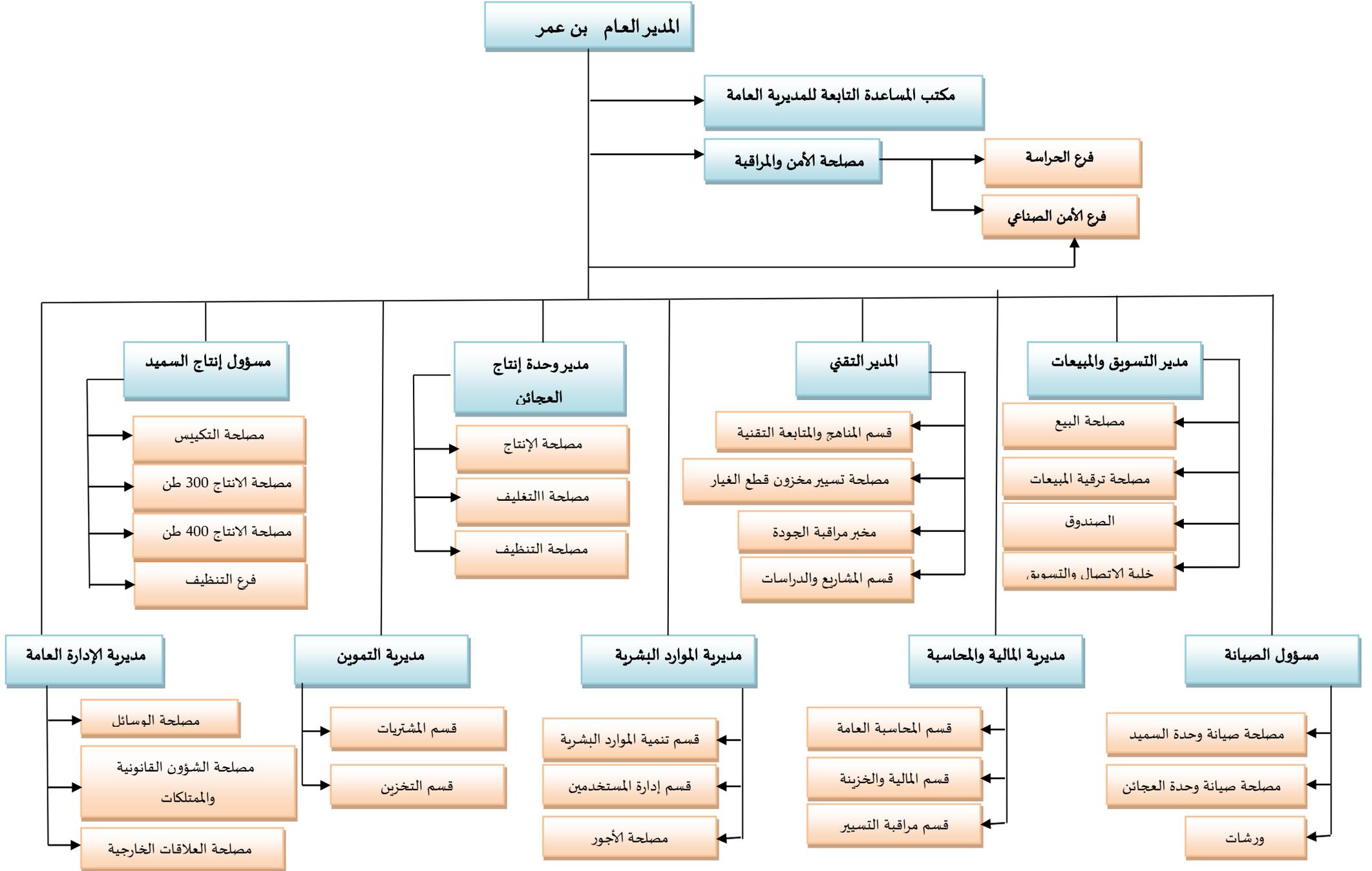
- ضمان البقاء والاستمرار؛
- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح؛
- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة؛
- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية؛
- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر؛
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة؛
- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة

هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر



❖ شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

- مديرية الموارد البشرية: مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة. وهي تنقسم إلى:

✓ قسم تنمية الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

✓ قسم إدارة المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

● مصلحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.
- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى .

● مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي: الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة .

- مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتجات الغذائية: السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

- المستشار القانوني: توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

● مديرية التسويق و المبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات اشهارية،... إلخ).

- **مصصلحة إنتاج السميد:** من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من :
  - ✓ **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
  - ✓ **مصصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.
- **مديرية إنتاج العجائن:**
  - تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
  - الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- **مصصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.
- **قسم المناهج و المتابعة التقنية:**
  - متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
  - الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.
  - تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج و الإنتاجية.
- **قسم الأشغال و الدراسات:**
  - دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.
  - **المخبر:** مراقبة المنتجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...الخ).
  - **مصصلحة الصيانة:** تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:
    - ورشة الكهرباء.
    - ورشة الميكانيك.
    - ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

- **مديرية التموين:** مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، الخ... والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:
  - **قسم المشتريات:** وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
  - **قسم التموين بالمادة الأولية (القمح):** مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

#### ✓ مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولية على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

#### ✓ قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.

#### ✓ قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحسين ومراقبة ميزانية الشركة.
- **مديرية الإدارة العامة:** مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:
  - **مصلحة الوسائل العامة:** مسؤولية على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.
  - **مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:**
    - مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
    - تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.
  - **مصلحة العلاقات الخارجية:** التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجيستك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة و تقديم مختلف المحاور الاستمارة و قياس صدقها و ثباتها و تحليلها

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن الذي يحدد لنا المنهج المتبع في الدراسة هو طبيعة الموضوع المدروس ، و الاختيار المناسب للمنهج يساعد على انجاز بحثنا و يمكننا من الخروج بنتائج علمية دقيقة و نظرا لطبيعة موضوع الدراسة و من اجل الإحاطة بمتغيرات الدراسة و تحقيق أهدافها.

و بعد جمعنا لمعلومات حول موضوع دراستنا تحت عنوان دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، اقتضى علينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي.

ولقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من البيانات هما:

- **البيانات الأولية:** تعتمد أساسا بالبحث في الجانب الميداني و ذلك بتوزيع الاستمارات لدراسة المتغيرات للإجابة عن إشكالية البحث و اختبار الفرضيات و جمع المعلومات اللازمة و تحديد مجتمع الدراسة لاختيار عينة، و استخدام البرنامج الإحصائي spss، و باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.
- **البيانات الثانوية:** تم استخدام الكتب و المجالات العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة و ذلك لجمع المعلومات و اخذ تصور عن متغيرات الدراسة و المتمثلة في: المتغير المستقل – إدارة الموارد البشرية و المتغير التابع – الميزة التنافسية

### أولا: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع دراستنا الذي يستدعي التعامل مع الموظفين فان مجتمع دراستنا يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج قالمة حيث تتكون من 770 عامل.

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث فهي تشكل جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص و الصفات و لقد تم اختيار العينة على أساس عشوائي لان هذا النوع من العينات يعطي فرصا متكافئة لجميع أفراد المجتمع و كذا احتوائها على أنواع المفردات المختلفة في المجتمع من إطارات ، عالي التحكم، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ و باقي الاختلافات كالمستوى التعليمي ، الجنس .... الخ.

من جهة أخرى تم الاعتماد هذا النوع من العينات لأنه من أبسط أنواع العينات و أكثرها شيوعا و كذلك لكونها تتلاءم مع بحثنا خذا نظرا لقصر مدة الدراسة ، و عدم توفر الشروط اللازمة للعمل بالعينات الأخرى

و نظرا لانشغالات الموظفين و عدم تمكنهم من الإجابة تم الاعتماد على عينة 50 عامل حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان، و كان عدد الاستمارات المسترجعة 42 استمارة أي ما يعادل 84 %، أما عدد الاستمارات الملغاة فهو 8 استمارات (يتم إلغاء الاستمارة في حالة عدم توفرها على المصادقية) بمعنى تم الاعتماد على 42 استمارة لإتمام الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أداة الاستبيان

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	النهائي
المجموع	50	42	8	42
النسب	%100	% 84	%16	%84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

و لقد تم توزيع الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض التوضيحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الإجابة.

#### ثانيا: أدوات جمع المعلومات و البيانات

اعتمدنا في دراستنا على جملة من الأدوات و هي:

- **الملاحظة:** اعتمدنا عليها خاصة في مرحلة البحث الاستطلاع لتمكن من جمع المعلومات و المعطيات التي تحدد لنا الموضوع
- **المقابلة:** لدعم البحث باستعمال المقابلة من أجل جمع المعلومات الضرورية و ذلك لاستيعاب نشاط إدارة الموارد البشرية، و ذلك مع رئيس المصلحة السيد: **خالد كاشي**.
- **الاستمارة:** فهي الأداة أساسية في جمع البيانات فهي الوسيلة أو الأداة التي سيتم الاعتماد عليها بصفة أساسية في جمع البيانات الضرورية لغرض التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. و هي تتضمن مجموعة من العبارات التي أعدت وصيغت و ذلك بالاعتماد على الجانب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا .

### ثالثا: الأساليب الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و اختبار الفرضيات قمنا باستخدام برنامج spss لمعالجة و تحليل البيانات وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب متغيرات الدراسة ويمكن ذكرها :

1. مقياس الإحصاء الوصفي: حيث يمكن وصف مجتمع الدراسة ونحدد خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات ويمكن الإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها و أولويتها بالاعتماد على كل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
2. معامل ألفا كرو نباخ: ثبات وذلك لقياس مدى ثبات أداة الدراسة أي مدى وجود تناسق بين عبارات الاستبيان.
3. التجزئة النصفية: وذلك لمدى قياس مدى ثبات أداة الدراسة
4. معامل سبرمان براون: من أجل قياس درجة ارتباط كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان
5. اختبار كلومغروف سمرنوف: من أجل معرفة اذا كانت الاستبيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
6. اختبار شايبرو: من أجل معرفة ما إذا كانت الاستبيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
7. اختبار ستودنت: تم استخدامه من أجل اختبار معنوية المعلومات a و b.
8. اختبار الانحدار الخطي البسيط: يهدف لدراسة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .
9. اختبار فيشر

وقد تم تعيين مستوى معنوية الحرج ب 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات

المطلب الثاني: تصميم استمارة الدراسة و قياس صدقها وثباتها

أولاً: تصميم استمارة الدراسة

قد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد أولي من اجل جمع المعلومات؛
  - عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من اجل اختيار مدى الملائمة لتجميع البيانات؛
  - تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحه الأستاذ و عرضه على المحكمين؛
  - الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات و التصحيحات.
- وقد تم مراعات النقاط التالية:
- الأسلوب البسيط و اللغة المفهومة لعدم إيجاد صعوبة في فهم الأسئلة؛
  - التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان؛
  - الاختصار في الأسئلة.
- و تشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

- ✓ **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية، تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.
- ✓ **الجزء الثاني:** ويشمل هذا الجزء العبارات التي ستكون منها الاستبيان، حيث تضمنت أداة الدراسة 36 فقرة، وهي مقسمة إلى محورين:
- **المحور الأول:** عبارات تصف وظائف و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة ( الفقرات من 1 إلى 28 ).
  - **المحور الثاني:** يعبر عن الميزة التنافسية التي تكتسبها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة ( الفقرات من 29 إلى 36).
- و لمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم لكارث الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ) و تم إعطاء درجة لكل من الإجابات الخمسة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين اكبر و اصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): درجات لكارث الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس لكارث الخماسي كالآتي:

- من 1 إلى 1.80 إجابة غير موافق بشدة؛
- من 1.81 إلى 2.60 إجابة غير موافق؛
- من 2.61 إلى 3.40 إجابة محايد؛
- من 3.41 إلى 4.20 إجابة موافق؛
- من 4.21 إلى 5 إجابة موافق بشدة.

**ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة**

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، كان لابد من فحص صدق وثبات العبارات التي تنتمي إلى الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

**1- صدق أداة الدراسة**

صدق أداة الدراسة هو مقدرة الأداة على قياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال مايلي:

**1-1- صدق المحكمين:**

بعد بناء الاستبيان المستخدم صورته الأولية، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الدكتور خالد بن جلول و الدكتور عزالدين بن شرشار من قسم العلوم الاقتصادية، المختصين للحكم على مدى صحته، و على تغطيته لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحه وسلامة صياغته، ليخدم الغرض الذي وضع لأجله.

وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة وحذف بعض العبارات ليظهر الاستبيان في شكله النهائي.

**2-1- صدق الاتساق الداخلي:**

قد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط "سييرمان"، من خلال قياس درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان التي تمثل متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، تم تحليل نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط سيرمان لعبارات المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
إدارة الموارد البشرية	البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية		
	1	0.598	0.001
	2	0.769	0.001
	3	0.735	0.001
	البعد الثاني: تدريب وتطوير الموارد البشرية		
	4	0.630	0.001
	5	0.441	0.003
	6	0.290	0.063
	7	0.609	0.001
	8	0.732	0.001
	9	0.440	0.004
	10	0.402	0.008
	البعد الثالث: تقييم الأداء		
	11	0.526	0.001
	12	0.471	0.002
	13	0.580	0.001
	14	0.138	0.384
	15	0.583	0.001
	البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية		
	16	0.383	0.012
	17	0.325	0.036
	18	0.780	0.001
	19	0.191	0.225
	20	0.489	0.001
	البعد الخامس: الصحة والسلامة المهنية		
	21	0.599	0.001
	22	0.668	0.001
	23	0.619	0.002
البعد السادس: استراتيجية إدارة الموارد البشرية			
24	0.673	0.001	
25	0.530	0.001	
26	0.612	0.001	
27	0.423	0.005	
28	0.412	0.007	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه مخرجات برنامج SPSS لمعاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه حيث نجد أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يؤكد على وجود صدق داخلي.

• قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

يوضح الجدول التالي مخرجات برنامج SPSS لمعاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية في المؤسسة) بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية المحسوب
الميزة التنافسية	29	0.591	0.001
	30	0.191	0.227
	31	0.557	0.001
	32	0.374	0.015
	33	0.480	0.001
	34	0.520	0.001
	35	0.556	0.001
	36	0.276	0.76

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) هي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث نلاحظ أن قيمة لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وهو ما يؤكد على وجود صدق داخلي.

• **قياس الصدق البنائي:** تم قياس الصدق البنائي من خلال قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للاستبيان، فقد كانت النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط سبيرمان لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة

الرقم	المحاور	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية المحسوب
01	إدارة الموارد البشرية	0.826	0.001
02	الميزة التنافسية	0.873	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من نتائج الجدول نلاحظ أن قيم معامل الارتباط "سبرمان المتحصل عليها لكل محور من محاور الاستبيان موجبة حيث بلغت قيمة المحور الأول (إدارة الموارد البشرية)(0.826)، و المحور الثاني بلغت قيمته (الميزة التنافسية في المؤسسة) (0.873)، كما نلاحظ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحاور الثلاث أقل من (0.05)، أي يوجد ارتباط بين المحاور ككل وعليه فإن المحاور تعتبر صادقة ومنسقة لما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات أداة الدراسة

**ثبات أداة الدراسة:** هو قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج عند تكرار تطبيقه في قياس نفس الشيء أكثر من مرة على نفس العينة، حيث أستعمل لقياسه كل من معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج كالتالي:

1-2- طريقة ألفا كرونباخ: نستخدم معامل ألفا كرونباخ لاعتباره أهم عامل لقياس ثبات أداة الدراسة،

### الجدول رقم (11): نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	مستوى المعنوية المحسوب
قيمة ثبات جميع عبارات الاستمارة	36	0.759

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.759) وهو أكبر من (0.6)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومنه فإن الاستبيان صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

2-2- طريقة التجزئة النصفية: يتم الاعتماد حسب هذه الطريقة على كل من معاملي سبرمان براون و غاتمان،

### الجدول رقم (12): نتائج التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبيان

0.636	معامل ألفا كرونباخ النصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ
18	عدد العبارات	النصف الثاني للعبارات	
0.572	معامل ألفا كرونباخ النصف الثاني		
18	عدد العبارات		
36	العدد الإجمالي للعبارات		
0.628	الارتباط بين النصف الأول والثاني		
0.771	تساوي عدد عبارات النصف الأول و النصف الثاني		
0.711	عدم تساوي عبارات النصف الأول والنصف الثاني		
0.761	معامل غاتمان Guttman		

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معاملي سييرمان براون و غاتمان وهي على التوالي 0.771 و 0.761، وهي أكبر من الحد (0.6) مما يدل على ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

وهذا يعني أن الاستمارة بقسمها الأول والثاني تتمتع بدرجة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الميدانية.

#### المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

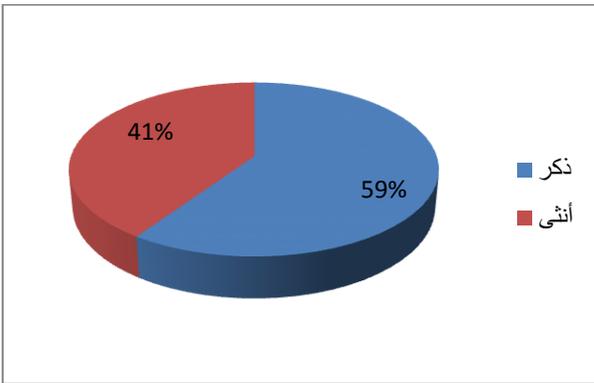
يتم من خلال هذا البحث تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين في المؤسسة، واستخلاص النتائج النهائية وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

#### أولاً: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

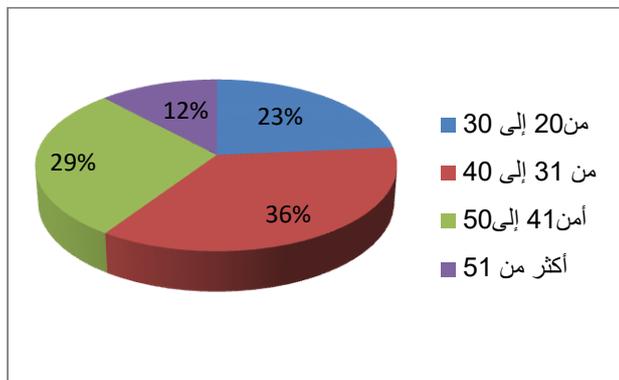
المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	25	59.5%
	أنثى	17	40.5%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور 25 بنسبة (59.5%) من الحجم الإجمالي من الموظفين وهي النسبة الأغلب، أما عدد الإناث فقدرب 17 بنسبة (40.5%) من الحجم الإجمالي من الموظفين.

## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



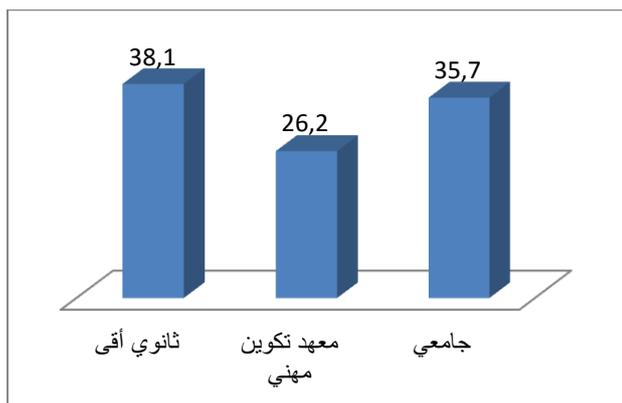
المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	10	23.8%
	من 31 إلى 40 سنة	15	35.7%
	من 41 إلى 50 سنة	12	28.6%
	أكبر من 51 سنة	5	11.9%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة) هم 15 فردا الذي بلغت نسبتهم (35.7%)، أما الذين تتراوح أعمارهم في الفئة الأقل ما بين (20 إلى 30 سنة) هم 12 أفراد بنسبة (28.6%)، أما الذي تتراوح أعمارهم ما بين (20 إلى 30 سنة) هم 10، حيث بلغت نسبتهم (23.8%) أما بالنسبة للفئة أكثر من 50 سنة من 5 أفراد وقدرت نسبتهم ب(11.9%).

## 3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل



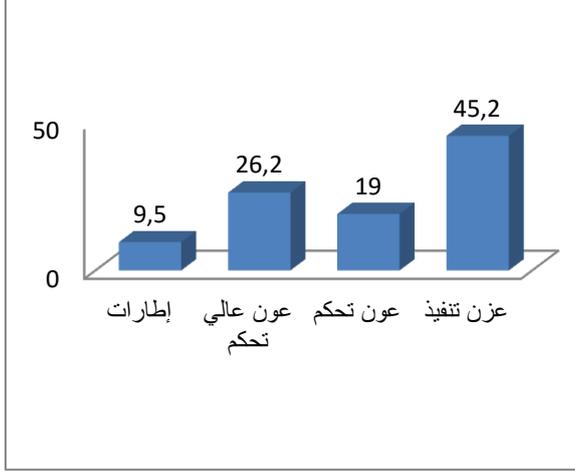
المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي وأقل	16	38.1%
	معهد تكوين مهني	11	26.2%
	جامعي	15	37.5%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي، حيث بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى "معهد تكوين مهني" هم 11 فردا وقد بلغت نسبتهم (26.2%)، أما بالنسبة للذين لديهم مستوى "جامعي" فقد قدر عددهم ب15 أفراد بنسبة (37.5%)، في حين قدر عدد الأفراد الذين لديهم مستوى "ثانوي" هم 16 بنسبة (38.1%).

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي الشكل رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب



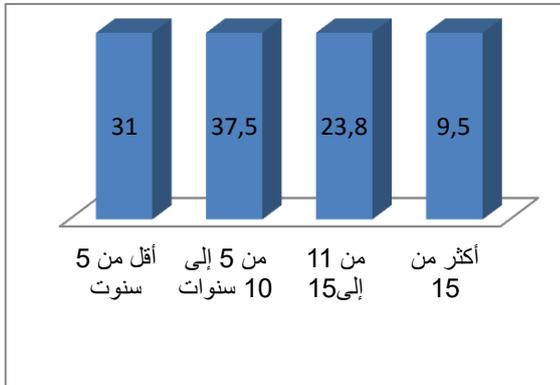
المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المنصب الوظيفي	إطارات	4	9.5%
	عون عالي التحكّم	11	26.2%
	عون تحكّم	8	19%
	عون تنفيذ	19	45.2%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المنصب الوظيفي، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب "عون تنفيذ" هم 19 فردا وبنسبة قدرت ب(45.2%)، أما عدد الأفراد الذين يشغلون منصب "عن عالي التحكّم" هم 11 فردا وبنسبة قدرت ب (11%)، أما الأفراد الذين يشغلون منصب "عون تحكّم" فقد قدر عددهم ب 8 أفراد وبنسبة بلغت(19%). أما بالنسبة للأفراد الذين يشغلون منصب "إطارات" فقد قدر عددهم 4 أفراد وبنسبة بلغت(9.5%).

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الشكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المتغير	البيان	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5	4	9.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	11	26.2%
	من 11 إلى 15	10	23.8%
	أكثر من 15	13	31%
	المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول الشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة، حيث بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم ما بين (5 إلى سنوات 10) هم 15 فردا وقد بلغت نسبتهم (37.5%)، أما الأفراد الذين خبرتهم أقل 5 سنوات هم 13 فردا ونسبتهم بلغت (31%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) هم 10 أفراد ونسبتهم بلغت (23.8%)، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة هم 4 أفراد ونسبتهم بلغت (9.5%).

#### ثانيا: التحليل الوصفي لآراء العينة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد آراء أفراد عينة الدراسة حول كل العبارات التي تضمنها القسم الثاني من الاستبيان.

#### 1- تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (إدارة الموارد البشرية)

تم احتساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية الخاصة بجميع العبارات الخاصة بأبعاد المحور الأول، وترتيبها وفق المتوسط الحسابي وهذا ما يمكن استعراضه من الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (18): نتائج التحليل الإحصائي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
<b>البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية</b>					
1	تعمل المؤسسة على التسيير التنبؤي للكفاءات	4.190	0.499	1	محايد
2	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية المناسبة	4.100	0.674	3	موافق
3	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المناسبة كما ونوعا	4.140	0.613	2	موافق
<b>البعد الثاني: تدريب وتطوير الموارد البشرية</b>					
4	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات ومهارات العمال	4.170	0.533	2	موافق
5	تحرص المؤسسة على اختيار المديرين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات	4.190	0.353	1	موافق
6	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العمال	3.650	0.681	7	موافق
7	يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة	4.020	0.658	6	موافق

8	تعتبر ترقية الموظف هي الأساس الذي تتبعه الإدارة في الترشيح للتدريب	4.050	0.876	5	موافق
9	يتم التدريب داخل المؤسسة	4.120	0.449	3	موافق
10	يتم التدريب خارج المؤسسة	4.100	0.430	4	موافق
<b>البعد الثالث: تقييم الأداء</b>					
11	يتم تحديد الأداء من خلال تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية	4.330	0.374	2	موافق بشدة
12	يتم التقييم من طرف المسؤول المباشر	4.170	0.386	4	موافق
13	يتم تقييم الأداء بالاعتماد على وجهات نظر متعددة (زبائن، زملاء،...)	4.260	0.491	3	موافق بشدة
14	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعمال من حيث درجة مساهمتها في الربحية	4.360	0.430	1	موافق بشدة
15	منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة أثر ايجابي على الأداء الوظيفي للعمال	3.520	0.695	5	موافق
<b>البعد الرابع: تحفيز الموارد البشرية</b>					
16	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لغرض إنتاجية و جودة أكبر	3.830	0.581	4	موافق
17	تسمح إدارة الموارد البشرية للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات	4.210	0.368	2	موافق
18	تعمل إدارة الموارد البشرية بالحرص و الضمان للأفراد لحصولهم على أجور عادلة تتناسب مع مجهوداتهم الوظيفية	4.140	0.613	3	موافق
19	تمنح إدارة الموارد البشرية العاملين أجور و حوافز و مكافآت	4.400	0.344	1	موافق بشدة
20	يتم تطوير نظام الأجور في المؤسسة باستمرار	4.400	0.393	1	موافق بشدة
<b>البعد الخامس: الصحة و السلامة المهنية</b>					
21	تعمل إدارة الموارد البشرية على سلامة و صحة عمالها من مخاطر و حوادث العمل	4.330	0.374	3	موافق بشدة
22	توفر إدارة الموارد البشرية للعمال بيئة سليمة و آمنة	4.520	0.304	1	موافق بشدة
23	يتم وضع أنظمة و تعليمات خاصة بحالات الطوارئ	4.450	0.351	2	موافق

الممكنة				بشدة
<b>البعد السادس: استراتيجية ادارة الموارد البشرية</b>				
24	تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	3.980	0.512	5 موافق
25	تبذل إدارة الموارد البشرية جهد معتبر لغرض تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.170	0.679	4 موافق
26	تملك إدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تعتبر جزء من استراتيجية المؤسسة	4.380	0.437	1 موافق بشدة
27	تتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة	4.290	0.258	2 موافق بشدة
28	تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4.190	0.256	3 موافق
<b>المحور الأول: إدارة الموارد البشرية</b>				
		4.198	0.056	/ موافق

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المحور الأول يحتوي على 28 عبارة كانت آراء العينة حولها كليا موافقة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم حول إدارة الموارد البشرية ما بين 3.520 و 4.520، وهو رأي موافق، و بانحراف معياري ضعيف أكبر قيمة له تساوي 0.256 و 0.876، وهو ما يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف على عبارات هذا المحور، حيث جاء ترتيب العبارات لكل بعد لهذا المحور حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

#### 1-1- تحليل عبارات البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين 4.140 و 4.190 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين 0.499 و 0.674، حيث جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.190) وانحراف معياري (0.499)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على التسيير التنبؤي للكفاءات، كما جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.140) وانحراف معياري (0.613)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأن المؤسسة تعمل على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا، في حين جاءت رقم 2 في المرتبة الثالثة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.100) وانحراف معياري (0.674)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن المؤسسة تعمل على تحديد احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية المناسبة.

#### 2-1- تحليل عبارات البعد الثاني (تدريب وتطوير الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين 3.525 و 4.100 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين 0.462 و 1.640، حيث جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.190) وانحراف معياري (0.353)،

مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تحرص على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات، كما جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.170) وانحراف معياري (0.533)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأن المؤسسة تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات و مهارات العمال، في حين جاءت العبارة رقم 9 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.120) وانحراف معياري قدر (0.499)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن يتم التدريب داخل المؤسسة، في حين احتلت العبارة رقم 10 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.100) وانحراف معياري (0.430)، كما احتلت العبارة رقم 8 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.050) وانحراف معياري (0.876)، وقد جاءت العبارة رقم 7 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.020) وانحراف معياري (0.581)، أما بالنسبة للعبارة رقم 6 فقد جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.650) وانحراف معياري (0.581).

### 3-1- تحليل عبارات البعد الثالث (تقييم الأداء)

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (3.520) و (4.360) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.374) و (0.695)، حيث جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.360) وانحراف معياري (0.430)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتقييم الأداء للعمال من حيث درجة مساهمتها في الربحية، كما جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.330) وانحراف معياري (0.374)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأنه يتم تحديد الأداء من خلال تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية، في حين جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.260) وانحراف معياري (0.574)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أنه يتم تقييم الأداء بالاعتماد على وجهات نظر متعددة (زبائن، زملاء...)، وقد جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.147) وانحراف معياري (0.386)، وجاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الخامسة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.520) وانحراف معياري (0.695).

### 4-1- تحليل عبارات البعد الرابع (تحفيز الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (3.830) و (4.400) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.344) و (0.581) حيث جاءت العبارة رقم 19 و 20 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.400) وانحراف معياري على التوالي (0.344) و (0.393)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن إدارة الموارد البشرية تمنح العاملين أجور و حوافز و مكافآت، كما جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.210) وانحراف معياري (0.368)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأن إدارة الموارد البشرية تسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، في حين جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.140) وانحراف معياري (0.613)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن إدارة الموارد البشرية تعمل على الحرص و الضمان للأفراد لحصولهم على أجور

عادلة تتناسب مع مجهوداتهم الوظيفية، كما جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.830) وانحراف معياري (0.581).

#### 5-1- تحليل عبارات البعد الخامس (الصحة والسلامة المهنية)

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (4.330) و (4.520) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.374) و (0.304) حيث جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.520) وانحراف معياري (0.304)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن إدارة الموارد البشرية توفر للعمال بيئة سليمة وآمنة، كما جاءت العبارة رقم 23 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.450) وانحراف معياري (0.304)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأنه يتم وضع أنظمة وتعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة، في حين جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الثالثة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.330) وانحراف معياري (0.374)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن إدارة الموارد البشرية تعمل على سلامة وصحة عمالها من مخاطر وحوادث العمل.

#### 6-1- تحليل عبارات البعد السادس (استراتيجية ادارة الموارد البشرية)

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (3.980) و (4.380) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.437) و (0.679) حيث جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.380) وانحراف معياري على التوالي (0.473)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن إدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها تعتبر جزء من استراتيجية المؤسسة، كما جاءت العبارة رقم 27 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.290) وانحراف معياري (0.258)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يؤكد بأنه تتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، في حين جاءت العبارة رقم 28 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.190) وانحراف معياري (0.256)، مما يعني أن درجة الموافقة عالية، ما يفسر أن إدارة الموارد البشرية تعتبر شريكا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما جاءت العبارة رقم 25 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.170) وانحراف معياري (0.697)، بينما العبارة رقم 24 جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.980) وانحراف معياري (0.512).

2- تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

الجدول رقم (19): نتائج التحليل الإحصائي للميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تلي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية	4.100	0.576	6	موافق
2	تركز المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها باستمرار يؤدي إلى زيادة في حصتها السوقية	4.190	0.402	4	محايد
3	تتمكن المؤسسة من خلال الإبداع برسم ميزة جديدة خاصة بالمؤسسة	4.310	0.268	3	موافق
4	تحرص المؤسسة على تصميم منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات زبائنها و أذواقهم	4.190	0.646	4	موافق
5	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية	4.480	0.256	1	موافق
6	المؤسسة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين	4.120	0.400	5	موافق
7	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتقدير احتياجات العملاء للتعرف على ميولاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها	3.900	0.527	7	موافق
8	تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها	4.400	0.296	2	محايد
	<b>الميزة التنافسية</b>	4.211	0.085	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المحور الثاني يحتوي على 8 عبارات كانت آراء العينة حولها كليا موافقة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم في الميزة التنافسية ما بين 3.900 و 4.480، وهو رأي موافق وموافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف محصور ما بين 0.256 و 0.646، وهو ما يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف على عبارات هذا المحور، حيث جاء ترتيب العبارات لهذا المحور حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي (4.480) بإجمالي موافق بشدة، وانحراف معياري (0.256)، أي أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات كفاءات عالية، وتأتي العبارة رقم 8 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.400) بإجمالي موافق بشدة، وانحراف معياري (0.296)، أي أن المؤسسة تلتزم بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي (4.310) بإجمالي موافق بشدة وانحراف معياري (0.268)، أي أن المؤسسة تتمكن من خلال الإبداع برسم ميزة جديدة خاصة بالمؤسسة، كما جاءت العبارة رقم 2 و 4 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.190) وانحراف معياري على التوالي (0.402) و (0.646)، كما جاءت العبارة رقم 6 في

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.120) وانحراف معياري (0.400)، في حين جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.100) وانحراف معياري (0.576)، أما بالنسبة للعبارة رقم 7 فقد جاءت في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.900) وانحراف معياري (0.527).

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تشترط الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعي، و لاختبار التوزيع الطبيعي تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

و يظهر الجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار :

الجدول رقم(20): اختبار كموغروف سمرنوف و شايبرو ويلك للتوزيع الطبيعي

رقم المحور	المحور	كموغروف سمرنوف	شايبرو ويلك
1	إدارة الموارد البشرية	0.044	0.041
2	الميزة التنافسية	0.001	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه الموضح للنتائج المتحصل عليها من اختبار التوزيع الطبيعي أن مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.044 للمحور الأول و 0.001 للمحور الثاني ، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، مما يعني ان بيانات المحور الثاني و الثالث لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حسب نظرية النهايات المركزية فالبيانات تؤول للتوزيع الطبيعي لأن العينة اكبر من 30.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : "تطبق المؤسسة قيد الدراسة ابعاد إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05" لاختبار هذه الفرضية نقوم بتقسيمها الى فرضيات فرعية حسب أبعاد إدارة الموارد البشرية

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "تطبق المؤسسة قيد الدراسة بعد التخطيط"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت، و عليه يتم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: لا تطبق المؤسسة قيد الدراسة بعد التخطيط

• الفرضية البديلة: تطبق المؤسسة قيد الدراسة بعد التخطيط

حيث يوضح الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت

الجدول رقم (21): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	البعد الاول
0.000	41	تخطيط الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية Sig تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05 ، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، مما يعني تطبيق المؤسسة قيد الدراسة بعد التخطيط.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "تقوم مؤسسة قيد الدراسة بتدريب وتطوير مواردها البشرية"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت ، وعليه يتم صياغة الفرضيات التالية :

• الفرضية الصفرية: لا تقوم المؤسسة قيد الدراسة بتدريب وتطوير مواردها البشرية

• الفرضية البديلة: تقوم المؤسسة قيد الدراسة بتدريب وتطوير مواردها البشرية

ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية

مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	البعد الثاني
0.000	41	التدريب و التطوير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05 ، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، اي : تقوم مؤسسة قيد الدراسة بتدريب وتطوير مواردها البشرية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتقييم أداء الموارد البشرية"

كذلك لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستودنت .

• الفرضية الصفرية: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتقييم أداء الموارد البشرية

• الفرضية البديلة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتقييم أداء الموارد البشرية

ويظهر الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

البعد الثالث	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
تقييم الأداء	41	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05 ، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ومنه تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتقييم أداء الموارد البشرية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "تقوم مؤسسة قيد الدراسة بتحفيز مواردها البشرية"

كذلك لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستودنت .

- الفرضية الصفرية: لا تقوم المؤسسة قيد الدراسة بتحفيز مواردها البشرية
- الفرضية البديلة: تقوم المؤسسة قيد الدراسة بتحفيز مواردها البشرية

و يظهر الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

البعد الرابع	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
التحفيز	41	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية اقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05 ، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، تقوم مؤسسة قيد الدراسة بتحفيز مواردها البشرية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "تهتم مؤسسة قيد الدراسة بصحة وامن مواردها البشرية"

كذلك لاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار ستودنت .

- الفرضية الصفرية: لا تهتم المؤسسة قيد الدراسة بصحة وامن مواردها البشرية
- الفرضية البديلة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بصحة وامن مواردها البشرية

و يظهر الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية الخامسة

البعد الخامس	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
الصحة والأمن	41	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي تهتم مؤسسة قيد الدراسة بصحة وأمن مواردها البشرية.

➤ اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "تهتم مؤسسة قيد الدراسة بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية مواردها البشرية"

- الفرضية الصفرية: لا تهتم المؤسسة قيد الدراسة بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية مواردها البشرية
  - الفرضية البديلة: تهتم المؤسسة قيد الدراسة بعد استراتيجية إدارة الموارد البشرية مواردها البشرية
- و يظهر الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الفرعية السادسة

البعد الثاني	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
تقييم الأداء	41	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، أي تهتم مؤسسة قيد الدراسة بعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مواردها البشرية.

✚ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية

تدرس هذه الفرضية مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر، و سنستخدم اختبار ستودنت لاختبار هذه الفرضية ، سنستخدم اختبار ستودنت.

- الفرضية الصفرية: لا تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية
  - الفرضية البديلة: تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية
- و يظهر الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	درجة الحرية	مستوى المعنوية المحسوب
الميزة التنافسية	41	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05، ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، اي تتمتع المؤسسة قيد الدراسة بميزة تنافسية.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثيرية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تهدف هذه الفرضية لاختبار مدى وجود اثر بين المتغيرين، إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) و الميزة التنافسية (المتغير التابع).

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة تأثيرية لبعده تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام انحدار الخطي البسيط. وقبل ذلك نقوم اولا بصياغة كل من :

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثيرية لبعده تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثيرية لبعده تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط R		0.564		
معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.318		
قيمة F :	18.618	مستوى المعنوية:	0.000	
عند a= 0.05				
المتغير	معاملات غير موحدة		قيمة T	SIG T
	B	الخطأ المعياري		
الثابت	2.955	0.294	10.064	0.000
المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية)	0.303	0.070	4.315	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن معلمة الحد الثابت معنوية. و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان معلمة الحد المتغير المستقل معنوية، نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن النموذج مقبول و معنوي حسب فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" نرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، توجد علاقة تأثيرية لبعده تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط R يساوي 0.564 و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية و الميزة التنافسية و قد بلغت قيمة معامل التحديد 31.8% و هذه النسبة تمثل التغير الذي يحدث على الميزة التنافسية سببه تخطيط الموارد البشرية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة تأثيرية لبعده تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام انحدار الخطي البسيط:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثيرية لبعده تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثيرية لبعده تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يظهر الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R		معامل الارتباط R			0.345
معامل التحديد R <sup>2</sup>		معامل التحديد R <sup>2</sup>			0.119
قيمة F		مستوى المعنوية:			عند a= 0.05
5.390		0.025			0.025
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة		قيمة T	SIG T
		B	الخطأ المعياري		
الثابت	3.120	0.472	/	6.611	0.000
المتغير المستقل ( تدريب و تطوير الموارد البشرية )	0.267	0.115	0.345	2.322	0.025

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن معلمة الحد الثابت معنوية.

ونلاحظ كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.025 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن معلمة الحد المتغير المستقل معنوية.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.025 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن النموذج مقبول ومعنوي حسب فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" نرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، اي توجد علاقة تأثيرية لبعده تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط R يساوي 0.345 و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تدريب و تطوير الموارد البشرية و الميزة التنافسية و قد بلغت قيمة معامل التحديد 0.119 اي بنسبة 11.9% من التغير الذي يحدث على الميزة التنافسية سببه تدريب و تطوير الموارد البشرية.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة تأثيرية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام انحدار الخطي البسيط. و قبل ذلك نقوم اولا بصياغة كل من :

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثيرية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
  - الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثيرية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

#### الجدول رقم (30): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط R		0.392		
معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.154		
قيمة F :	7.281	مستوى المعنوية:	0.010	
عند a= 0.05				
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة T	SIG T
الثابت	2.767	0.537	5.155	0.000
المتغير المستقل (تقييم أداء الموارد البشرية)	0.350	0.130	2.638	0.010

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن معلمة الحد الثابت معنوية. وقيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.010 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن معلمة الحد المتغير المستقل معنوية. كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.010 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان النموذج مقبول و معنوي حسب فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" نرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، توجد علاقة تأثيرية لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

كما نلاحظ أن معامل الارتباط R يساوي 0.392 و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تقييم أداء الموارد البشرية و الميزة التنافسية و قد بلغت قيمة معامل التحديد 15.4% و هذه النسبة تمثل التغير الذي يحدث على الميزة التنافسية سببه تخطيط الموارد البشرية.

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة تأثيرية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام انحدار الخطي البسيط. و قبل ذلك نقوم اولا بصياغة كل من :

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثيرية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثيرية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

#### الجدول رقم (31): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

0.315		معامل الارتباط R			
0.099		معامل التحديد R <sup>2</sup>			
قيمة F : 4.399		مستوى المعنوية: 0.042		عند a= 0.05	
SIG T	قيمة T	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	الخاطئ المعياري	B	
		BETA			
0.000	5.084	/	0.590	2.978	الثابت
0.042	2.097	0.315	0.140	0.294	المتغير المستقل ( تحفيز الموارد البشرية )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن معلمة الحد الثابت معنوية. وقيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.042 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن معلمة الحد المتغير المستقل معنوية. كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig لفيشر يساوي 0.042 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن النموذج مقبول ومعنوي حسب فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" نرفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثيرية لتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. نلاحظ أن معامل الارتباط R يساوي 0.315 و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين تقييم أداء الموارد البشرية و الميزة التنافسية و قد بلغت قيمة معامل التحديد 0.099 اي بمعنى ان 9.9% التغيير في المتغير التابع بسبب المتغير المستقل أي التغيير في الميزة التنافسية بنسبة 9.9 سببه تحفيز الموارد البشرية .

#### 5- الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة تأثيرية لصحة و أمن الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام انحدار الخطي البسيط. و قبل ذلك نقوم اولا بصياغة كل من:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثيرية لصحة و أمن الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثيرية لصحة و أمن الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

#### الجدول رقم (32): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

قيمة F : 0.606		مستوى المعنوية: 0.441			عند a= 0.05
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة T
	B	الخطأ المعياري	BETA	SIG T	
الثابت	3.786	0.548	/	0.000	6.910
المتغير المستقل (صحة و أمن الموارد البشرية)	0.096	0.123	0.122	0.441	0.778

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن معلمة الحد الثابت معنوية. وقيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.441 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن معلمة الحد المتغير المستقل غير معنوية.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig ليفشر يساوي 0.441 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن النموذج، مرفوض و غير معنوي حسب فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، أي لا توجد علاقة تأثيرية لصحة و أمن الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

6- الفرضية الفرعية السادسة: "توجد علاقة تأثيرية لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باستخدام انحدار الخطي البسيط. و قبل ذلك نقوم أولاً بصياغة كل من :

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثيرية لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثيرية لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

عند a= 0.05		مستوى المعنوية:			قيمة F : 1.824
SIG T	قيمة T	معاملات	معاملات غير موحدة		المتغير
		موحدة	الخطأ المعياري	B	
		BETA			
0.000	6.427	/	0.542	3.482	الثابت
0.184	1.350	0.209	0.129	0.174	المتغير المستقل (استراتيجية الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن معلمة الحد الثابت معنوية. و قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig 0.184 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن معلمة الحد المتغير المستقل غير معنوية.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب Sig ليفشر يساوي 0.184 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني ان النموذج. مرفوض و غير معنوي حسب فيشر.

حسب نتائج كل من اختبار "ستودنت" و اختبار "فيشر" نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ، لا توجد علاقة تأثيرية لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل و الذي حاولنا فيه التعرف على مؤسسة عمر بن عمر – الفجوج – قالمة . و طبيعة النشاط فيها و هيكلها التنظيمي و إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية حيث قمنا بدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -الفجوج- قالمة .اعتمدنا على الاستبيان حيث قمنا بتوزيعه بميدان الدراسة حيث اخترنا الفرضيات و ذلك لتوزيعها على العاملين و عند استرجاعها اعتمدنا برنامج spss و تفسيرها و للإجابة على الإشكالية بتحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية الموجودة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر و ذلك بعد الدراسة الميدانية المعمول بها بدراسة استبيانيه لعينة منها توصلنا إلى جملة من النتائج:

- توجد علاقة تأثيرية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبعده التخطيط للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
- توجد علاقة تأثيرية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبعده التدريب و التطوير للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر
- توجد علاقة تأثيرية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبعده تقييم الأداء على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- توجد علاقة تأثيرية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبعده تحفيز الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- لا توجد علاقة تأثيرية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبعده الصحة و السلامة المهنية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- لا توجد علاقة تأثيرية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبعده استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

# الغائمة

### خلاصة عامة

إن التزام إدارة الموارد البشرية بخلق الانسجام و التناغم بين ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة و القدرات المتاحة و التكامل بين الاستخدام الأمثل للموارد و تشغيلها الكامل فيما يتعلق بفعالية و كفاءة المؤسسة لأساليب و ممارسات العمل الخاصة بها الأمر الذي يتطلب علمها مراجعة الهيكل التنظيمي و انتقاء التعليمات الاستراتيجية للحفاظ على المزايا التنافسية و اكتسابها، نظرا إلى أن العنصر البشري يعتبر أيضا جزء من الأصول المؤسسية و امتلاكه هو الاختلاف من الأداء إلى الجودة فان إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعلا في جعل المورد البشري نفسها ميزة تنافسية لتصبح المحرك الجوهري لجميع العناصر بكل أنواعها و المساهمة في الرفع من الإنتاجية و الربح و ذلك باستثماره فهو وسيلة من وسائل المواجهة و الغزو في مجال الأعمال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و المنشودة.

### نتائج اختبار الفرضيات:

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات و هي:

➤ بالنسبة للفرضية الأولى: و التي مفادها " تعمل إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها و أنشطتها وفق احتياجات و متطلبات و لها تأثير ايجابي على المؤسسة الاقتصادية " تعتبر صحيحة و هذا راجع إلى أن نتائج تحليل بيانات الدراسة تدل على أن هناك اتفاق بدرجة عالية من أفراد العينة على أن المؤسسة تتوفر على سياسات و اجراءات لممارسة عملها بالشكل المدروس.

➤ أما بخصوص الفرضية الثانية: القائلة: "تعتبر الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية " تعتبر صحيحة و ذلك لأن العنصر البشري له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة و بقائها و استمرارها و تحقيق التميز في أدائها الوظيفي و التنظيمي فهو رأس المال الحقيقي لها.

➤ أما بخصوص الفرضية الثالثة: التي يشير محتواها إلى " أن المؤسسة تمتلك مستوى عالي من التميز " قد تم قبولها أيضا و ذلك راجع لما لاحظناه من تحليل بيانات الفصل الثالث و الذي احتوى على 06 أبعاد ( تخطيط الموارد البشرية، تدريب و تطوير الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية، الصحة و السلامة المهنية، و استراتيجية إدارة الموارد البشرية ) حيث تحص هذا المحتوى على متوسط حسابي قدره 4.1980 و انحراف معياري قدره 0.056 و يقع هذا المتوسط ضمن الفئة ( 3.41 – 4.20 ) و ذلك بدرجة تقدير عالية.

### نتائج الدراسة

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي و منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة:

#### ❖ أولاً: نتائج الجزء النظري

- ✓ لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية تساهم بدرجة كبيرة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب في المؤسسة؛
- ✓ العمل على تطوير وتنمية نظام الحوافز المقدمة للعاملين يزيد من دافعيتهم للعمل؛
- ✓ يجب على المؤسسة أن تحافظ على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستمرارية الحالية و تحقيق التميز؛
- ✓ القيام بدراسة مستمرة للتغيرات الاقتصادية لوضع الاستراتيجية المناسبة و تحديد السياسة الموافقة لها لتقديم خدمات أفضل؛
- ✓ استغلال الطاقات البشرية بشكل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة ارتفاع الروح المعنوية للموارد البشرية عند قيامهم بأعمالهم ما يؤثر بشكل ايجابي على إنتاجية العمل؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية التي من خلالها التي يمكن مواجهة المنافسة القائمة؛
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية محدد هاماً لاستمرارية المؤسسة وبقائها؛
- ✓ لاكتساب الميزة يتوقف على عدة مصادر و متطلبات؛
- ✓ اكتساب مزايا تنافسية مختلفة و متميزة يحقق نمو تنافسي للمؤسسة؛
- ✓ تحديد أهداف و غايات المؤسسة بشكل واضح يساعد في تحقيق ميزة تنافسية؛
- ✓ ضرورة وضع خطط استراتيجية لكل المؤسسة تتوافق مع التغيرات المتوقعة لتحقيق التميز؛

#### ❖ ثانياً: نتائج الجزء التطبيقي

- ✓ تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير و فعال في خلق التميز التنافسي؛
- ✓ تساهم وظيفة تخطيط الموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ تساهم وظيفة تدريب و تطوير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛

- ✓ تساهم وظيفة تقييم الاداء للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية:
- ✓ تساهم وظيفة تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:
- ✓ لا تساهم وظيفة الصحة والسلامة المهنية في تحقيق الميزة التنافسية:
- ✓ لا تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

# قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- 1- خضير كاظم حمود، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط3، عمان 2010.
- 2- خيضر كاظم، محمود ياسين، الخرشة كاسب، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، ط 1، 2007.
- 3- زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد"، ط 1، عمان، دار الصفاء للنشر، 2003.
- 4- زويلف مهدي حسن، "إدارة الموارد البشرية مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2001.
- 5- السالم مؤيد سعيد، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 6- السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
- 7- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002.
- 8- عقيلي عمرو وصفي، قيس عبد المؤمن، "المنظمة و نظرية التنظيم"، الجامعة الأردنية، 1994.
- 9- الكرخي مجيد، "إدارة الموارد البشرية (مدخل نظري تطبيقي)"، دار المناهج للنشر، عمان، 2013.
- 10- ماهر احمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2004.
- 11- ماهر احمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار الغريب، مصر، 1999.
- 12- محمد عبده حسين، الطائي نعيمة، الخفاجي عباس خضير، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
- 13- محمد موسى احمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق"، ط 1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 14- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008.

### ثانيا: المذكرات

- 1- بغول زهير، "محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظريات فريدريك هرزبرغ للدافعية"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 2- بن عودة قصير، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم و الأروغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2018.
- 3- بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2011.
- 4- بوخرصة خديجة، "اليقظة الاستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص استراتيجيات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015.
- 5- بوخنان سليمة، "التكوين المهني و الكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للبندرو و الكيمياء مركب CPK"، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2008.
- 6- بودوح غنية، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية المؤسسة الاستشفائية العمومية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لخضر، بسكرة الجزائر، 2013.
- 7- بوزايد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجيات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
- 8- بوزورين فيروز، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017.
- 9- جلد محمد، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الرياضية"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم الإدارة و علوم التسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.
- 10- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.

- 11- حلموس الأمين، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 12- خليل موفق خليل صافي، "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
- 13- الدرويش مصطفى محمد، "الممارسات الافضل في تعزيز الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.
- 14- دليو فضيل، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 15- دومة نوال، "تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011.
- 16- العتيبي عزيزة عبد الرحمن، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية"، رسالة ماجستير، الجزائر، 2010.
- 17- عيساوي فاطمة الزهراء، "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013.
- 18- محمد، فوزي علي، "رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 19- مربي هيبية، "دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد و تطبيق و ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- 20- مصيبح صليحة، "العلاقات الإنسانية و فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تطور عبد الحميد"، القل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنظيم و العمل، علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 21- موساوي محمد، "الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر 1970 2011"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015.

### ثالثا: المجلات

- 1- اسلي كلتوم، "دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة تلمسان، العدد 13، المجلد 02، 2015.
- 2- بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 07.
- 3- بن علي عائشة، نوري منير، "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة المالية والأسواق – الجزائر.
- 4- جلد محمد، بوعروري جعفر، "أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021.
- 5- جوي سعيدة، "إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد 1.
- 6- حامدي محمد، "قراءة مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الإحياء، المجلد 19، العدد 22، سبتمبر 2019.
- 7- حداد صونية، "تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016.
- 8- رتيبي الفضيل، طال لطيفة، "المنظمة ونظرية التنظيم"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية
- 9- سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة ابحاث و دراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.
- 10- السعيد بدير سليمان، "إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، عدد يوليو، الجزء الثاني 2021.
- 11- سلام عبد الرزاق، لبوخ فاطمة، "أثروظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 06، العدد 01، 2018.
- 12- شنبي صورية، بن لخضر السعيد، "تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة البحوث لإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017.
- 13- العيداني إلياس، مداح مراد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
- 14- غربي احمد، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة"، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة تلمسان، الجزائر، العدد 08.

- 15- غول فرحات، "الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، البصيرة للبحوث و الاستثمارات، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009.
- 16- مرجان سليمان محمد، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة الزاوية لبيبا، المجلد 37، العدد 07.
- 17- النشارريم فاروق، "علاقة إدارة الموارد البشرية بمؤشرات أداء شركات السياحة في فترة ما بعد جائحة كورونا" *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة IJHTH* ، المجلد 15، العدد 3، ديسمبر 2021.
- 18- الهزام محمد، عيساوي فاطمة، "الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، سبتمبر 2021.

### رابعاً: المداخلات

- 1- بغداد شعيب، زقاي ذياب، معارف محمد، "تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية" ، مداخله ....
- 2- خلفاوي شمس ضيات، "مداخلة متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، جامعة الشلف.

### خامساً: المنشورات

- 1- عبد الحميد خليل، "إدارة الموارد البشرية"، الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

### المراجع باللغة الاجنبية

- 1- John Harold Jackson , Robert L , Mathis , Human Resource Management , 12 edition , cengage learning , Inc , USA ,2008.
- 2- MartinaHueman , Anne Keegan,j . Rodney turner , Human resource in the project-irtiented comany : Areview . International jornal of project management . vol 25.2007.
- 3- Michael porter ,L avantage concurrentiel des nations , Inter-edition , paris , 1993.
- 4- Philippe viellemus , le plan marketing a l usage du manager , les objectifs , la strategie la tactique , Eyrolles , paris , 2009.

الملاحق

## الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان مذكرة ماستر:

السادة و السيدات الأفاضل، يشرفنا أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة الماستر تحت عنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، و نعلمكم أن إجاباتكم تحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا و أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم و مساعدتكم لنا ، تقبلوا منا فائق وأسى عبارات التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

د/ باهي موسى

• بوشارب أماني

• حجاجي ليليا

## المحور الأول: البيانات الشخصية

	الجنس		العمر
	انثى	ذكر	
أكبر من 51 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 20 إلى 30 سنة
	جامعي	معهد تكوين مهني	ثانوي وأقل
عون تنفيذ	عون تحكم	عون تحكم عالي	إطارات
أكثر من 15 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية</b>						
<b>تخطيط الموارد البشرية</b>						
01	تعمل المؤسسة على التسيير التنبيئي للكفاءات					
02	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية المناسبة					
03	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المناسبة كما ونوعا					
<b>تدريب وتطوير الموارد البشرية</b>						
04	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات ومهارات العمال					
05	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات					
06	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلالات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العمال					
07	يتم التعرف على اثر التدريب من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة					
08	تعتبر ترقية الموظف هي الأساس التي تتبعه الإدارة في الترشيح					

					للتدريب	
					يتم التدريب داخل المؤسسة	09
					يتم التدريب خارج المؤسسة	10
<b>تقييم الأداء</b>						
					يتم تقييم الأداء من خلال تحديد قدرة كل فرد على أداء واجباته الوظيفية	11
					يتم التقييم من طرف المسؤول المباشر	12
					يتم تقييم الأداء بالاعتماد على وجهات نظر متعددة (زبائن، زملاء ...)	13
					تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعمال من حيث درجة مساهمتها في الربحية	14
					منح الترقبات الوظيفية في المؤسسة اثر ايجابي على الأداء الوظيفي للعمال	15
<b>تحفيز الموارد البشرية</b>						
					تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لغرض إنتاجية و جودة اكبر	16
					يسمح إدارة الموارد البشرية للأفراد بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات	17
					تعمل إدارة الموارد البشرية بالحرص و الضمان للأفراد لحصولهم على أجور عادلة تتناسب مع مجهوداتهم الوظيفية	18
					تمنح إدارة الموارد البشرية العاملين أجور و حوافز و مكافآت	19
					يتم تطوير نظام الأجور في المؤسسة باستمرار	20
<b>الصحة والسلامة المهنية</b>						
					تحرص إدارة الموارد البشرية على سلامة و صحة عمالها من مخاطر و حوادث العمل	21
					توفر إدارة الموارد البشرية للعمال بيئة سليمة و آمنة	22
					يتم وضع أنظمة و تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة	23
<b>استراتيجية إدارة الموارد البشرية</b>						
					تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	24
					تبذل الموارد البشرية جهد معتبر لغرض تنفيذ الخطة الاستراتيجية	25
					تملك إدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تعتبر جزء من	26

					استراتيجية المؤسسة	
					تتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من اجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة	27
					تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	28
<b>المحور الثالث: الميزة التنافسية</b>						
					تلي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية	29
					تركز المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها باستمرار يؤدي إلى زيادة في حصتها السوقية	30
					تتمكن المؤسسة من خلال الإبداع برسم ميزة جديدة خاصة بالمؤسسة	31
					تحرص المؤسسة على تصميم منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات زبائنها وأذواقهم	32
					تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية	33
					المؤسسة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين	34
					تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتقدير احتياجات العملاء للتعرف على ميولاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها	35
					تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها	36



## الملحق رقم (02)

### Corrélations

Rho de Spearman	B		عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا			
			Coefficient de corrélation	1,000	,598**	,769**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا			
		Coefficient de corrélation	,598**	1,000	,178	,199
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,258	,206
		N	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا			
		Coefficient de corrélation	,769**	,178	1,000	,371*
		Sig. (bilatérale)	,000	,258	.	,015
		N	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا			
		Coefficient de corrélation	,735**	,199	,371*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,206	,015	.
		N	42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

Rho de Spearman	C		عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
			Coefficient de corrélation	1,000	,630**	,441**	,290	,609**	,732**	,440**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,003	,063	,000	,000	,004	,008
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
		Coefficient de corrélation	,630**	1,000	,094	,048	,452**	,386*	,005	,226
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,553	,762	,003	,012	,977	,151
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
		Coefficient de corrélation	,441**	,094	1,000	-,012	,257	,280	,198	,107
		Sig. (bilatérale)	,003	,553	.	,941	,101	,073	,210	,498
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
		Coefficient de corrélation	,290	,048	-,012	1,000	,035	,054	-,083	-,071
		Sig. (bilatérale)	,063	,762	,941	.	,824	,735	,599	,654
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
		Coefficient de corrélation	,609**	,452**	,257	,035	1,000	,215	,069	,202
		Sig. (bilatérale)	,000	,003	,101	,824	.	,172	,666	,200
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
		Coefficient de corrélation	,732**	,386*	,280	,054	,215	1,000	,301	,178
		Sig. (bilatérale)	,000	,012	,073	,735	,172	.	,052	,261
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
		Coefficient de corrélation	,440**	,005	,198	-,083	,069	,301	1,000	,177
		Sig. (bilatérale)	,004	,977	,210	,599	,666	,052	.	,263
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
			عمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستغلة من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعا							
		Coefficient de corrélation	,402**	,226	,107	-,071	,202	,178	,177	1,000
		Sig. (bilatérale)	,008	,151	,498	,654	,200	,261	,263	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

Rho de Spearman	D		بم تحديد الأداء من خلال تحديد كثره كل فرد على أداء واجباته الوظيفية	بم التقدير من طرف المسؤول المباشر	بم تقييم الأداء بالاعتماد على وجهات نظر متعددة (زبائن، زملاء،...)	تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعمال من حيث درجة مساهمتها في الربحية	منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة. أثر ايجابي على الأداء الوظيفي للعمال	
Rho de Spearman	D	Coefficient de corrélation	1,000	,526**	,471**	,580**	,138	,583**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,002	,000	,384	,000
		N	42	42	42	42	42	42
بم تحديد الأداء من خلال تحديد كثره كل فرد على أداء واجباته الوظيفية	D	Coefficient de corrélation	,526**	1,000	,201	,031	-,233	,242
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,202	,843	,138	,123
		N	42	42	42	42	42	42
بم التقدير من طرف المسؤول المباشر	D	Coefficient de corrélation	,471**	,201	1,000	,275	-,109	,024
		Sig. (bilatérale)	,002	,202	.	,077	,491	,882
		N	42	42	42	42	42	42
بم تقييم الأداء بالاعتماد على وجهات نظر متعددة (زبائن، زملاء،...)	D	Coefficient de corrélation	,580**	,031	,275	1,000	,084	,064
		Sig. (bilatérale)	,000	,843	,077	.	,598	,688
		N	42	42	42	42	42	42
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعمال من حيث درجة مساهمتها في الربحية	D	Coefficient de corrélation	,138	-,233	-,109	,084	1,000	-,162
		Sig. (bilatérale)	,384	,138	,491	,598	.	,305
		N	42	42	42	42	42	42
منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة. أثر ايجابي على الأداء الوظيفي للعمال	D	Coefficient de corrélation	,583**	,242	,024	,064	-,162	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,123	,882	,688	,305	.
		N	42	42	42	42	42	42

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

Rho de Spearman	S		تعمل ادارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لحرصهم على جودة أكثر انتاجية و جودة أكثر	تسمح ادارة الموارد البشرية للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات	تعمل ادارة الموارد البشرية بالحرص و الضمان للأفراد لحصولهم على أجور عادلة تناسب مع مجهوداتهم الوظيفية	تسمح ادارة الموارد البشرية العاملین أجور و حوافز و مكافآت	بم تطوير نظام الأجور في المؤسسة باستمرار	
Rho de Spearman	S	Coefficient de corrélation	1,000	,383*	,325*	,780**	,191	,489**
		Sig. (bilatérale)	.	,012	,036	,000	,225	,001
		N	42	42	42	42	42	42
تعمل ادارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لحرصهم على جودة أكثر انتاجية و جودة أكثر	S	Coefficient de corrélation	,383*	1,000	,058	,062	-,083	-,230
		Sig. (bilatérale)	,012	.	,715	,699	,599	,143
		N	42	42	42	42	42	42
تسمح ادارة الموارد البشرية للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات	S	Coefficient de corrélation	,325*	,058	1,000	,128	-,487**	,069
		Sig. (bilatérale)	,036	,715	.	,420	,001	,662
		N	42	42	42	42	42	42
تعمل ادارة الموارد البشرية بالحرص و الضمان للأفراد لحصولهم على أجور عادلة تناسب مع مجهوداتهم الوظيفية	S	Coefficient de corrélation	,780**	,062	,128	1,000	,155	,344*
		Sig. (bilatérale)	,000	,699	,420	.	,327	,026
		N	42	42	42	42	42	42
تسمح ادارة الموارد البشرية العاملین أجور و حوافز و مكافآت	S	Coefficient de corrélation	,191	-,083	-,487**	,155	1,000	-,038
		Sig. (bilatérale)	,225	,599	,001	,327	.	,812
		N	42	42	42	42	42	42
بم تطوير نظام الأجور في المؤسسة باستمرار	S	Coefficient de corrélation	,489**	-,230	,069	,344*	-,038	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	,143	,662	,026	,812	.
		N	42	42	42	42	42	42

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

Rho de Spearman	Z		نظي المؤسسة كافة رغبات الأربان من منتجات ذات جودة عالية	تركز المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها باستمرار يؤدي إلى زيادة في حصتها السوقية	تتمكن المؤسسة من رسم ميزة جديدة خاصة بالمؤسسة	تحرص المؤسسة على تصميم منتجات جديدة لتتجنب متطلبات زبائنها وأوقافهم	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية	المؤسسة سريعة في الرد الفعالي على تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لفقد احتياجات العملاء للتعرف على ميولهم في الطلب المرتفع على منتجاتها	تقوم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها
	Coefficient de corrélation	1,000	,591**	,191	,557**	,374*	,480**	,520**	,556**	,276
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,227	,000	,015	,001	,000	,000	,076
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
نظي المؤسسة كافة رغبات الأربان من منتجات ذات جودة عالية	Coefficient de corrélation	,591**	1,000	-,083	,187	,368*	,111	,109	,124	,181
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,603	,236	,016	,482	,493	,434	,252
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تركز المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها باستمرار يؤدي إلى زيادة في حصتها السوقية	Coefficient de corrélation	,191	-,083	1,000	,046	-,303	-,073	,091	,194	,086
	Sig. (bilatérale)	,227	,603	.	,772	,051	,644	,567	,217	,587
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تتمكن المؤسسة من خال الإبداع برسم ميزة جديدة خاصة بالمؤسسة	Coefficient de corrélation	,557**	,187	,046	1,000	,221	,064	,257	,262	-,010
	Sig. (bilatérale)	,000	,236	,772	.	,160	,689	,100	,093	,950
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تحرص المؤسسة على تصميم منتجات جديدة لتتجنب متطلبات زبائنها وأوقافهم	Coefficient de corrélation	,374*	,368*	-,303	,221	1,000	,258	-,106	-,132	-,064
	Sig. (bilatérale)	,015	,016	,051	,160	.	,099	,505	,404	,688
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية	Coefficient de corrélation	,480**	,111	-,073	,064	,258	1,000	,352*	,181	,104
	Sig. (bilatérale)	,001	,482	,644	,689	,099	.	,022	,251	,512
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
المؤسسة سريعة في الرد الفعالي على تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين	Coefficient de corrélation	,520**	,109	,091	,257	-,106	,352*	1,000	,330*	,135
	Sig. (bilatérale)	,000	,493	,567	,100	,505	,022	.	,033	,395
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تقوم المؤسسة بدراسة السوق لفقد احتياجات العملاء للتعرف على ميولهم في الطلب المرتفع على منتجاتها	Coefficient de corrélation	,556**	,124	,194	,262	-,132	,181	,330*	1,000	-,121
	Sig. (bilatérale)	,000	,434	,217	,093	,404	,251	,033	.	,447
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تقوم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها	Coefficient de corrélation	,276	,181	,086	-,010	-,064	,104	,135	-,121	1,000
	Sig. (bilatérale)	,076	,252	,587	,950	,688	,512	,395	,447	.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

Rho de Spearman	X		تعمل إدارة الموارد البشرية على سامة وصحة عمالها من مخاطر و حوادث العمل	توفر إدارة الموارد البشرية للعمال بيئة سليمة و آمنة	تتم وضع أنظمة و تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة
	Coefficient de corrélation	1,000	,599**	,668**	,619**
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42
تعمل إدارة الموارد البشرية على سامة وصحة عمالها من مخاطر و حوادث العمل	Coefficient de corrélation	,599**	1,000	,106	,016
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,503	,921
	N	42	42	42	42
توفر إدارة الموارد البشرية للعمال بيئة سليمة و آمنة	Coefficient de corrélation	,668**	,106	1,000	,199
	Sig. (bilatérale)	,000	,503	.	,206
	N	42	42	42	42
تتم وضع أنظمة و تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة	Coefficient de corrélation	,619**	,016	,199	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,921	,206	.
	N	42	42	42	42

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

			W	L	Z
Rho de Spearman	W	Coefficient de corrélation	1,000	,826**	,873**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000
		N	42	42	42
	L	Coefficient de corrélation	,826**	1,000	,494**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,001
		N	42	42	42
	Z	Coefficient de corrélation	,873**	,494**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,001	.
		N	42	42	42

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	36

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,636	
		Nombre d'éléments	18 <sup>a</sup>	
	Partie 2	Valeur	,572	
		Nombre d'éléments	18 <sup>b</sup>	
Nombre total d'éléments			36	
Corrélation entre les sous-échelles				,628
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,771	
	Longueur inégale		,771	
Coefficient de Guttman			,761	

- a. Les éléments sont :  
 تعمل المؤسسة على التسيير الشدوي للكفاءات، تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المناسبة كما و نوعاً، تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير مهارات ومهارات العمال، تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العمال، يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة، تعتبر ترقية الموظف هي الأساس الذي تنبثق الإدارة في الترتيب للتدريب، يتم التدريب داخل المؤسسة، يتم التدريب خارج المؤسسة، يتم تحديد الأداء من خلال تحديد دوره كل فرد على أداء واجباته الوظيفية، يتم التقييم من طرف المسؤولين المباشرين، يتم تقييم الأداء بالاعتماد على وجهات نظر متعددة (زبائن، زملاء...)، تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعمال من حيث درجة مساهمتها في الربحية، منح الترتيبات الوظيفية في المؤسسة أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعمال، تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لحرص انتاجية وجودة أكبر، تسمح إدارة الموارد البشرية للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، تعمل إدارة الموارد البشرية بالحرص والضمان للأفراد لحصولهم على أجور عادلة تتناسب مع مجهوداتهم الوظيفية.
- b. Les éléments sont :  
 تتمتع إدارة الموارد البشرية العاملين أجور و حوافز و مكافآت، يتم تطوير نظام الأجور في المؤسسة باستمرار، تعمل إدارة الموارد البشرية على سامة و صحة عمالها من مخاطر و حوادث العمل، توفر إدارة الموارد البشرية للعمال بيئة سليمة و آمنة، يتم وضع أنظمة و تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة، تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، يتدخل إدارة الموارد البشرية جهدهم لحرص تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تمتلك إدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تعتبر جزء من استراتيجية المؤسسة، تتكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة، تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تلتقي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية، تركز المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها باستمرار يؤدي إلى زيادة في حصصها السوقية، تتمكن المؤسسة من خلال الإنتاج برسم ميزه جديدة خاصة بالمؤسسة، تحرص المؤسسة على تصميم منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات زبائنها و أدواقهم، تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية، المؤسسة سريعة في الرد الفعالي على تقديم منتجات جديدة مثل المنافسين، تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتقدير احتياجات العملاء للتعرف على ميولاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها، تقوم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها.

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	10	23,8	23,8	23,8
	من 31 إلى 40 سنة	15	35,7	35,7	59,5
	من 41 إلى 50 سنة	12	28,6	28,6	88,1
	أكبر من 51 سنة	5	11,9	11,9	100,0
Total		42	100,0	100,0	

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	59,5	59,5	59,5
	أنثى	17	40,5	40,5	100,0
Total		42	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي و أقل	16	38,1	38,1	38,1
	معهد تكوين مهني	11	26,2	26,2	64,3
	جامعي	15	35,7	35,7	100,0
Total		42	100,0	100,0	

### الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	31,0	31,0	31,0
	من 05 إلى 10 سنوات	15	35,7	35,7	66,7
	من 11 إلى 15 سنة	10	23,8	23,8	90,5
	أكثر من 15 سنة	4	9,5	9,5	100,0
Total		42	100,0	100,0	

### المنصب الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
إطارات	4	9,5	9,5	9,5
عون عالي التحكم	11	26,2	26,2	35,7
عون تحكم	8	19,0	19,0	54,8
عون تنفيذ	19	45,2	45,2	100,0
Total	42	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
Z	42	4,2113	,085
تلقى المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية	42	4,10	,576
تركز المؤسسة في تحسين جودة منتجاتها باستمرار بوعي إلى زيادة في حصتها السوقية	42	4,19	,402
تتمكن المؤسسة من خال الإبداع برسم مجزة جديدة خاصة بالمؤسسة	42	4,31	,268
تحرص المؤسسة على تصميم منتجات جديدة تستجيب لمعطيات زبائنها و أدوائهم	42	4,19	,646
تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية	42	4,48	,256
المؤسسة سريعة في الرد التناهي على تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين	42	4,12	,400
تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتقدير احتياجات العملاء للتعرف على ميولاتهم في الطلب المرتقب على منتجاتها	42	3,90	,527
تلتزم المؤسسة بتوفير خدمات ما بعد البيع لعملائها	42	4,40	,296
N valide (liste)	42		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
B	42	4,1429	,293
تعلم المؤسسة على السيد الشدوي للكفاءات	42	4,19	,499
تعلم المؤسسة على تحديد احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية المناسبة	42	4,10	,674
تعلم المؤسسة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية المناسبة كما و دوعا	42	4,14	,613
C	42	4,0850	,141
تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير مهارات و مهارات العمال	42	4,17	,533
تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دوره تدريبية حسب الاحتياجات	42	4,19	,353
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل و مؤهلات العمال	42	3,95	,681
يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة	42	4,02	,658
تعتبر ترقية الموظف هي الأساس الذي تتبعه الإدارة في الترشح للتدريب	42	4,05	,876
يتم التدريب داخل المؤسسة	42	4,12	,449
يتم التدريب خارج المؤسسة	42	4,10	,430
D	42	4,1286	,107
يتم تحديد الأداء من خلال تحديد دوره كل فرد على أداء واجباته الوظيفية	42	4,33	,374
يتم التقييم من طرف المسؤولين المباشرين	42	4,17	,386
يتم تقييم الأداء بالاعتماد على وجهات نظر متعددة (زبائن، زملاء...)	42	4,26	,491
تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للعمال من حيث درجة مساهمتها في الربحية	42	4,36	,430
منح الشركات الوظيفية في المؤسسة أثر ايجابي على الأداء الوظيفي للعمال	42	3,52	,695
S	42	4,2000	,098
تعلم ادارة الموارد البشرية على تحفيز الأفراد لغرض انتاجية و جوده أكبر	42	3,83	,581
تسمح ادارة الموارد البشرية للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات	42	4,21	,368
تعلم ادارة الموارد البشرية بالحرص و الضمان للأفراد لحرصهم على أجور عادلة تتناسب مع مجهوداتهم الوظيفية	42	4,14	,613
تمنح ادارة الموارد البشرية العاملين أجور و حوافز و مكافآت	42	4,40	,344
يتم تطوير نظام الأجور في المؤسسة باستمرار	42	4,40	,393
X	42	4,4365	,138
تعلم ادارة الموارد البشرية على سامة و صحة عمالها من مخاطر و حوادث العمل	42	4,33	,374
توفر ادارة الموارد البشرية للعمال بيئة سليمة و آمنة	42	4,52	,304
يتم وضع أنظمة و تعليمات خاصة بحالات الطوارئ الممكنة	42	4,45	,351
Y	42	4,2000	,123
تعتمد المؤسسة على موارد البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	42	3,98	,512
تبدل ادارة الموارد البشرية جهد معتبر لغرض تنفيذ الخطة الاستراتيجية	42	4,17	,679
تملك ادارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تعتبر جزء من استراتيجية المؤسسة	42	4,38	,437
تتكامل ممارسات ادارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة	42	4,29	,258
تعتبر ادارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	42	4,19	,256
L	42	4,1988	,056
N valide (liste)	42		

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الاول	,138	42	,044	,944	42	,041
المحور الثاني	,189	42	,001	,920	42	,006

a. Lilliefors Significance Correction

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تخطيط	13,672	41	,000	1,14286	,9740	1,3117

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تدريب و تطوير	18,699	41	,000	1,08503	,9678	1,2022

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تقديم	22,363	41	,000	1,12857	1,0267	1,2305

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تعزيز	24,898	41	,000	1,20000	1,1027	1,2973

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الصحة	25,047	41	,000	1,43651	1,3207	1,5523

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني	26,930	41	,000	1,21131	1,1205	1,3021

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاسفنجية	22,181	41	,000	1,20000	1,0907	1,3093

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,564 <sup>a</sup>	,318	,301	,24380

a. Predictors: (Constant), مخطط

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,107	1	1,107	18,618	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,377	40	,059		
	Total	3,484	41			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), مخطط

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,955	,294		10,064	,000
	تخطيط	,303	,070	,564	4,315	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,345 <sup>a</sup>	,119	,097	,27705

a. Predictors: (Constant), تدريب و تطوير

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,414	1	,414	5,390	,025 <sup>b</sup>
	Residual	3,070	40	,077		
	Total	3,484	41			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), تدريب و تطوير

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,120	,472		6,611	,000
	تدريب و تطوير	,267	,115	,345	2,322	,025

a. Dependent Variable: المحور الثاني

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,392 <sup>a</sup>	,154	,133	,27145

a. Predictors: (Constant), تقييم

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,537	1	,537	7,281	,010 <sup>b</sup>
	Residual	2,948	40	,074		
	Total	3,484	41			

a. Dependent Variable: المشور القادي

b. Predictors: (Constant), نعيم

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,767	,537		5,155	,000
	نعيم	,350	,130	,392	2,698	,010

a. Dependent Variable: المشور القادي

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,315 <sup>a</sup>	,099	,077	,28013

a. Predictors: (Constant), حفيز

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,345	1	,345	4,399	,042 <sup>b</sup>
	Residual	3,139	40	,078		
	Total	3,484	41			

a. Dependent Variable: المشور القادي

b. Predictors: (Constant), حفيز

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,978	,590		5,048	,000
	تحفيز	,294	,140	,315	2,097	,042

a. Dependent Variable: المحور الثاني

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,122 <sup>a</sup>	,015	-,010	,29292

a. Predictors: (Constant), الصحة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,052	1	,052	,606	,441 <sup>b</sup>
	Residual	3,432	40	,086		
	Total	3,484	41			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), الصحة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,786	,548		6,910	,000
	الصحة	,096	,123	,122	,778	,441

a. Dependent Variable: المحور الثاني

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,209 <sup>a</sup>	,044	,020	,28862

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجيه

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,152	1	,152	1,824	,184 <sup>b</sup>
	Residual	3,332	40	,083		
	Total	3,484	41			

a. Dependent Variable: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), الأسفراجيه

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,482	,542		6,427	,000
	الأسفراجيه	,174	,129	,209	1,350	,184

a. Dependent Variable: المحور الثاني





## التصريح الشرفي

### الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

■ السيد (ة): أماني بوشارب الصفقة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 121024510 والصادرة بتاريخ: 2021/07/27

■ السيد (ة): ليليا حجاجي الصفقة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10050816 والصادرة بتاريخ: 2016/03/15

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية  
والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوانها: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر  
- الفجوج - قلمة .

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و  
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (بن)

التاريخ: 2023-06-08