



جامعة الجليلي بونعامة
- خميس مليانة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

:

دور فعالية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
للمؤسسات
دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - بعين الدفلى -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة.

تحت إشراف:

د. مريم خلج

إعداد الطالبين:

- بن يمينة غبريني

- معزوزي عبدالقادر

لجنة المناقشة

| <u>الصفة</u> | <u>الدرجة العلمية</u> | <u>اسم ولقب الأستاذ</u> |
|--------------|-----------------------|-------------------------|
| رئيسا | أستاذة محاضرة "أ" | د/نوال شيشة |
| مقرا | أستاذة محاضرة "أ" | د/مريم خلج |
| ممتحنا | أستاذ مساعد "ب" | د/ ميلود فرحول |

السنة الجامعية

2022/2021



جامعة الجليلي بونعامة

- خميس مليانة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



:

دور فعالية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة.

تحت إشراف:

د.مريم خلج

إعداد الطالبين:

- بن يمينة غبريني

- معزوزي عبدالقادر

لجنة المناقشة

| الصفة | الدرجة العلمية | اسم ولقب الأستاذ |
|--------|-------------------|------------------|
| رئيسا | أستاذة محاضرة "أ" | د/نوال شيشة |
| مقررا | أستاذة محاضرة "أ" | د/مريم خلج |
| ممتحنا | أستاذ مساعد "ب" | د/ ميلود فرحول |

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

كلمة شكر

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله و المؤمنون"

الحمد لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال، شكراً خالصاً يليق بذي العظمة والجلال على نعمة التوفيق والنجاح وكذلك نثني من بعده على سيدنا وحبيب قلبنا الذي أنار الله به دربنا ودروب العباد فعليه أفضل الصلاة والسلام،
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وأسمى عبارات التقدير والامتنان للأستاذة المشرفة الدكتور خديجة مريم التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، والتي كانت لنا أختاً قبل أن تكون مؤطرة، فلم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها طيلة مشوارنا الدراسي، والتي كانت حافزاً لنا في إتمام هذا العمل راجين من المولى عز وجل أن يوفقهما ويسد خطاهما ويحفظهما.
كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة،
و في الأخير لا ننسى أن نتقدم بكل أسمى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم لنا يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

عبد القادر & غبريني

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى:

من قال فيهما عز وجل: "و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى من حملتني وهنا على وهن، و ربنتني فأحسنت تربيتي، وجعل الله الجنة تحت

قدميها، أمي، حفظها الله و أطال في عمرها.

إلى سندي و عزتي إلى رمز التفاني و العطاء أبيي الحبيب

إلى أعمام و هبني الله إخوتي و أخواتي حفظهم الله.

إلى رفاق دربي أصدقائي، إلى من تعلمنا معا حروف الصداقة.

إلى كل من ترك ذكرى طيبة في قلبي.

إلى كل من ساعدني و لو بالكلمة الطيبة.

إلى كل من لم تسعهم مذكري و وسعتهم ذاكرتي.

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

ظير يني

إهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله

أهدي هذا العمل إلى :

إلى من أفضلها على نفسي، و لم لا ؛ فلقد ضحت من أجلي و لم تدخر جهدا

في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة. فلم يبخل علي طيلة حياته (والدي العزيز).

إلى أعز ما وهبني الله إخوتي و أخواتي حفظهم الله.

إلى زوجي الكريمة وقرّة عيني وسندي في هذه الحياة.

إلى أبنائي أسيل ومزيد وأسماء حفظهم الله.

إلى أصدقائي و جميع من وقفوا بجاني و ساعدوني بكل ما يملكون.

إلى هؤلاء جميعا أهدي ثمرة جهدي عبر أسطر هذا العمل المتواضع.

عبد القادر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى الموظفين في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب -بعين الدفلى-، وتزويد مؤسسة باتيميتال بالتوصيات والاقتراحات اللازمة سعياً لمساندة أصحاب القرار من أجل توجيه أنظارتها نحو تبني إستراتيجية فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسة باتيميتال.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تلك الغاية، تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين لمؤسسة باتيميتال من مختلف المستويات الإدارية، تمثلت عينة الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة، اشتملت العينة على (30) موظف من جميع الفروع التابعة لمؤسسة باتيميتال، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، مؤسسة باتيميتال.

Abstract:

This study aims at investigating the role of human Resources in achieving the competitive quality of the employees at the Batémetal structures west Corporation - ain defla-, and to provide the Batémetal Corporation with the necessary recommendations and suggestions in an effort to support decision-makers in order to direct its attention towards adopting an effective strategy for the functions of human resource management. In order to contribute to achieving the competitive advantage by relying on the results of the study, it would enhance the role of human resources management at the Batémetal Corporation.

To achieve the objectives of this study, the descriptive analytical method was used. For this purpose, a questionnaire was designed to obtain the necessary data for this study, and it was distributed to the study community consisting of all employees of the Batémetal Corporation from various administrative levels. The study sample was a comprehensive survey of the study community , The sample included (30) employees from all branches of the Batémetal Corporation, and after data collection, they were treated statistically using the statistical package for social sciences (spss) program.

key words: Human Resources, Human Resource Management, Competitive Advantage, Batémetal Corporation.

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|--|---|
| | شكر |
| | إهداء |
| | ملخص |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول والأشكال والملاحق |
| أ - ج | مقدمة..... |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والميزة التنافسية | |
| 7 | تمهيد..... |
| 8 | المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للموارد البشرية والميزة التنافسية..... |
| 18-8 | المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية..... |
| 28-18 | المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية..... |
| 29 | المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية..... |
| 32-29 | المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية المعتمدة على الموارد البشرية..... |
| 34-32 | المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية..... |
| 37-35 | المطلب الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية..... |
| 37 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... |
| 41-37 | المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية..... |
| 42-41 | المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة..... |
| 43 | خلاصة..... |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى | |
| 45 | تمهيد..... |

| | |
|-------|---|
| 46 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة باتيميتال..... |
| 46 | المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر..... |
| 52-47 | المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال..... |
| 54-53 | المطلب الثالث: مهام وانجازات وأهداف المؤسسة..... |
| 55-54 | المطلب الرابع: تعريف مديريةية الموارد البشرية في مؤسسة BATIMETAL..... |
| 55 | المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال..... |
| 57-55 | المطلب الأول: نظام تقييم الموارد البشرية..... |
| 58-57 | المطلب الثاني: تكوين الأفراد..... |
| 58 | المطلب الثالث: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة..... |
| 61-59 | المطلب الرابع: أدوات الدراسة..... |
| 61 | المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة..... |
| 63-61 | المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان..... |
| 66-63 | المطلب الثاني: عرض وقياس النتائج..... |
| 72-66 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... |
| 73 | خلاصة..... |
| 78-75 | الخاتمة..... |
| 83-80 | قائمة المراجع..... |
| 95-85 | الملاحق..... |

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------------|
| 25 | الأبعاد المحددة لنطاق التنافس. | جدول رقم 01 |
| 42 | أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة. | جدول رقم 02 |
| 42 | أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. | جدول رقم 03 |
| 57 | معايير تقييم الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال. | جدول رقم 04 |
| 59 | الاستبيانات الموزعة والمستردة. | جدول رقم 05 |
| 60 | مقياس ليكارت الخماسي. | جدول رقم 06 |
| 61 | مقياس ألفا كرونباخ. | جدول رقم 07 |
| 61 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. | جدول رقم 08 |
| 62 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر. | جدول رقم 09 |
| 62 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي. | جدول رقم 10 |
| 63 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة. | جدول رقم 11 |
| 63-64 | بيانات تسيير الموارد البشرية. | جدول رقم 12 |
| 65 | بيانات محور الميزة التنافسية. | جدول رقم 13 |
| 66 | معاملات الارتباط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية. | جدول رقم 14 |
| 67 | بيانات الكفاءة والميزة التنافسية. | جدول رقم 15 |
| 68 | بيانات الجودة والميزة التنافسية. | جدول رقم 16 |
| 69 | بيانات المعرفة والميزة التنافسية. | جدول رقم 17 |
| 70 | بيانات تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية. | جدول رقم 18 |
| 71 | بيانات أنواع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية. | جدول رقم 19 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|-------------------------|------------|
| 22 | مصادر الميزة التنافسية. | شكل رقم 01 |
| 23 | أنواع الميزة التنافسية. | شكل رقم 02 |

قائمة الجداول والأشكال والملحق

| | | |
|----|---|------------|
| 24 | دورة حياة الميزة التنافسية. | شكل رقم 03 |
| 26 | تأثير الميزة التنافسية على ربحية المؤسسة. | شكل رقم 04 |
| 30 | سمات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. | شكل رقم 05 |
| 36 | تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية. | شكل رقم 06 |
| 48 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال. | شكل رقم 07 |

قائمة الملحق:

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|---|-------------|
| 88-85 | استبيان. | ملحق رقم 01 |
| 95-89 | مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. | ملحق رقم 02 |



مقدمة

توطئة:

في ظل التحديات الحالية والمستقبلية، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالات نشاطها، إلى التكيف والتأقلم باستمرار مع التطورات الحاصلة في محيطها وكذلك ارتفاع درجة المنافسة في مختلف القطاعات الاقتصادية، وأن تكون لها نظرة إستراتيجية في التعامل مع هذا المحيط الديناميكي، ليس فقط من خلال مواردها المالية، الفنية والمادية بل عبر تحقيق فعالية تنظيمية كشرط أساسي بالاعتماد على أهم أصولها المتمثلة في مواردها البشرية.

وبالتالي أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية ونجاعة للمنظمات، باعتبار المورد البشري هو المخترع، المبتكر، المدبر والمنفذ، فهو يعتبر المحرك الأساسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها وتحقيق أهدافها، وبحكم أن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة في المؤسسة على تحصيل ما تحتاجه من طاقة بشرية كما ونوعاً، من كفاءات ومهارات ضرورية لتحقيق أهدافها بفعالية. تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء.

إن الميزة التنافسية تشير إلى القدرة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بطريقة متميزة، من خلال استغلال المؤسسة لنقاط القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بحيث يتعذر تقليدها من طرف المنافسين. وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية، من خلال مختلف ممارساتها الإستراتيجية والعملية، تلعب دوراً هاماً في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات. وعليه، وجب عليها الاستثمار في مواردها البشرية من خلال مجموعة من الإستراتيجيات والممارسات في إدارتها لهذه الموارد؛ وذلك بهدف الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرار نشاطها في محيطها الديناميكي.

الإشكالية:

بناء على ما سبق ذكره، ومحاولة منا لإبراز معالم الظاهرة المدروسة نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة باتيمتال بعين

الدقلى؟

وتتبع من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما مفهوم الموارد البشرية؟ وما أهميتها وأهدافها ووظائفها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي مصادرها، أنواعها، وأهميتها؟
- كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية؟
- ما دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية

المطروحة:

الفرضية الأولى: يوجد دور لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجودة والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال.

متغيرات ونموذج الدراسة:

شملت الدراسة متغيرين هما:

المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية، وهنا سنحاول معرفة كيف تساهم عملية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

ميررات اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ألا وهو دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية منها ما هو شخصي ومنها ما هو علمي أكاديمي، إضافة إلى دوافع موضوعية تتمثل فيما يلي:

- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.

- الرغبة في البحث في دور فعالية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية التي تطبقها مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة باتيميتال.
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية التي تقدمها مؤسسة باتيميتال.
- تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسة باتيميتال.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها ودورها المؤثر في تحقيق التميز والمنافسة العادلة من خلال الاستثمار بالكوادر البشرية والمحافظة عليها وتطويرها لكي تتفوق وتتميز، ولذلك نستعرض الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة وهي على النحو التالي:

* الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة في توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها ودورها الرئيسي والفعال في توفير موارد بشرية ذات كفاءة تحقق التميز لدى مؤسسة باتيميتال.
- تضيف هذه الدراسة مرجعا للباحثين واستكمالاً للدراسات السابقة في موضوع إدارة الموارد البشرية وأيضاً الميزة التنافسية.

* الأهمية التطبيقية: تقدم هذه الدراسة معلومات هامة لأصحاب القرار ورسم السياسات في مؤسسة باتيميتال وتوجيه أنظارتها نحو تبني إستراتيجية فعالة في وظائف إدارة الموارد، تحفزها لتقديم الأفضل في خدماتها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية.

حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- * الحدود المكانية: مؤسسة باتيميتال للهياكل النحاسية بعين الدفلى التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة تم تطبيقها في المنطقة الصناعية بعين الدفلى.

* **الحدود الزمانية:** تمثلت مدة التريص في 3 أشهر وكانت ابتداء من 2021/12/22 إلى 2022/03/22.

* **الحدود البشرية:** تتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين في مؤسسة باتيميتال للهيكل النحاسية بعين الدفلى (المستويات الإدارية المختلفة) المديرين، ورؤساء الأقسام والعاملين في مؤسسة باتيميتال من مختلف التخصصات.

* **الحدود العلمية:** اعتمدنا في تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على متغيرين المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)، وهنا سنحاول معرفة كيف تساهم عملية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال، والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها ولإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على:

* **المنهج الوصفي:** وذلك في الجزء النظري وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب والمذكرات والمجلات والملتقيات.

* **المنهج التحليلي:** وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على منهج استخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع، ومن أجل اختيار فرضيات الدراسة استعنا بالبرنامج الإحصائي **SPSS**.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات في إعداد هذه الدراسة تعلقت بالجانب النظري والتطبيقي ويمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي:

* صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد العناصر المختلفة به.

* صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان.

هيكل الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على فصلين، حيث شمل الفصل الأول على الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والميزة التنافسية وتضمن ثلاثة مباحث حيث تكلمنا في المبحث الأول على المفاهيم الأساسية للموارد البشرية والميزة التنافسية والمبحث الثاني تناول طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني من الدراسة والذي خصص للدراسة الميدانية والتي قمنا بها في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى فحاولنا فيه إبراز مدى فعالية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث،

المبحث الأول تم فيه تقديم عام لمؤسسة الصناعة الحديدية والنحاس باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، فيما تضمن المبحث الثالث عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة لنصل في الأخير إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

والميزة التنافسية

تمهيد:

تواجه المؤسسات تحديات عديدة في ظل إفرزات العولمة والانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي أدى إلى احتدام المنافسة بينها، فقد أولت المؤسسات أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية قصد تمكينها من جذب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات لشغل المناصب، باعتبار المورد البشري المحرك الأساسي لعملية الإنتاج، في حين أن المؤسسات المعاصرة - في ظل البيئة شديدة التنافسية - تسعى إلى كسب ميزة تنافسية تعطيها أفضلية عن مثيلاتها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم أنظمة إدارة الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للموارد البشرية والميزة التنافسية، بحيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وكل مبحث إلى مطلبين، نتناول في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للموارد البشرية والميزة التنافسية، ونتناول في المبحث الثاني طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، أما المبحث الثالث نتطرق فيه إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مع متغيرات دراستنا.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للموارد البشرية والميزة التنافسية.

يعتبر المورد البشري العنصر الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة لكونه يساهم في تحقيق أهدافها واستمراريتها، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والتفوق في السوق وذلك عن طريق اكتساب أو تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

قبل إعطاء مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى التطور التاريخي لها، تعريفها وخصائصها.

1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول علم الإدارة تتطور مع التطور الذي مر به علم الإدارة، وهو نشاط مستقل تزايد الاهتمام به في مختلف المؤسسات مؤخرًا مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج.

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري، وتتمثل هذه التطورات فيما يلي:¹

- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعي الإنسان إلى توفير الحد من مستلزمات العيش الذي تكفل بقاءه فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن أية سلعة، ثم بعدها ظهر نظام العبودية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، ثم جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكار للصناعة أو الحرفة.²

- **مرحلة الثورة الصناعية:**³ ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن 18، وظهرت في العالم العربي خلال القرنين 19 و 20، وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وسوء ظروف العمل، مما أدى إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أسأوا أحيانًا إلى العاملين تحت إمرتهم، لذا ظهرت دعوات لتحسين ظروف العاملين أي أنه مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك على شكل

¹ نادر أحمد أبو شريكة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2013، ص 27.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار المجدلوي للنشر، عمان، 1994، ص 10.

³ يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000،

انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم ما لبثت أن تكونت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل ونحوها.

- **مرحلة القرن العشرين:**¹ شهد هذا القرن أحداث ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة "فريدريك تاييلور" عام (1859-1915) الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال، وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين، مما ظهر علم النفس الصناعي وتركيزه على دراسة ظواهر معينة كالإجهاد والإصابات وتحليل العمل والاختبارات، ثم ما لبث أن ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "ألتون مايو" التي اعتقدت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بظروف العمل المادية بل أيضا بالاهتمام بالعمال.

لقد كان لمدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الجيش والحكومة، فاهتمت هذه الإدارة بالشروط التعويضية والاختبارات النفسية وتصميم أنظمة الأجور والتأديب ورعاية العاملين، مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلوم السلوكية (1930-1960) تطورت ممارسات إدارة الموارد البشرية لكي تواكب تطور العلوم السلوكية، ونشطت الكثير من الدول في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين المؤسسة والعمال.

- **مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:**² لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، حيث أثرت المتغيرات البيئية (ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، الطلب المتغير للجودة من قبل العملاء، تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة) على إدارة الموارد البشرية بنوع من التغيير والتطوير مثل: ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي، بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي، والتركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل وأيضا زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.

مما سبق ذكره يتضح أن إدارة الموارد البشرية خطت خطوات سريعة ساهمت في إضافة شكل هام في الهيكل التنظيمي، وإذا نظرنا إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية فسنجد أنها تحتل مكانة هامة في المؤسسات نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 28.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 22-23.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أنها تختص، كما هو موضح من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهي الإدارة التي تتغلغل في كل أنواع النشاطات والوظائف التي تؤديها الإدارات الأخرى، لذا تنوعت المفاهيم التي حاولت الإحاطة بمفهوم إدارة الموارد البشرية، وقد يكون من الجيد أن نستعرض مجموعة من التعريفات لها من وجهة نظر المهتمين والباحثين في هذا المجال وذلك بغية الوصول إلى تعريف شامل وموحد لإدارة الموارد البشرية.

أ- تعريف الموارد البشرية: قبل الشروع في تقديم مفهوم إدارة الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى معنى مصطلح الموارد البشرية، وذلك من أجل ضبط المصطلحات وتسهيل الفهم.

* معنى مصطلح المورد:

-لغة: المورد هو مفرد موارد، وهو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

-اصطلاحاً: يستخدم مصطلح الموارد عادة للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق الثروة أو الإيرادات، ويعرف "ماكس سبورين" الموارد بأنها: "أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاحاً، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة".¹

* الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها: "كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، رؤساء ومرؤوسين أو الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط سلوكياتهم داخل المؤسسة، ومجموعة من الخطط والأنظمة والإجراءات والسياسات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية".²

كما أنها من أهم عناصر العمل للإنتاج على الرغم من أن جميع الموارد المالية ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، وذلك لأنها هي من تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.³

ب- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر، الجزائر، 2011، ص 8.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 11.

³ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2003، ص 11.

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي أعطيت لإدارة الموارد البشرية والتي نذكر البعض منها:

-إدارة الموارد البشرية هي: "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".¹

-ويعرف (fillippo-e): "إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتمييزهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".²

-ويعرفها (pigros-p و myres-c): "أنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".³

-تعتبر وظيفة الموارد البشرية إحدى وظائف المؤسسة المساعدة والاستشارية، حيث بدأت تحتل مكانة رئيسية وهامة في نظام الصناعة الحديثة، إذ أنها تعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بغية رفع المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

-تعتبر وظيفة مساعدة هدفها تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة، وذلك بتفعيل مساهمة الأفراد في عملية التحويل، حيث أنها النشاط الذي يلم بالتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والمعلومات.⁵

-هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعرفة والقدرات المطلوبة وفي الوقت المناسب.⁶

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة القاضية إلى توفير الموارد البشرية وصيانتها وتنمية القدرات والمهارات لدى الأفراد، وتعظيم الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وتتم هذه الأنشطة من خلال عدة وسائل وأدوات أو من خلال ممارسة وأداء مختلف الأفراد والوظائف كل حسب اختصاصه، كما تطورت وظيفتها أكثر وأخذت من دور المورد البشري بعداً استراتيجياً يتعلق ببقاء ونمو المؤسسة وتدعيم قدرتها التنافسية.

3- خصائص إدارة الموارد البشرية: تتصف إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة 2، القاهرة، 1985، ص17.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص16.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص16.

⁴ محمد ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص28.

⁵ Pierre J.C, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Volume2, Universite, Science Economiques, Sociales et Politiques De Diffusion,1986.

⁶ J.M Perreti, GESTION DU PERSONNEL, Vuibert, Paris, 1984.

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة؛
- الاستثمار في الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، وذلك بتنمية القدرات الذهنية والفكرية للأفراد؛
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد؛
- قبول التنوع وتحمل أعبائه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات؛
- القدرة العالية على العمل في فرق ليست بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بمنطق مع الفريق؛
- الابتكار والإبداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف؛
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية؛
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء له أو للمؤسسة التي يعمل بها؛
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصا لا تكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز؛
- تتميز بالسرعة والتنوع والتكيف السريع والتطوير المستمر.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرون فهي إدارة لأهم أصول المؤسسة، حيث تؤكد المدارس العلمية في إدارة الأعمال على أهمية إدارة الموارد البشرية على اعتبارها وظيفة تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فتحسن مردودية المؤسسة اليوم مرتبط بتحسين كفاءة وقدرة مواردها البشرية، لذلك أصبح

الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة واستمرارها، لذا وجب على مسيرو الموارد تغيير نظرتهم وتصرفاتهم اتجاه هذا المورد فيجب أن يقوموا بتسييره والاهتمام به بدلا من استخدامه.¹ وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة؛
- تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة؛
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم؛
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية والقادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل؛
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسات تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات؛
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج لإدارة الموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم مما ينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المؤسسة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- إن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام الكثير من المفكرين لأنها ذات أهمية كبيرة في المؤسسة، فهي تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المؤسسة ومن أهمها:³
- **الهدف الاجتماعي:** يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد.

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2003، ص 29.

² بوهنة زينب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة شلف، 2010/2011، ص 12.

³ حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود بشير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2015، ص 21-22.

- **الهدف الأخلاقي:** ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلا عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.
 - **الهدف الاقتصادي:** يتمثل في تحليل وتفسير كلفة وأرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض الكلفة/ العائد على الاستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الأرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها.
 - **الهدف التنظيمي:** يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة المتمثلة في الكفاءة والفاعلية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.
 - **الهدف الوظيفي:** يتمثل في توظيف مهارات وقبليات القوى العاملة، فضلا عن تجهيز المؤسسة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفزين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الأمثل والرشد للموارد البشرية.
 - **الهدف الشخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.
 - **الهدف الصحي والأمني:** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المؤسسة أكثر متعة وبهجة وأمان.
 - **الهدف العالمي:** إن أحد مفاتيح نجاح المؤسسات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.
 - **الهدف المستقبلي:** إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المؤسسة على إنجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.
- وهناك من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى عدة مستويات، تمثلت فيما يلي:¹
- * **الأهداف على مستوى المؤسسة، وتتمثل في:**
 - الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمؤسسة؛
 - الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية؛
 - المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمؤسسة.
 - * **الأهداف على مستوى العاملين، وتتمثل في:**
 - توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وأن تتاح لهم الترقية عندما يصبحون مؤهلين لذلك؛

¹ عقلائي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 67.

- وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية؛
- وجود بيئة عمل آمنة تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوفر رعاية صحية جيدة؛
- العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجاباً أو سلباً في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المؤسسة؛
- كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

* الأهداف على مستوى المجتمع، وتتمثل في:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية، التي تمكنها من التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛
- تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا الجهد تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له؛
- صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها.

ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:¹

1- وظيفة تكوين الموارد البشرية (Staffing of Human Resource):

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة...) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة وتتمثل هذه النشاطات الفرعية فيما يلي:

- أ. **تصميم وتحليل العمل:** يعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في من سيشغلها أو يعين فيها.
- ب. **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم بتقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
- ج. **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء النشاطين السابقين، يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل؛ للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 15-19.

د. اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

هـ. التأهيل: يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً؛ من أجل تمكنها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أن عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2- وظيفة التعويضات (Compensations):

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية، بتصميم عدد من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:

أ. نظام تقييم الوظائف: هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها؛ حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة، والذي يتقاضاه شاغلها.

ب. نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل، وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها نظام تقييم الوظائف.

ج. نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعدده إدارة الموارد البشرية، لمكافأة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.

د. نظم المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة، يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.

هـ. نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين.

إن كل هذه الأنظمة والوظائف الموضحة أعلاه، هي وظائف مترابطة ومتكاملة، تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية (Training and Development):

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى وتميز؛ لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من:

- أ. **التعلم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها، فهو يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- ب. **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

4- صيانة الموارد البشرية (Maintenance of Human Resource):

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وهما:

- أ. **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.
- ب. **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5- علاقات الموارد البشرية (Human Resource Relations):

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

- أ. **دمج الموارد البشرية:** هو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج؛ من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب. **علاقات العمل:** يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات؛ حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

تشكل وظائف الموارد البشرية مع بعضها نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضها بعضاً؛ فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف إدارة الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكّن من إنجاز إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

يعد مفهوم الميزة التنافسية من بين المفاهيم التي شغلت العديد من الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال، وهو يمثل أحد العناصر الإستراتيجية الحرجة التي تقدم فرص جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومصادرها.

قبل إعطاء مفهوم للميزة التنافسية لابد أن نتطرق إلى التطور التاريخي لها.

أولاً: التطور التاريخي للميزة التنافسية: مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية وهي:¹

1. **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين مثل: امتلاك تكنولوجيا فائقة،

مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، توفير الطاقة والعمالة المتخصصة الماهرة.

2. **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

3. **الميزة التنافسية:** ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، هذا النوع من المزايا

هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية،

وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل لإمكانيات الموارد بمختلف أنواعها

المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير

المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة.

- الإبداع.

¹ قويدر لويذة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول

"المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف، ص 4.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية: لإعطاء مفهوم واضح للميزة التنافسية يجب معرفة كل من مصطلحي الميزة والتنافسية:

تعرف الميزة بأنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة".¹

تعرف التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها".²

ومن أجل الوصول الى تعريف مناسب نستعرض التعاريف التالية:

-يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى أحد المجالات التي تتمتع في المنظمة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، التجديد والتطوير المستمر في الفكر الإداري ووفرة الموارد.³

-كما يشير مصطلح الميزة التنافسية في بيئة الأعمال إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة والقدرات والمهارات المعرفية.⁴

-حسب تعريف M.Porter:⁵ تتحقق الميزة التنافسية عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، إذ يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع في أحد مجالات نشاطاتها.

-يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى القدرات والقابليات التي تمتلكها المؤسسة وتتميز بها عن غيرها من المنافسين بما يمكنها من انجاز التفوق في السوق، كما تظهر أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن التركيز عليها في التكلفة والنوعية والتسليم بسرعة والمرونة.⁶

-هي الخصائص أو السمات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تكسب المنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين.⁷

¹ سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010، ص215.

² سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، نفس المرجع، ص2015.

³ منى شفيق، التسويق بالعلاقات بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 413، 2005، ص11.

⁴ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص08.

⁵ M Porter, AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS, Inter Editions, 1993, p 48.

⁶ خليل سيد احمد الحساني نقلا عن د.علي عبد الله، الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

⁷ Jean Jacques Lambin, «LE MARKETING STRATÉGIQUE», 2 Édition, Paris, 1993, p20.

ويمكن اعتبارها حسب التعريف البريطاني على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.¹

-هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

من التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المؤسسة وتميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة ومتفردة عن المنافسين، من وجهة نظر العملاء، ويحقق لها بذلك ولاء ورضا المستهلكين، فالميزة التنافسية هي أن يأخذ منتج المؤسسة أبعاداً متميزة عن أبعاد منتجات المنافسين، فقد تكون على أساس الجودة أو الخدمة أو العلامة، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون ذات تكاليف منخفضة (تكاليف تنافسية وسعر منخفض).

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية: تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص وهي متعددة:³

- النسبية: فهي ليست مطلقة وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق.
- الاستمرارية: تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر والطويل الأمد للمنظمات من خلال امتلاكه الموارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.
- الملائمة: يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- التجدد: يجب أن تكون الميزة التنافسية متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- البعد الإستراتيجي: تركز على المدى البعيد إذ تختص باستعمال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.
- صعوبة التقليد: إمكانية تقليدها صعبة جداً لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها.⁴

¹ وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية (بحوث ومناقشات)، تونس 21/19 جوان 2001.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب القاهرة، سنة النشر 2000، ص 104.

³ فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 116.

⁴ حياة قمرى، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017/12/03، ص 35.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية:

تعددت مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ونذكر منها:¹

1. **التكلفة:** أغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
 2. تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لامتلاك الميزة التنافسية.²
 3. **المرونة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط حيث تستوجب الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج.
 4. **الجودة:** تتضمن الجودة ثلاث أبعاد هي المطابقة والاستجابة والصلاحية، حيث تعتمد على الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق وكذا كسب ثقة العاملين.
 5. **الوقت:** يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
 6. **الإبداع:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمية، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة.³
- ويشير (Porter) في نموذجة حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في:⁴
- أ- **التكلفة المنخفضة:** إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة التسعير التي تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة.

¹ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص72.

² نور الدين إيمان، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 26/25 نوفمبر 2008، ص7.

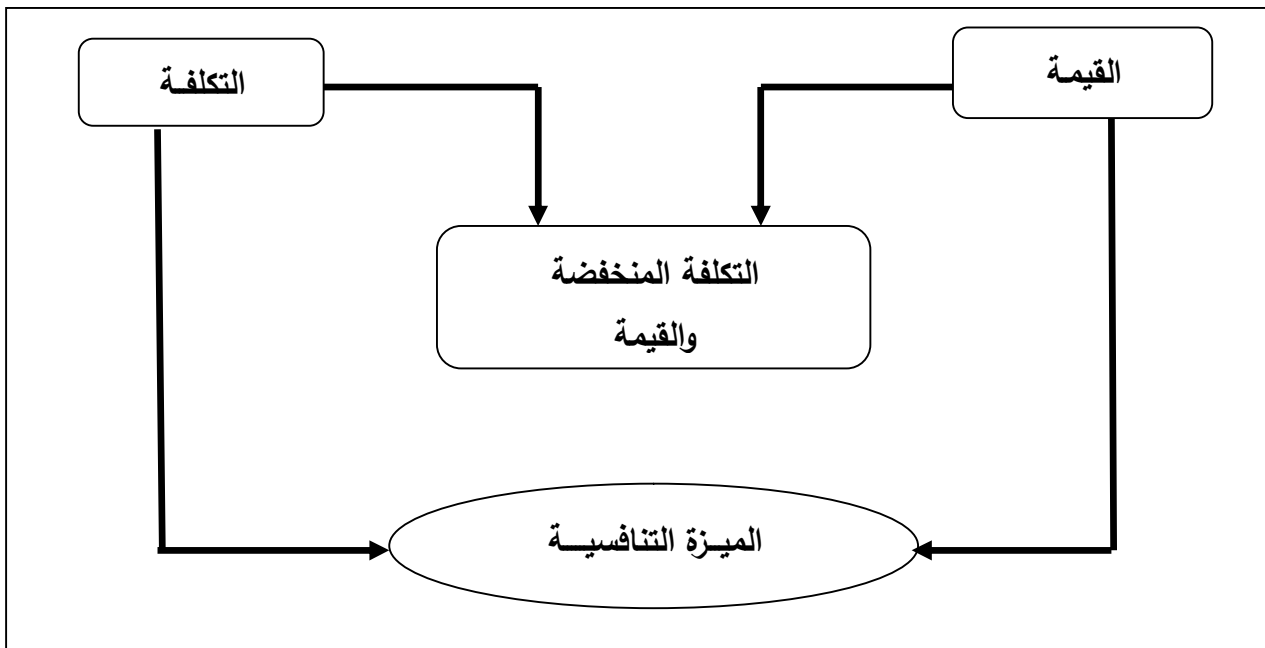
³ خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة، ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص124.

⁴ محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007، ص 245-246.

ب- **القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات.

ت- **التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين الميزة والكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) إن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائمة في سوقها ومتفوقة على منافسيها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر النعمان، الأردن، 2007، ص 246.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى **koufteros** بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم والإبداع.¹ أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما:

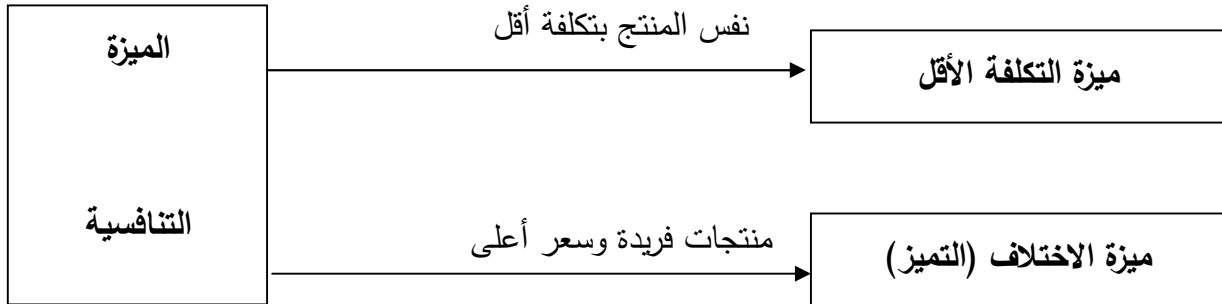
¹ Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, "L'INTELLIGENT OU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PAR LES ENTREPRISES TUNISIENNES: L'IMPACT SUR LA FONCTION SUR LOGISTIQUE", Sousse, Tunisie, 2/3 Juin 2005.

1. **ميزة التكلفة الأقل:** ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، وللحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية، مع العلم أن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.¹

2. **ميزة الاختلاف (التميز):** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وكذا الحصول على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها. كما يعني تمييز المنتج التميز في السلعة أو الخدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.²

والشكل التالي يمثل نوعي الميزة التنافسية:

الشكل رقم (02): أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007، ص4.

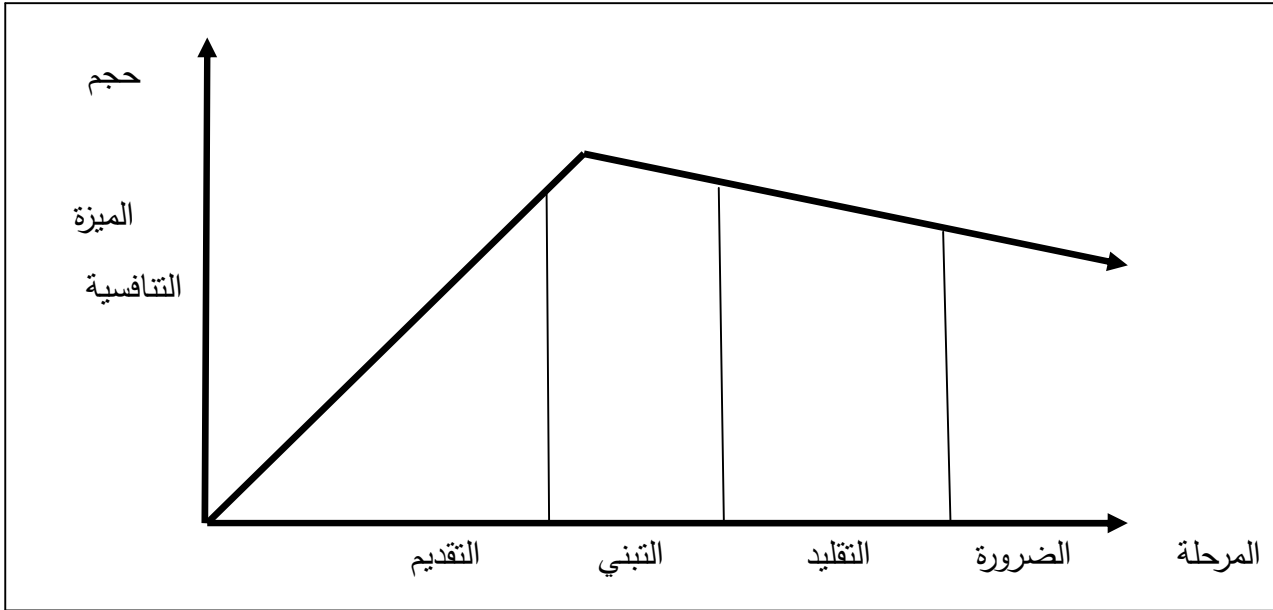
ثانيا: **محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص88.

² رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية مؤسسة صناعية الكوايل بسكرة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، العدد (18)، ديسمبر 2015، ص47.

1- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 86.

✓ **مرحلة التقديم:** وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

✓ **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدعوا يركزون عليها وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

✓ **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

✓ **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا

يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق على اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي؛ القطاع الرأسي؛ النطاق الجغرافي؛ نطاق الصناعة.¹

الجدول رقم(01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

| نطاق التنافس | التعريف والشرح |
|--------------------|--|
| نطاق القطاع السوقي | يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق. |
| النطاق الرأسي | يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد. |
| النطاق الجغرافي | يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم. |
| نطاق الصناعة | يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. |

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 88.

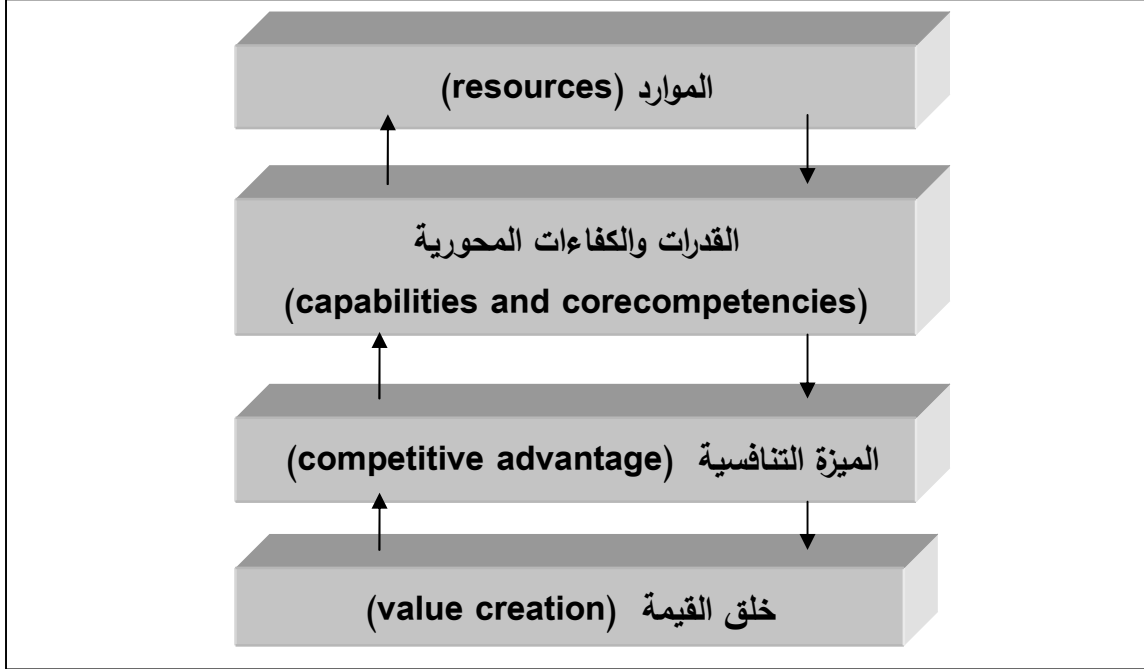
¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية: يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- **كسب ولاء العميل:** إن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء العملاء، إذ أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم في المؤسسة وبالتالي ولاء أكثر للمؤسسة، مؤدياً ذلك إلى خلق القيمة لدى العميل التي تعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.¹
- **تسهيل تلبية الحاجات العميل:** أيضاً تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجيات العملاء بسهولة، حيث أن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد من خبرة المؤسسة ودرابنتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء، وليس هذا فحسب بل يؤدي بالمؤسسة إلى الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير حاجيات الزبائن، وهذا ما يساهم في زيادة ورفاهية الأفراد.
- **زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها:** حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة والشكل التالي يوضح كيفية تحقيق الأرباح من خلال الميزة التنافسية:

الشكل رقم (04): تأثير الميزة التنافسية على ربحية المؤسسة.



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 38.

¹ سالم إلياس وآخرون، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي حول

التممية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.

فالموارد تخلق للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تكون لها قدرات تنافسية وتميزها عن باقي المنافسين مشكلة لها بذلك ميزة تنافسية والتي تؤدي إلى خلق قيمة مؤدية بذلك إلى تعظيم ربح المؤسسة.

- **الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات:** تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل، الذي يتعلق بها ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد التنافسي قائم على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واحد تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

1- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل:

✓ **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل وصكوك الاستثمار.

✓ **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.

✓ **زيادة الدخل:** الأجور، المرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.¹

2- الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من الانغلاق عن الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكوناً رئيسياً من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم.²

3- التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.³

¹ سمية حرنان، **ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008، ص 32.

² سمية حرنان، نفس المرجع، ص 33.

³ سمية حرنان، نفس المرجع، ص 33.

4-الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث عن الريادة في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق تتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

الفرع الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

يتحدد الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية وهي:¹

* مصدر الميزة: يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة؛

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

* عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها، حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، على عكس حالة الاعتماد على ميزة واحدة، فيسهل على المنافسة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها.

* درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية، وعدم الاقتصار على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع الحفاظ بصفة دائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها، بحيث تتحرك المؤسسات نحو توليد مزايا جديدة، وبشكل أسرع قبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وتوليد مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص89.

المبحث الثاني: طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لهما ترابط فيما بينهما، سنحاول إبراز العلاقة بينهما في العناصر التالية وهي خصائص الميزة التنافسية المعتمدة على الموارد البشرية، دور وأهمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، وفعالية إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية.

المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية المعتمدة على الموارد البشرية.

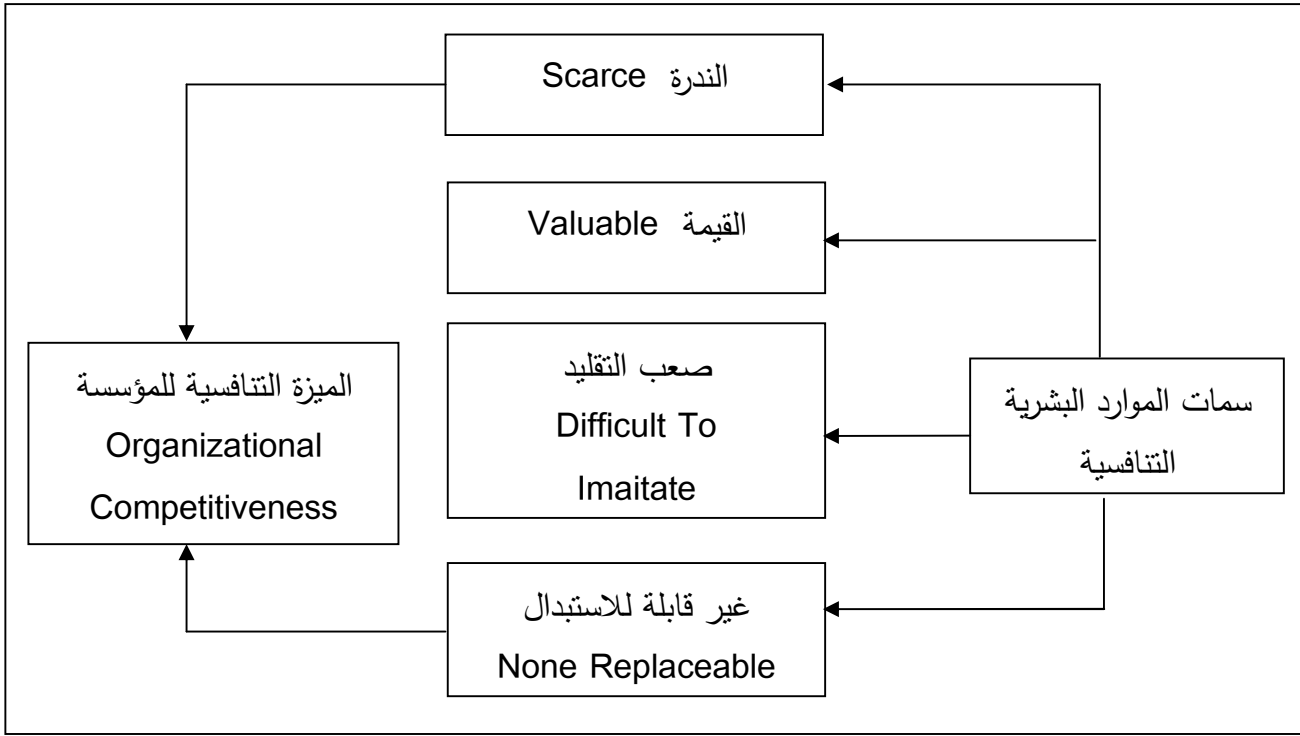
الفرع الأول: الموارد البشرية كميزة تنافسية:

على الرغم من أهمية الموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى تمتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية، على النحو التالي:¹

- **قيمة:** لأنها مختلفة في طاقاتها وقدراتها وبالتالي في المساهمة التي تقدمها للمؤسسة أي أن لها دور في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة من قبل العملاء.
 - **ندرة:** أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها والتي لا تتوفر في الأسواق بسبب عدم توافر فرص مستمرة للحصول على أفراد قادرين على ضمان تقديم أداء مستوى مرتفع.
 - **صعبة التقليد:** لا توجد إمكانية لتقليدها ومحاكاتها نتيجة لصعوبة نسخ المعرفة والقدرات والتجارب التي يمتلكها الأفراد، لأن عمل الفرد وإنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين ويعتمد كذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات.
 - **غير قابلة للاستبدال:** لا يمكن استبدالها باعتبار أن الأفراد لا يتساوون في المقدرة على التكيف مع البيئات والتقنيات المختلفة بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.
- ويمكن توضيح هذه السمات في الشكل:

¹ نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009، ص 148.

الشكل رقم(05): سمات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



المصدر: نسرین محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009، ص 148.

إن هذه الشروط لا بد أن تتمتع بها الموارد البشرية حتى تصبح موردا استراتيجيا تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، تظهر أهمية إدارة هذه الموارد من خلال السياسات والممارسات الداعية والمحقة لهذه الشروط، وتبعاً لذلك فممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية.

وبالتالي تعتبر الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية لأنها مورد قيم ونادر ومن الصعب تقليده من قبل المنافسين.
الفرع الثاني: خصائص الموارد البشرية التنافسية.

أ. **الانتماء والمزايا التنافسية:** إن الانتماء التنظيمي هو رابطة نفسية بين الفرد والمؤسسة ويتضمن الإحساس بالالتزام بالعمل والولاء والإيمان بقيم المؤسسة وليس الطاعة، حيث يقبل الفرد تأثير الآخرين عليه بهدف الحصول على مقابل معين، فالطاعة تبنى على مبدأ التبادل الاقتصادي كون الأفراد يبحثون عن الحصول على مكافآت مقابل مساهماتهم، أما الفرد المنتمي فهو شخص مليء بالطاقة والعاطفة والحماس وهذا ما يصعب الحصول عليه عند الفرد المتصف بالطاعة ويعرف الانتماء بأنه بنيان يتكون من:

* **الانتماء الإيجابي أو العاطفي:** يتمثل بالتطابق بين الفرد والمؤسسة من خلال قبول قسمها والاستغراق في الشؤون الخاصة بها والشعور بالمسؤولية تجاه هذه الشؤون والقضايا.

* الانتماء السلوكي أو المعياري: يعبر عن الالتزام الأخلاقي للبقاء في المؤسسة.

* الانتماء الاستمراري: هو الانتماء المبني على تكاليف مغادرة المؤسسة.

إن امتلاك المؤسسة للقوة التنافسية يتطلب من موظفيها تجاوز حدود العقد الوظيفي مما يمنح أهمية للانتماء التنظيمي لاسيما الانتماء الإتجاهي أو العاطفي الذي يؤثر إيجابيا على الأداء.

كما أن القوة التنافسية للمؤسسة تتطلب من الموظفين العمل بشكل مبادر ومتحمس وذلك بتحمل المسؤولية الشخصية لتعظيم نتائج المؤسسة مما يتطلب منهم إظهار الولاء والانتماء، وتبدو أهمية الانتماء التنظيمي من خلال النتائج التي يحققها وهي سلوكيات الدور الإضافي والأداء المتميز لصالح المؤسسة وانخفاض معدل دوران العمل، ويعتبر هذا هاما في البيئات التي يكون أفرادها على استعداد كبير للانتقال من مؤسسة لأخرى.

ب. **مهارات الموارد البشرية:**¹ إن اكتساب الميزة التنافسية يتطلب أن تكون مهارات وقدرات الموظفين متميزة،

تصنف المهارات إلى مهارات عامة وخاصة:

* **المهارات العامة:** هي التي يمتلكها الأفراد وتوفر قيمة بالنسبة للمؤسسة وهي قابلة للتنقل بين مؤسسات مختلفة، فجميع المؤسسات لديها احتمال اكتساب قيمة متساوية من خلال الحصول على موظفين لديهم معرفة بالإدارة العامة مثلا.

* **المهارات الخاصة:** هي مهارات توفر قيمة هامة للمؤسسة معينة فحسب وتعتبر عديمة القيمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة مثل استخدام تقنية معينة تستخدم من قبل مؤسسة واحدة فحسب.

ويمكن إيضاح أثر هذه المهارات على الميزة التنافسية كما يلي:

- توفر المهارات العامة قيمة متساوية لجميع المؤسسات وتعتبر ذات أهمية كبيرة فهي ضرورية للحفاظ على التكافؤ التنافسي فمثلا مهارات القراءة والكتابة مهارات عامة لا تزود المؤسسة بالميزة التنافسية لكن المؤسسة التي تعتمد على عدد كبير من الموظفين الذين لا يملكون مهارات الكتابة والقراءة تعتبر في موقع سلبي ضمن السوق.

- تنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار في المهارات الخاصة للمؤسسة لأنها تخلق قيمة من الصعب محاكاتها من قبل المنافسين فهذه المهارات من الصعب نقلها وتوظيفها في مؤسسات أخرى.

- لا يمكن البحث عن الميزة التنافسية من خلال مهارات المديرين وفريق الإدارة العليا لسببين:

¹ Barney, J.B, Wright, P.M, **ON BECOMING A STRATEGIC PARTNER: THE ROLE OF HUMAN RESSOURCE IN GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE**, Human Ressorce Management, V37, N1, 1998, PP 37-39.

✓ السبب الأول: إمكانية انتقال المديرين من المستويات العليا من مؤسسة لأخرى.

✓ السبب الثاني: إن القيمة الجماعية التي يتم خلقها من قبل عدد كبير من الأفراد يعملون معا سيكون من المكلف إن لم يكن من المستحيل محاكاتها من قبل المنافسين، وبالتالي فإن المجموعات الكبيرة تتمتع بالغموض السببي والتعقد الاجتماعي، وبالتالي من المحتمل أن تكون مصدر لميزة تنافسية بدرجة أكبر وبالتالي يجب العمل على تطوير المهارات لدى العاملين في مختلف مستويات المؤسسة.

ج. مرونة الموارد البشرية:

تعرف بأنها مدى تمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات والسلوكيات التي تستطيع أن تمنح المؤسسة عدة خيارات تسمح لها بإتباع بدائل إستراتيجية متنوعة في البيئة التنافسية وتحدد ثلاث مستويات لمرونة المهارة هي:

- التنوع على المستوى الفردي ويشير إلى أي درجة يمكن للموظفين امتلاك أو تعلم مهارات لها استخدامات بديلة.
- التنوع على مستوى المؤسسة ويشير إلى تنوع المهارات سواء الفعلية أو المحتملة القائمة حاليا لدى المؤسسة.
- السرعة في البعد الزمني وتشير إلى السرعة التي يمكن من خلالها إعادة تشكيل هذه المهارات في المؤسسة.

أما فيما يخص علاقة مرونة الموارد البشرية بالميزة التنافسية فنجد:

- أن مرونة الموارد البشرية تخلق قيمة في المؤسسة لأنها توفر القدرة على تحقيق التوافق الديناميكي مع المتطلبات الإستراتيجية المستجدة عن طريق إعادة تشكيل مهارات الموارد البشرية، وعن طريق تعديل ممارسات وسلوكيات هذه الموارد، وبذلك فإن الموارد البشرية المرنة تسمح للمؤسسة بالحصول على الميزة من خلال استغلال الفرص الجديدة.

- تعتبر مرونة الموارد البشرية نادرة كونها تعتمد على مسار المؤسسة، حيث تكون خاصة بالمؤسسة التي قامت بتوليدها مع الوقت، من خلال عملية الدمج والتشارك بين المهارات والسلوكيات سواء المكتسبة خارجيا من سوق العمل أو داخليا من خلال التجربة والتدريب والتدوير الوظيفي.

- مرونة الموارد البشرية غير قابلة للمحاكاة نتيجة عدم إمكانية شرح السبب الدقيق لكيفية توليد هذه المقدر.

كل هذه السمات مجتمعة تسمح باعتبار مرونة الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: دور وأهمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات.

الفرع الأول: الممارسات التنافسية لإدارة الموارد البشرية.

لقد تطور دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من دور وظيفي إلى دور إستراتيجي ذو أهمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان الدور التقليدي وظيفيا في طبيعته يدور حول مهام خاصة مثل تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحليل العمل والتعويضات والتدريب ومراجعة الأداء، ونتيجة للتحويلات الديناميكية في البيئة الخارجية فإن

مدخلا جديدا وأكثر إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أصبح حيويا وتركز النظرة الإستراتيجية الجديدة على تأثير سياسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، بحيث يمكن وصف الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بأنه تعظيم مساهمة الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية.

تؤكد معظم الأدبيات أن المؤسسات التي ترتبط بأفضل ممارسات للموارد البشرية مثل امتلاك أفضل نظم الاختيار، أفضل برامج التدريب، أفضل نظم المكافآت سيكون لها ميزة تنافسية على المؤسسات التي تخفق في استخدام مثل هذه الممارسات، ذلك أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تنمية الأصول البشرية القادرة على تزويد المؤسسة بالميزة التنافسية كونها تستطيع جذب المواهب واختيار الأفضل وتنمية المهارات والخبرات والارتقاء بها من خلال نظم التطوير والتنمية، ومن خلال العلاقات والمكافآت والتعلم وتحفيز الإبداع، وكذلك بالاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة الأعلى كما تساعد في تنمية موظفين ينتمون بقوة للمؤسسة ويكونون على استعداد للعمل على خدمة الغايات التنظيمية بشكل تطوعي وهذا كله سيكون الرافعة الأساسية لنجاح المؤسسة.

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقيم درجة التنافسية التي تتمتع بها القوة العاملة في المؤسسة من خلال إطار "VRIO" وهذا الإطار يقوم على ما يلي:

- **القيمة Value:** البحث عن القيمة يتمثل في كون أول سؤال تطرحه إدارة الموارد البشرية هو كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة أو زيادة العوائد، بمعنى تحديد الممارسات التي تلعب هذا الدور وقد يكون من خلال نظم المكافآت المتبع في المؤسسة أو من خلال التركيز على الإتاوات لدى الموظفين باعتبار أن رضا العملاء يبدأ من رضا الموظفين.
- **الندرة Rareness:** يتوجب على إدارة الموارد البشرية القيام باختيار كيفية تطوير واستغلال الخصائص النادرة للموارد البشرية في سبيل الحصول على الميزة التنافسية لأن خصائص الموارد البشرية الموجودة في الكثير من المؤسسات لن تكون مصدرا للميزة التنافسية لأي منها.
- **عدم القدرة على المحاكاة Imitability:** إن خصائص الندرة والقيمة التي تتمتع بها الموارد البشرية تسمح بتوفير أرباح فوق المعدل العادي ولكن إذا ما استطاعت المؤسسات الأخرى محاكاة هذه الخصائص فإن مثل هذه السمات لن تستطيع مع الوقت توفير ما هو أكثر من التكافؤ التنافسي، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها تطوير وتغذية خصائص مواردها البشرية بحيث لا يسهل على المنافسين تقليدها وذلك بالتركيز على الظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة وثقافتها باعتبارهم مصدر للميزة التنافسية.

- **التنظيم Organisation:** من أجل التمكن من توفير الميزة التنافسية عن طريق الموارد البشرية يجب تنظيم المؤسسة بشكل يسمح باستغلال هذه الموارد، وذلك بامتلاك النظم والممارسات التي تسمح لخصائص الموارد البشرية بخلق ثمار المزايا التنافسية المحتملة منها، ومن ضمن ذلك التركيز على ثقافة التعاون والثقافة المبنية على الفريق والسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما نشير إلى أن تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد بشرية يتطلب التركيز على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات وظائف الموارد البشرية مثل الاختيار، التعويضات، التدريب، وعمليات ونظم التقييم وليس التركيز على إحداها فحسب.

الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارات، والذي يتمثل فيما يلي:¹

- **القدرة على إدارة التغيير:** إذ تسعى المؤسسات في ظل البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وخبرات مدراء الموارد البشرية، من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير تشجيع الابتكار لديهم.
- **بناء التوحد الإستراتيجي للمؤسسة:** ويشير التوحد الإستراتيجي لدرجة المشاركة من قبل جماهير المؤسسة سواء داخلها (العاملين) أو خارجها (العلاء)، وخلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء من خلال برامج تركز على أهمية العميل التي تتمثل في التدريب والتحفيز، وتقييم الأداء... الخ.
- **ضمان نجاح واستمرارية المؤسسة:** يبرز هنا دور خبراء إدارة الموارد البشرية في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المؤسسة وإعادة الهندسة وتوسيع أعمال المؤسسة لتحقيق النجاح والاستمرارية في الأجل الطويل، وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.
- **القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية:** إن ما يتاح للمؤسسة وما تتميز به من مدخلات وإن كان شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً، فلا بد من توافر عمليات التصميم والإبداع والتخطيط والبرمجة، والتطوير والتحديث، بما يؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وتحقيق التميز على المنافسين، وهذه النتائج لا يمكن أن تتحقق، إذا لم يتم تخطيط هذا الجهد البشري وإعداده وإدارته بمفهوم حديث في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص

- التركيز على تدريب الموارد البشرية: يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال رفع كفاءة ومهارات مواردها البشرية وذلك بتدريبها.

المطلب الثالث: فعالية إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية.

يتم إبراز فعالية إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية من خلال دور إدارة الموارد البشرية في إعداد تطبيق إستراتيجية المؤسسة والمقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المؤسسة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمؤسسة الإجابة عن عدد من التساؤلات أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمؤسسة في الوقت الحالي ومستقبلا؟

- ما هي التهديدات التي تواجهها المؤسسة من المنافسين، المؤسسات القانونية والتغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟

- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية؟

- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

والشيء المؤكد أن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفنقر 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 أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطويرا للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

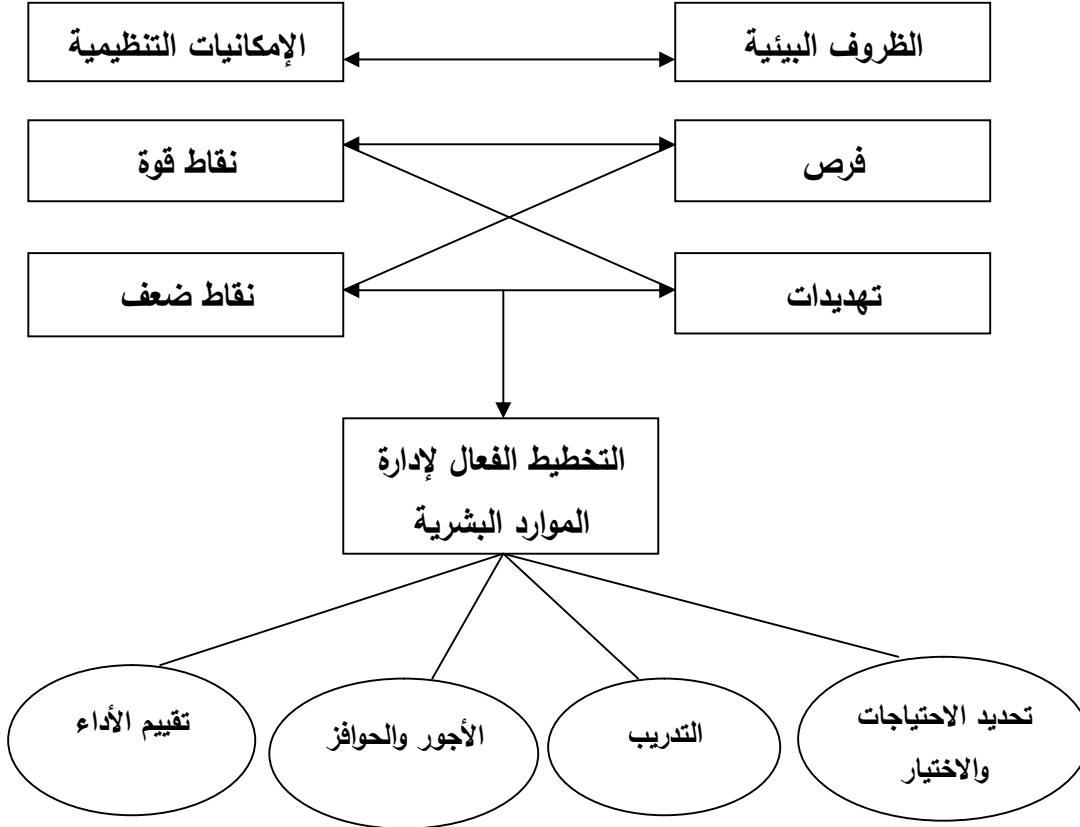
ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي ما يلي:

- المنافسة؛

- التغيرات في الطلب والعرض من العمالة؛

- التشريعات الحكومية وقوانين العمل.

الشكل رقم (06): تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 21.

الفرع الثاني: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية.

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وفيما يلي عرض موجز لتلك المقومات:¹

* المعرفة بأعمال وأنشطة المؤسسة: يتعين أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة وإمكانياتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية والمالية للمؤسسة وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، وكيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقاً للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المؤسسة وخدماتها

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

وإمكانياتها الإستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للمؤسسة، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج، ومجالات البحوث والتطوير بالمؤسسة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المؤسسة. ولا يعني ذلك أن يكون مسؤولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل وظائف المؤسسة أو لديهم المعرفة التفصيلية لتلك الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع إستراتيجية المؤسسة وبناء قدرتها التنافسية.

* **تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية:** يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم ولإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن والاطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث، والاستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية. كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

* **إدارة عملية التغيير:** يجب أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير ومن أهم تلك المهارات، القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة، مهارات تشخيص وحل المشكلات، تقييم نتائج التغيير وتقليل المقاومة المحتملة له.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

توجد عدة دراسات تناولت في محتواها موضوع دور فعالية تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، وقد اخترنا بعض الدراسات و البحوث التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بجوانب موضوع دراستنا بشكل مباشر نذكر منها:

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

* **الدراسات المحلية:**

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة الأجزاء ولا بد أن يستعين الباحث فيها بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة وهي عبارة عن كل الأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية أو عبارة عن نصوص ومقالات

نستطيع من خلالها تحديد الزاوية البحثية المراد دراستها، وعليه سنقوم بعرض البعض منها ذات صلة بأحد المتغيرات أو كليهما وفق تسلسلها الزمني على النحو التالي:

1. دراسة شوالي نور الهدى (2018/2017): تحت عنوان مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية)، كلية العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة قلمة، وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماستر حيث تضمنت هذه الدراسة توضيح مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة والرفع من قدرتها، وقد توصلت الباحثة من خلال دراستها للمؤسسة الخدماتية بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى نتائج أهمها:

أ. أن تبني التزام المؤسسة لمتطلبات وشروط إدارة الموارد البشرية يساهم في خلق الميزة التنافسية.

ب. تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام من قبل المؤسسة بالتركيز على عامل الكفاءة وتنمية قدرات الموظفين عن طريق التكوين والتدريب، وكذا الاستثمار الأمثل في رأس المال الفكري وإشراكه في العملية الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المشتركة.

ج. تساهم الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية عن طريق الاستثمار الأمثل لطاقتها من خبرات ومهارات وتطويرها بغية تحقيق شرط التميز.

2. دراسة فيروز بوزورين (2017/2016): والتي كانت تحت عنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف) وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية شملت 50 مؤسسة متوسطة بولاية سطيف وتحليل واقع هاته المؤسسات في ظل التغيرات البيئية وتبيان أهمية البعد الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق وتحقيق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها التي تتجلى معالمها في رضا العملاء، ومن بين أهم النتائج المتحصل عليها هي كالتالي:

أ. إن لممارسات إدارة الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تتبنى جل المؤسسات أهمية كبيرة من خلال تطبيق الأمثل لوظائفها المنوطة بها من سياسات تخطيط وتوظيف وتدريب والحرص الدقيق على عملية تقييم الأداء.

ب. امتلاك المؤسسات مزايا تنافسية من خلال معالجة المحاور الأساسية من جودة في الإنتاج وكفاءة التسيير الأمثل، وخلق روح الإبداع مما يحقق رضا الزبون، وأن أي إخلال بإحدى الشروط المذكورة تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة على متغير الميزة التنافسية.

ج. إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية، فالأولى تؤثر إيجاباً على كافة العناصر أما الثانية تؤثر سلباً على الجودة والاستجابة لحاجة العملاء.

3. **دراسة سملاي يحضيه (2004):** وكانت تحت عنوان أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى تقديم إثراء لاتجاه جديد في التحليل الاستراتيجي الرابط بين تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع مواردها البشرية الداخلية التي تشكل النواة الإستراتيجية من خلال كفاءتها، وكما اقترح الباحث مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق الميزة التنافسية مرتبط بشكل محوري مع كفاءتها البشرية الفردية، مؤكداً بذلك الدور المتنامي لرأس المال الفكري كأحد عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

أ. تعتبر الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً يعكس وضعاً تنافسياً جديداً ومستمر للمؤسسة الاقتصادية.

ب. تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التمييز في الجودة والكفاءة والمعرفة.

ج. إن الموارد البشرية والكفاءات تعتبر مصدراً أساسياً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية.

د. يشكل الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهاراته وقدراته الإبداعية عامل مهم في بلوغ اكتساب ميزة تنافسية.

4. **دراسة حكيم جربي (2013/2012):** وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف، تحمل عنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة)، حيث انطلق الباحث في دراسته من خلال معالجة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من كفاءات عن طريق عامل التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة، مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، حيث توصل عبر دراسته الميدانية لمجمع صيدال إلى جملة من النتائج أهمها:

أ. إن مستوى التنمية البشرية للمؤسسة محل الدراسة متوسط راجع إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية من

تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف وتقييم الأداء، ذو مقدرة متوسطة تحتاج إلى جهد أكبر للوصول إلى

خلق ميزة تنافسية باعتبار الوظائف والأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية تؤثر في عامل التميز.

ب. إن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يجعل الأفراد العاملين أكثر شعوراً بالمسؤولية مما ينعكس إيجاباً على

المؤسسة.

- ج. تتوفر المؤسسة على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يقوم بوضعها مسؤول التكوين، وهو من شأنه أن يرفع مستوى الكفاءة التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل فعال.
- د. إن المؤسسة محل الدراسة لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من موارد بشرية وإنما تلجأ إليها فقط في حالة الضرورة وعدم توفر الكفاءات التي تبحث عنها من خلال المصادر الداخلية هذا ما يعكس ضعف السياسة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- هـ. إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية أثمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لاعتبار عنصر التدريب والتطوير في رأس المال البشري من أهم الركائز التي تحقق شرط الميزة التنافسية.

2- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة **RODOLPHE Durand (2014)**: تحت عنوان **Management Stratégique des ressources et performance des firmes: une étude des entreprises manufacturières français** . وهي عبارة عن مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بالمدرسة العليا للتجارة بفرنسا، حيث انطلق الباحث من سؤال حول أصل الشركات وما هو الإطار النظري المناسب لتيار الموارد البشرية، مركزا على موضوعين من الناحية الأولى ما إن كانت الموارد البشرية غير قابلة للتحويل من خلال تحليل مستويات الأداء الخاص بالشركة، ومن جهة أخرى ما إن كانت المحددات الزمنية (القصور الذاتي) تقيد الأداء وتهدد استدامة الميزة التنافسية، فقد قدم الباحث من خلال أبحاثه أول دراسة تجريبية لتيار إدارة الموارد البشرية المطبق في المؤسسات الصناعية التحويلية الفرنسية بأكملها معتمدا على قاعدة بيانات Banque de France sesame شملت 2875 شركة كعينة رئيسية لاختبار المتغيرات والفرضيات الهيكلية والكامنة، وتوصل الباحث إلى بعض النتائج مفادها:
- إن الاحتفاظ بالموارد البشرية غير قابلة للتحويل هذا ما يعكس أصل أداء الشركات.
 - تتيح علاقات التبادل مع العملاء بتوليد حافز قوي لتطوير خصائص الموارد البشرية وأنشطتها.
 - أظهرت عملية المحاكاة أن المزايا التنافسية الناتجة عن التوفير الجيد للموارد البشرية ليست مستدامة غالبا إلا إذا كانت الشركات تتفاعل بشكل سريع مع الشركات الأخرى.

2. دراسة **Nibedita saha, Ales Greger (2012)**: تحت عنوان:

Human resource management as a source of sustained competitive advantage of the firms. وهي عبارة عن مقال حاول فيه الباحثان تحليل إشكالية اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية في ظل عصر العولمة، ولذلك هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية إدارة الموارد البشرية في ضمان نجاح أي مؤسسة واكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستخدام الفعال لكفاءة مواردها البشرية، وفيما يتعلق بهذا التحدي الجديد لإدارة الموارد البشرية تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ما إن كان يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية

للمؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة تبرز قيمة الموارد البشرية وأنشطتها الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية.

3. دراسة Lisman LM Chan, Margaret a Shaffer ED Snape (2007): تحت عنوان:

In search of sustained competitive advantage, The impact of organizational management practices on firms' culture, competitive strategy and human resource performance .

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذجاً ديناميكياً من المصادر المشتركة المتخصصة للميزة التنافسية باستخدام البيانات المتحصل عليها من طرف المدراء التنفيذيين ومديري الموارد البشرية، فتم اختبار الآثار المباشرة والتفاعلية للممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والثقافة التنظيمية على أداء المؤسسة وعلى الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لم يكن لها تأثير هام على الأداء إلا أن النتائج أظهرت أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً قيماً للمؤسسات.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

من خلال تقديمنا لبعض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحثنا ألا وهو دراسة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وبالبالغ عددها 04 دراسات محلية و03 دراسات أجنبية، بحيث تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من منظور محلي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية وإدارة الموارد البشرية من منظور أجنبي، أما القسم الثالث فمنا بتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة.

الجدول رقم (02): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة.

| أوجه الاختلاف | أوجه التشابه |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تختلف الدراسات السابقة عن بعضها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة. - تختلف الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة. - تختلف الدراسات السابقة في المتغير المستقل الموارد البشرية. - تختلف الدراسات السابقة في المتغير التابع الميزة التنافسية. | <ul style="list-style-type: none"> - تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الموارد البشرية من الجانب النظري. - تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري. - أوصت معظم الدراسات السابقة بالاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار الأمثل له لأنه أساس تطور المؤسسة وتحقيق أهدافها. - ركزت معظم الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق الميزة التنافسية في المؤسسات. |

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول رقم (03): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

| أوجه الاختلاف | أوجه التشابه |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية والتي تم تطبيقها على موظفي مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى. - تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المتغيرات التي ركزت عليها. - تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة. | <ul style="list-style-type: none"> - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية بشكل عام. - تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري. - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالجانب البشري. - ركزت جميع الدراسات على ضرورة تطوير المورد البشري من زيادة قدراته الإبداعية وزيادة المحفزات التي تساهم في إنتاجية المورد البشري. |

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة.

خلاصة :

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح علاقة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال التطرق إلى مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، ثم إلى مختلف الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في سبيل تحقيق ميزة تنافسية، وأخيرا تناولنا كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمة تنمية الموارد البشرية. لقد خلصنا في هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة أن تعمل المؤسسات على خلق مزايا تنافسية خاصة بها.
- للميزة التنافسية عدة مصادر، مما يجبر المؤسسة على اختيار المصادر الأكثر استدامة.
- ما إن تظهر الميزة التنافسية حتى تبرز بوادر لتقليدها، ما يدفع بالمؤسسة إلى ضرورة حماية وتطوير ميزتها التنافسية.
- يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية، بالنظر إلى مساهمته في خلق القيمة للمؤسسة وحتى تساهم في خلق الميزة التنافسية، يجب أن تكون نادرة، قادرة على إنتاج القيم، يصعب على المنافسين تقليدها.
- يكمن مصدر الميزة التنافسية في جودة الكفاءات ذات القدرات كالمهارات العالية والممتازة.
- يجب على المؤسسة الاهتمام بالمورد البشري، وربط امتلاكه للميزة التنافسية به من خلال تنميته مما يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع حيث أخذنا مؤسسة المباني الصناعية والنحاس "باتيميتال" بعين الدفلى كميدان لإجراء هذه الدراسة محاولين بذلك إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع المتمثل في: فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. وذلك من خلال إجراء مقابلة مع المكلفين بتسيير المؤسسة وطلب الوثائق المعتمدة في الدراسة، في محاولة معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى لذلك قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلي المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "باتيميتال" بعين الدفلى.

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة "باتيميتال".

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتميتال عين الدفلى

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بايتميتال بعين الدفلى.

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرا فور (DERAFOUR) نسبة إلى الفرنسي ديرا فور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية.

المطلب الأول: تعريف قطاع إنتاج المعادن في الجزائر.

بعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم مؤسسة DERAFOUR أصبح يطلق عليها اسم SN- METAL المؤسسة الوطنية للحديد حيث بقيت تمارس نشاطها السابق لمؤسسة، DERAFOUR ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983، حيث تم في هذه السنة إعادة هيكلة المؤسسة من جديد إلى أربع مؤسسات موزعة عبر التراب الوطني وهذه المؤسسات هي:

✓ ENNC CUIVRE ET CHOUDRENRIE المؤسسة الوطنية.

✓ مؤسسة PROMETA المكلفة بصناعة الأغذية البلاستيكية.

✓ مؤسسة FEROVIALE مهمتها صناعة عربات القطار.

✓ مؤسسة BATIMITAL مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

وفي تاريخ 2015/03/15 تمت إعادة هيكلة مؤسسة SN- METAL وأصبح يطلق عليها اسم GROUP IMITAL وتم تقسيمها إلى خمس مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به كالآتي:¹

1. BATISIM: خاصة بالأعمدة الكهربائية.

2. BATICOMPOSP SANDWICHE خاصة بالأغذية البلاستيكية.

3. BATIMITAL D'ETUDE: مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات التنفيذية.

4. BATIMITAL-CHARPENTE OUEST: خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتركيب.

5. BATIMITAL REALISATION: مهامها الأساسية انجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة بايتميتال.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى

وبالإضافة إلى كل هذه المؤسسات هناك مركز تكوين ببني عمران ببومرداس مكلف أساسا بالتكوين التقني للعمال.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة باتيميتال.

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال هياكل غرب" عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم، BATIMITAL ومقرها بعين الدفلى، علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000.00 دج تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، وتضم حوالي 224 عامل ينقسمون إلى:

- إطارات 29.
- تحكم وإشراف 39.
- أعوان التنفيذ 156.

1- الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة BATIMETAL-CHARPENTE OUEST بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

2- مواردها البشرية:

لمؤسسة BATIMETAL-CHARPENTE OUEST مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة في اختصاصات متنوعة:

- مهندس دولة.
- تقني سامي .
- كفاءة مهنية .
- عامل بسيط.

3- الإمكانيات المالية: تتمتع مؤسسة BATIMITAL-charpente ouest بصحة مالية جيدة بحكم ما تستحوذ عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخيل كبيرة مما تجزه من مشاريع ضخمة والمتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.¹

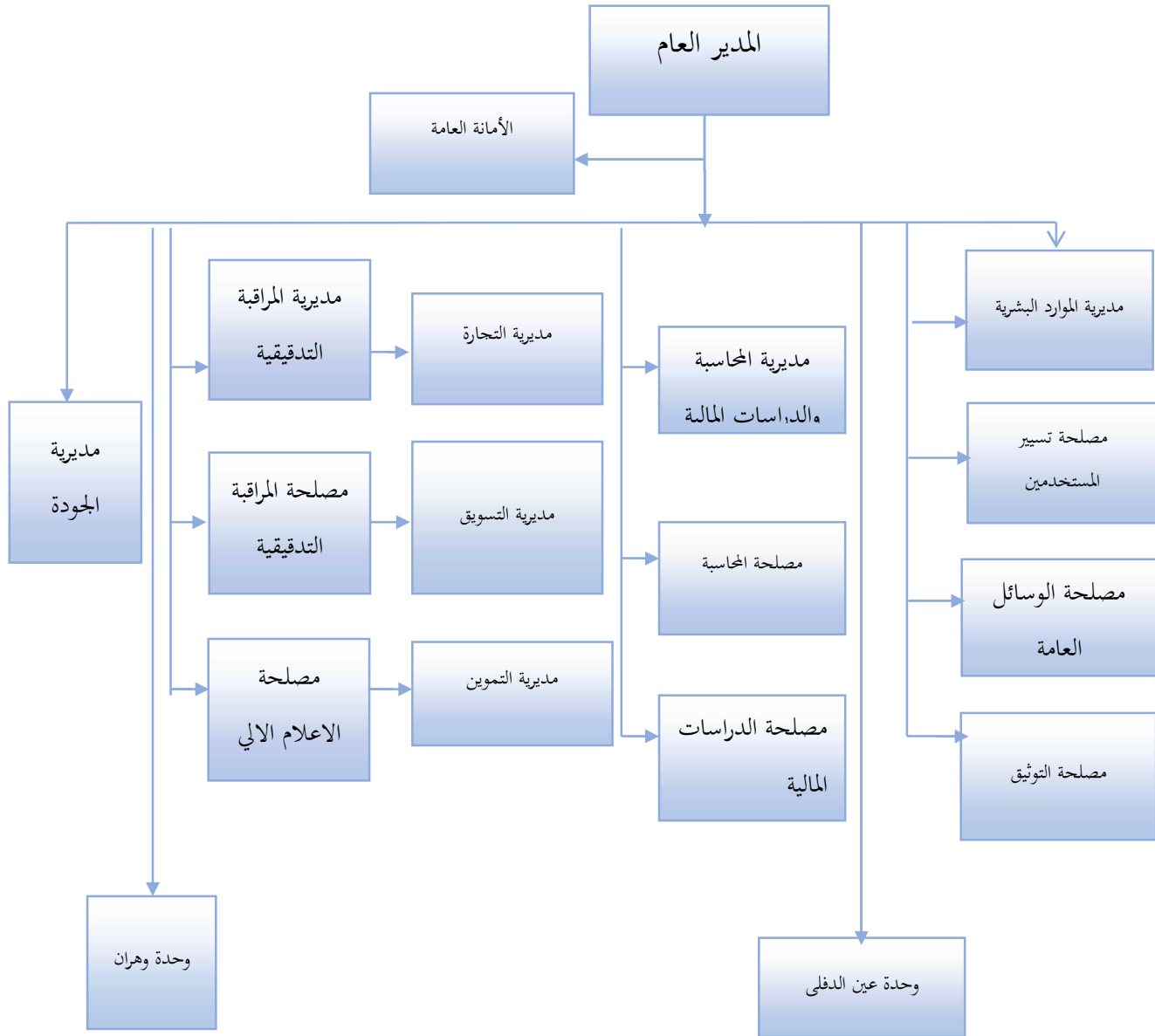
¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى

4- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي هو مخطط يقدم بواسطة وثيقة مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح وتسلسل الوظائف، أو هو الشكل الذي يوضح موقع تلك الوظائف وينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد مسؤولية الأفراد وتوزيع مهام هو حسب المؤسسة العمومية للبناءات الحديدية والنحاسية باتيميتال.

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال.



المصدر: وثائق مقدمة من مصصلحة الموارد البشرية.

- شرح الهيكل التنظيمي.

تحتوي مؤسسة باتيميتال على العديد من الأقسام والمصالح وذلك حسب ما يبينه الشكل رقم 07، وسوف نتطرق إليها بالشرح وتبيان أهم الوظائف التي تقوم بها كل مصصلحة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

1. مدير الوحدة: يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديریات والمصالح، ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

- يحدد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية؛
- يمثل المؤسسة في المحيط الخارجي أي النطاق الرسمي لها؛
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات التابعة له؛
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة؛
- ضمان حقوق المؤسسة.

2. **خلية التدقيق الداخلي:** هي خلية تابعة للمديرية العامة للمؤسسة حيث تتمتع بالاستقلالية عن باقي وظائف المؤسسة، حسب ما يوضحه الشكل، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه، وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديریات والمصالح والفروع، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريرها على شكل تقارير، ورفعها إلى مدير الوحدة أو المؤسسة، وهذا ما سنقوم بشرحه لاحقاً في منهجية سير عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

3. **مديرية الجودة:** تقوم بـ:

- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها؛
- ضمان الاتصال الداخلي المتخصص لفعالية نظام إدارة الجودة؛
- السهر على تسيير وتوثيق نظام إدارة الجودة؛
- ضمان حضور مراقبي الجودة ومتابعة نشاطها؛
- تسيير وانجاز المخطط السنوي لمراقبة الجودة؛
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين.

4. **مديرية المحاسبة والدراسات المالية:** وتنقسم إلى قسمين:¹

▪ **مصلحة المحاسبة:** تقوم بجميع عمليات المحاسبة بالمؤسسة وتحليلها وذلك من خلال:

- السهر على إعداد ملفات عمليات المحاسبة يومياً؛
- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة وطرق التطبيق بالمؤسسة؛
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية؛

¹ مديريةية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

- وضع اختبار الاستثمار؛
- تأمين علاقة البنك بالمؤسسة.
- **مصلحة الدراسات المالية:** تعمل على:
 - تسيير ومراقبة السياسة؛
 - إعداد مخطط المالية؛
 - متابعة ديوان الوحدات؛
 - تخطيط ومتابعة الحسابات البنكية؛
 - إعداد إجراءات تسيير المالية؛
 - المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة؛
 - تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال؛
 - تحصيل مبالغ مالية من الزبائن؛
 - دفع مستحقات الموردين؛
 - تسيير القروض؛
 - السهر على احترام القوانين الجبائية.
- 5. **مديرية التجارة:** وتنقسم إلى قسمين:
 - **مصلحة التسويق:** تتجلى مهامها في:
 - تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات؛
 - إجراء تحليل بالنسبة للزبائن الأساسيين؛
 - تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح؛
 - التخطيط مع الوحدات والهيكل المركزية؛
 - دراسة السوق ومتطلباته؛
 - متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفقاً لمتطلبات السوق.
 - **مصلحة التموين:** تعمل على:¹
 - التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة؛

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

عين الدفلى

- تقديم ملفات التمويل للوحدات وتسيير المخزونات؛
 - صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات؛
 - القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعداد أسعار البيع.
6. مديرية المراقبة وتسيير الميزانية: وهي الأخرى تنقسم لقسمين:

■ مصلحة المراقبة: تتمثل مهامها في:

- تأطير وتنشيط عمليات المراقبة على جميع ميادين الأنشطة؛
- تسيير الاستثمار والإنتاج؛
- تسيير المحاسبة والتسيير الإداري؛
- تسيير التسويق والتنظيم؛
- تسيير التمويل؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- فحص وإعطاء رأي على الأوامر المقترحة في الهياكل المختلفة في الإدارة العامة؛
- إجراء مراقبات داخلية لتأمين وتنفيذ القوانين أو الأوامر بشفافية من مختلف الهياكل؛
- مراقبة انتظام وصحة الحسابات بالنسبة لمخطط المحاسبة؛
- المشاركة في مهمة مراقبة الجرد.

■ مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تعمل على:

- تنشيط وتأطير أعمال الميزانية في مختلف المراحل؛
 - إعداد مناشير الانطلاق؛
 - إعداد ميزانية متينة وضمان متابعتها؛
 - تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة؛
 - تجزئة الميزانية لوحدات شهرية؛
 - إعداد تقارير النشاطات المختلفة.
- تتمثل في مديرية الموارد البشرية وتسهر هذه الدائرة على:
 - تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
 - تحضير ودفع رواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

-تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية.

-وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.

-متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح هي:

1 * مصلحة المستخدمين: تتدرج تحتها ثلاثة فروع:

أ. فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل الأعمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا.

-تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.

-متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.

ب. الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرا حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال من الناحية الاجتماعية والمنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية وحوادث العمل.... إلخ.

ج. فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

2 * مصلحة النظافة والأمن: وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن والتي تقوم بما يلي:

-الحراسة ليلا ونهارا للوحدة.

-مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.

-مراقبة العمال أثناء العمل والزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز حماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات أمراض إستعجالية، حرائق، غاز... إلخ.

3 * مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

-استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.

-دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات).

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

المطلب الثالث: مهام وإنجازات وأهداف المؤسسة.

أولاً: مهام المؤسسة: من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم.
- ✓ ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية.
- ✓ تحقيق وتوفير أحسن الانجازات.

ثانياً: إنجازاتها:

- ✓ قاعات متعددة الرياضات.
- ✓ مدرجات ملاعب كرة القدم.
- ✓ عمارات إدارية مختلفة الأنواع.
- ✓ حظائر السيارات منها: حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة وناقورة.
- ✓ ورشات الاسمنت بتبسة والشلف.
- ✓ مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية.
- ✓ مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى.
- ✓ عدد من العمارات الإدارية والمتاجر الكبيرة.

ثالثاً: أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في:

- 1- الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:
 - ✓ مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل.
 - ✓ خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
 - ✓ التحضير الجيد والبحث في تطوير الإنتاج.
 - ✓ تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
 - ✓ العمل لأجل البقاء والاستمرار.

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

- ✓ الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر.
- ✓ تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي والمحلي.
- ✓ التعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.
- ✓ تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف.
- ✓ الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية، حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة إصدار ISO 9001 2000.

- ✓ تحقيق وضع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المندرجة ضمن أهدافها.
 - ✓ إنجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة.
 - ✓ تحضير وإنجاز المشاريع الصناعية والمخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها.
- ### 2- الأهداف الاجتماعية:

- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجر.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال.
- ✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
- ✓ توفير التأمينات والمرافق للعمال.¹

المطلب الرابع: تعريف مديرية الموارد البشرية في مؤسسة BATIMETAL.

عملها الإداري يتعلق بالأمور القانونية وينطبق ذلك على المستخدمين العاملين بالوحدة مع تسيير النظام الداخلي لها وتحتوي على ستة مصالح.

- 1- مصلحة المستخدمين: وتنقسم بدورها إلى 3 فروع:
 - 1-1/ فرع المستخدمين: المسؤول عن هذا الفرع يقوم بـ:
 - دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بعمال الوحدة.
 - تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
 - متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط والعمل فيما يخص الحضور والغياب.
 - مراقبة عقود المدد المحددة للعمال المعنيين بها.
 - 1-2/ الفرع الاجتماعي: لقد تم وضع هذا الفرع لضبط العلاقة بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي.

¹ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى

1-3/ فرع الأجرة: عمله متعلقا بالراتب الشهري لكل عمال الوحدة كما له علاقة وطيدة بفرع المستخدمين والفرع الاجتماعي.

2- مصلحة الوسائل العامة: تتكون من فرعين:

2-1/ فرع النقل: خاص بنقل عمال الوحدة إلى مهمة عمل.

2-2/ فرع النظافة والخدمات الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بالنظافة الدائمة لكل دوائر الوحدة بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية.

3- مصلحة الأمن: وتتكون من رئيس يشرف على مجموعة من أعوان الأمن في الوحدة الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي للمؤسسة والمتمثل فيما يلي:

- الحراسة كل أيام الأسبوع بشكل مستمر 24سا/24سا وبالتناوب.

- مراقبة جميع الورشات بما فيها الإنتاج.

- مراقبة العمال من حيث التزامهم بالقانون الداخلي للعمل بالوحدة.

4- مصلحة المنازعات: متخصصة في القضايا المتعلقة بعمال المؤسسة حول الأجور واتخاذ القرارات وغيرها من المنازعات.

5- مصلحة الإعلام الآلي: وتهتم بالدرجة الأولى بالتمهين والمهنيين.

6- مصلحة الطب الاجتماعي: مهمته دراسة حالة العمال المرضى خلال مداومتهم في العمل مع وجود مشرفة مساعدة للطبيب.

من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة BATIMITAL تمكنا من التعرف على هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي الذي يبرز طريقة نشاطها بالإضافة إلى توجهنا لقسم الموارد البشرية مكان إجراء الدراسة التطبيقية والإمام بمختلف المعلومات حول وظيفة التخطيط بالمؤسسة، الأهم من بعد هذا التطور لمؤسسة BATIMITAL هو طموح المؤسسة إلى أن تصبح مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة، والاستمرارية على المدى الطويل.

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال.

أصبح مفهوم تسيير الموارد البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتيجية مؤسسة باتيميتال وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة ومختلف التطورات التي تشهدها.

المطلب الأول: نظام تقييم الموارد البشرية.

بدأت مؤسسة باتيميتال بوضع نظام التقييم لموارد البشرية بعد أن قامت بالعديد من التجارب وهذا تزامنا مع تبنيتها شركة لنظام إدارة الجودة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بائيمتال عين الدفلى

1- الهدف من تقييم الموارد البشرية البشرية:

تهدف مؤسسة بائيمتال من عملية تقييم الموارد البشرية إلى إحداث التناسب بين كفاءات العمال ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، ويمكن القول أن هذه العملية تحقق للمؤسسة والفرد الفوائد التالية:

أ/ بالنسبة للمؤسسة: تسعى المؤسسة من تقييم مواردها البشرية للحصول على ما يلي:

- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة له.

- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق الموجودة.

- تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.

ب/ بالنسبة للفرد: تحقق عملية تقييم الموارد البشرية مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها:

- المشاركة في عملية تقييم الكفاءات (هناك مراحل يقوم بها الفرد).

- إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة وتحفيزه لمضاعفة الجهود.

2- معايير تقييم الموارد البشرية: هناك مجموعة من المعايير التي تلجأ إليها المديرية العامة لمؤسسة بائيمتال في

تقييم مواردها البشرية والمتمثلة في الآتي:¹

- حجم ونوعية العمل.

- المعارف وفهم التوجيهات.

- مسؤولية وتنظيم العمل.

- الاتصال الداخلي والخارجي.

- اتخاذ القرار والحكم الذاتي.

ويمكن توضيح هذه المعايير في الجدول التالي:

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بائيميتال
عين الدفلى

الجدول رقم (04): معايير تقييم الموارد البشرية في مؤسسة بائيميتال.

| المعايير | العلامة | الملاحظة |
|----------------------------|---------|----------|
| حجم ونوعية العمل | 10/ | |
| المعارف وفهم التوجيهات | 10/ | |
| مسؤولية وتنظيم العمل | 10/ | |
| الاتصال الداخلي والخارجي | 10/ | |
| اتخاذ القرار والحكم الذاتي | 10/ | |
| المجموع | 60/ | |

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أن مؤسسة بائيميتال تقوم بتقييم مواردها البشرية كل شهرين، بحيث إذا تحصل العامل على علامة أقل من 30/ 60 فإنه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءاته بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: تكوين الأفراد.

تهتم مؤسسة بائيميتال بعين الدفلى ببرامج التكوين لأنها تعد استثمارا في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين.

1- أنواع التكوين: يمكن القول أن مؤسسة بائيميتال بعين الدفلى أولت اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين، وهي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء عمالها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين.¹

التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة ومدته لا تتجاوز شهر (30 يوما).

التكوين متوسط المدى: وهو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهر، يتمثل عادة في تریصات تحسين الكفاءات (stage de perfectionnement).

التكوين طويل المدى: وهو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

2- مصادر احتياجات التكوين: يتم اختيار نوع وطبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تتبع من مصادر رئيسية:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة باتيميتال عين الدفلى

احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات: بعد الإتمام من عملية تقييم كفاءات الأفراد يتم استخراج النقائص وبالتالي طبيعة التكوين المطلوب.

احتياجات نابغة من الأهداف التي ترسمها وتحددها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام.

احتياجات مرتبطة بتحديات داخلية أو خارجية: حيث أن المؤسسة تعيش في وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التحديات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات التكوين العمال والرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط.

احتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

المطلب الثالث: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينات الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا في موظفي مؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى، تتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد يعمل داخل هذه المؤسسة.

2- عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 30 موظف في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى ولم يتم استبعاد أي استبيان وكانت مدة الدراسة 3 أشهر من 2021/12/22 إلى 2022/03/22.

3- متغيرات ونموذج الدراسة:

أ - متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

المتغير المستقل: تنمية الموارد البشرية، وهنا سنحاول معرفة كيف تساهم عملية تنمية الموارد البشرية في مؤسسة باتيميتال.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة الميدانية: استنادا إلى مشكلة الدراسة ونموذج الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يوجد دور لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بائيمتال عين الدفلى

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة بائيمتال.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة بائيمتال.
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجودة والميزة التنافسية في مؤسسة بائيمتال.
- المطلب الرابع: أدوات الدراسة.**

1- الاستبيان: اعتمدت دراستنا التطبيقية على استخدام أداة الاستبيان حيث تم استخدام طريقة الاستقصاء في جميع البيانات الأولية بعنوان تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، وقسمنا هذا الاستبيان إلى أربعة أقسام وهي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

المحور الثاني: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير تنمية الموارد البشرية ويشمل 15 عبارة.

المحور الثالث: يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير الميزة التنافسية ويشمل 06 عبارات.

المحور الرابع: يحتوي على العبارات الخاصة بالعلاقات بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ويشمل 07 عبارات.

جدول رقم (05): الاستبيانات الموزعة والمستردة.

| النسبة | العدد | البيان |
|--------|-------|------------------|
| 100% | 30 | الاستبيان الموزع |
| 00% | 00 | الاستبيان الملغى |
| 100% | 30 | الاستبيان الصالح |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

2- الأساليب الإحصائية: من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج SPSS 25 و ذلك لتفريغ وترميز الإجابات، وكذا التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك التباين من أجل الكشف على اتجاه أفراد العينة واتجاه الأسئلة.
- اختبار Test – 2 Tailed t ومعامل الارتباط، ومعامل التحديد من أجل اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

وقد تم استخدام مقياس ليكارت خماسي الدرجات لتقييم إجابات العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة في المقياس من أجل أن يتم معالجة الاستبيان على النحو التالي:

جدول رقم (06): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

| الرأي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

حيث تم حساب طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى البديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0.8$$

كما تم استخدام مقياس ذو خمس درجات لتقييم إجابات، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من القياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

- من 1—1.80 غير موافق بشدة.
- من 1.80—2.60 غير موافق.
- من 2.60—3.40 موافق إلى حد ما.
- من 3.40—4.20 موافق.
- من 4.20—5 موافق بشدة.

اختبار ثبات صدق الاستبيان:

تم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الاستبيان، فاستخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات مصداقية الإجابات على عبارات الاستبيان، وبعد الحساب توصلنا إلى نتيجة 81.9% وهذا يعني درجة عالية المصدقية في الإجابات، وهو يعني أن هناك ترابط جيد بين عبارات الاستبيان، وبالتالي يمكن القول أنها قيمة ذات دلالة إحصائية عالية من الثبات.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

الجدول رقم (07): مقياس ألفا كرونباخ.

| العبارات | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| الكفاءات | 07 | 59.1 |
| الجودة | 04 | 77.6 |
| المعرفة | 04 | 77.9 |
| تسيير الموارد البشرية | 06 | 70.6 |
| الميزة التنافسية | 07 | 87.0 |
| الكلية | 28 | 81.9 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

3- منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تتطلبه طبيعة الدراسة، وهذا بغية معرفة انطباعات الموظفين فيما يخص تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تضمن هذا المنهج استخدام أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات من خلال إعداد استمارة الاستبيان حول موضوع الدراسة وتحليلها إحصائياً ليتم في الأخير اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان.

وبما أن الاستبيان مقسم إلى أجزاء سنبدأ عملية التحليل انطلاقاً من البيانات الشخصية.

1- تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة.

أ- الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---------|--------|---------|--------|
| الجنس | ذكر | 18 | 60% |
| | أنثى | 12 | 40% |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور 60%، والإناث 40%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الإجابة على الاستبيان كانت من طرف الذكور أكثر من الإناث.

ب- العمر:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---------|--------------|---------|--------|
| العمر | أقل من 25 | 00 | 00% |
| | من 26 إلى 35 | 21 | 70% |
| | من 36 إلى 50 | 08 | 26.7% |
| | أكبر من 50 | 01 | 3.3% |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تبلغ من العمر 26 إلى 35 سنة بنسبة 70%، يليها نسبة 26.7% للذين تبلغ أعمارهم من 36 إلى 50 سنة ويوجد عينة وحيدة تبلغ 50 سنة من العمر بنسبة 3.3%.

ج- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---------------|---------------------|---------|--------|
| المؤهل العلمي | دبلوم تلحيم | 14 | 46.7% |
| | ليسانس | 03 | 10% |
| | دراسات عليا | 09 | 30% |
| | أخرى (شهادات مهنية) | 04 | 13.3% |
| المجموع | | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب الفئة الغالبة من العينات تحمل دبلوم مهني بنسبة 46.7%، تليها نسبة 30% يحملون دراسات عليا، أما فيما يخص فئة حاملي شهادة ليسانس تبلغ نسبتهم 10%، أما البقية فيحملون شهادات من نوع آخر بنسبة 13.3%.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

د - الخبرة:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة |
|---------|-------------------|---------|--------|
| الخبرة | أقل من سنة | 02 | %6.7 |
| | بين 3 إلى 5 سنوات | 07 | %23.3 |
| | بين 5 و 10 سنوات | 11 | %36.7 |
| | أكثر من 10 | 10 | %33.3 |
| المجموع | | 30 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينات بين 5 و 10 سنوات بنسبة %36.7 يليها الذين تبلغ خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة %33.3، بين 03 إلى 05 سنوات %23.3، أقل من سنة عينتين بنسبة %6.7.

المطلب الثاني: عرض وقياس النتائج.

المحور الأول: تسيير الموارد البشرية

الجدول رقم (12): بيانات تسيير الموارد البشرية.

| درجة الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفئات | | | | | العبارات | |
|----------------|-------------------|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------|----|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| موافق | 0.305 | 4.10 | 03 | 27 | 00 | 00 | 00 | تكرار | س1 |
| | | | %10 | %90 | 00 | 00 | 00 | نسبة | |
| غير موافق | 0.305 | 2.47 | 00 | 00 | 03 | 27 | 00 | تكرار | س2 |
| | | | 00 | 00 | %10 | %90 | 00 | نسبة | |
| موافق بشدة | 0.629 | 4.37 | 16 | 12 | 2 | 00 | 00 | تكرار | س3 |
| | | | %53 | %40 | %6.7 | 00 | 00 | نسبة | |
| محايد | 0.718 | 3.93 | 00 | 00 | 15 | 11 | 04 | تكرار | س4 |
| | | | 00 | 00 | %50 | %36.7 | %13.3 | نسبة | |

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

| | | | | | | | | | |
|---------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| س5 | تكرار | 00 | 00 | 04 | 01 | 25 | 4.33 | 0.702 | موافق |
| | | نسبة | 00 | 00 | %13.3 | %3.3 | %83.3 | | بشدة |
| س6 | تكرار | 00 | 00 | 00 | 20 | 10 | 3.30 | 0.479 | موافق |
| | | نسبة | 00 | 00 | 00 | %66.7 | %33.3 | | |
| س7 | تكرار | 08 | 07 | 05 | 10 | 00 | 4.10 | 1.223 | موافق |
| | | نسبة | %26.7 | %23.3 | %16.7 | %33.3 | 00 | | |
| الكفاءات | | | | | | | | | |
| س8 | تكرار | 00 | 00 | 00 | 00 | 30 | 4.47 | 0.302 | موافق |
| | | نسبة | 00 | 00 | 00 | 00 | %100 | | بشدة |
| س9 | تكرار | 02 | 10 | 18 | 00 | 00 | 2.70 | 0.819 | محايد |
| | | نسبة | %6.7 | %33.3 | %60 | 00 | 00 | | |
| س10 | تكرار | 00 | 00 | 11 | 17 | 02 | 3.70 | 0.596 | موافق |
| | | نسبة | 00 | 00 | %36.7 | %56.7 | %6.7 | | |
| س11 | تكرار | 00 | 06 | 12 | 12 | 00 | 3.57 | 0.761 | موافق |
| | | نسبة | 00 | %20 | %40 | %40 | 00 | | |
| الجودة | | | | | | | | | |
| س12 | تكرار | 00 | 03 | 00 | 23 | 04 | 4.10 | 0.740 | موافق |
| | | نسبة | 00 | %10 | 00 | %76.7 | %13.3 | | |
| س13 | تكرار | 00 | 00 | 00 | 27 | 03 | 4.00 | 0.305 | موافق |
| | | نسبة | 00 | 00 | 00 | %90 | %10 | | |
| س14 | تكرار | 02 | 08 | 17 | 00 | 03 | 2.27 | 0.988 | محايد |
| | | نسبة | %6.7 | %26.7 | %56.7 | 00 | %10 | | |
| س15 | تكرار | 08 | 06 | 16 | 00 | 00 | 3.20 | 0.868 | محايد |
| | | نسبة | %26.7 | %20 | %53.3 | 00 | 00 | | |
| المعرفة | | | | | | | | | |
| الحاصل العام | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 3.39 | 0.725 | موافق |
| | | | | | | | 3.6 | 0.656 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

من خلال الجدول يتبين لنا أن العبارات الخاصة بتنمية الموارد البشرية يتراوح متوسطها الحسابي بين 2.47-4.47 حيث أن أعلى متوسط حسابي للعبارة الثامنة وهي في مؤسسة بايتمتال الرئيس المباشر هو الذي يقوم بتقييم أداء العمال.

أما الحاصل العام تنمية الموارد البشرية يساوي 3.6 وبدرجة موافق والانحراف المعياري يساوي 0.656 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات عينة الدراسة، ومن هنا نستنتج أن أفراد عينة الدراسة تتباين آرائهم حول أهمية تنمية الموارد البشرية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (13): بيانات محور الميزة التنافسية.

| درجة الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفئات | | | | | العبارات | |
|----------------|-------------------|-----------------|------------------|-------|-------|-----------|----------------|----------|-----|
| | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| موافق | 0.305 | 4.10 | 03 | 27 | 00 | 00 | 00 | تكرار | س16 |
| | | | %10 | %90 | 00 | 00 | 00 | نسبة | |
| محايد | 0.305 | 2.90 | 00 | 00 | 27 | 03 | 00 | تكرار | س17 |
| | | | 00 | 00 | 90% | 10% | 00 | نسبة | |
| موافق | 0.765 | 4.03 | 09 | 13 | 08 | 00 | 00 | تكرار | س18 |
| | | | 30% | 43.3% | 26.7% | 00 | 00 | نسبة | |
| موافق بشدة | 0.450 | 4.73 | 22 | 08 | 00 | 00 | 00 | تكرار | س19 |
| | | | %73.3 | 26.7% | 00% | 00% | 00 | نسبة | |
| موافق بشدة | 0.626 | 4.43 | 15 | 13 | 02 | 00 | 00 | تكرار | س20 |
| | | | 50% | 43.3% | 6.7 | 00 | 00 | نسبة | |
| محايد | 0.592 | 3.83 | 00 | 03 | 19 | 08 | 00 | تكرار | س21 |
| | | | 00 | %10 | %63.3 | %26.7 | 00 | نسبة | |
| موافق | 0.507 | 3.80 | الميزة التنافسية | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

من خلال الجدول يتبين لنا أن العبارات الخاصة بالميزة التنافسية يتراوح متوسطها الحسابي بين 2.90 - 4.73 حيث أن أعلى متوسط حسابي بدرجة موافق للعبارة 19 وهي تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مع المواصفات القياس الدولية.

أما الحاصل العام الميزة التنافسية يساوي 3.80 وبدرجة موافق والانحراف المعياري يساوي 0.507 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات في عينة الدراسة. ومن هنا نستنتج أن مؤسسة بايتمتال تسعى إلى المنافسة.

* اختبار معامل الارتباط سبيرمان.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

| تنمية الموارد البشرية | الميزة التنافسية | مستوى الدلالة |
|-----------------------|------------------|---------------|
| الكفاءات | 0.780 | 0.00 |
| الجودة | 0.680 | 0.00 |
| المعرفة | 0.670 | 0.00 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه أن هناك علاقة قوية بين الكفاءة والميزة التنافسية قدرت بـ 0.780 وعلاقة قوية بين الجودة والميزة التنافسية قدرت بـ 0.680 وعلاقة قوية بين المعرفة والميزة التنافسية قدرت بـ 0.670 أي هناك علاقة مقبولة كلما زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية كلما زادت الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تتمثل في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة والميزة التنافسية.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة والميزة التنافسية H_0 .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الكفاءة والميزة التنافسية H_1 .

تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كالتالي :

بوحدة واحدة أما x عندما تتغير قيمة المتغير y تعني معدل التغير في قيمة b حيث $y=a+bx$ فهو ثبات a

المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

الجدول رقم (15): بيانات الكفاءة والميزة التنافسية.

| الكفاءة | | | | | | | المتغير المستقل | المتغير التابع |
|-------------------------|----------------|-------------------------|------------------------|-----------------|--------|------------------------|-----------------|----------------|
| مستوى الدلالة Sig | قيمة فيشر F | معامل الارتباط R2 | معامل الارتباط R | اختبار ستودنت T | | معامل الانحدار A | | |
| | | | | Sig | قيمة T | | | |
| 0.000 | 69.16 | 0.667 | 0.634 | 0.000 | 6.756 | 1.210 | B0 | الميزة |
| | | | | 0.000 | 7.036 | 0.583 | B1 | التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نموذج الانحدار للكفاءة والميزة التنافسية هو:

$$Y = 1.21 + 0.583 X 1$$

- معامل الارتباط بين الكفاءة والميزة التنافسية $R=0.634$ يدل على وجود ارتباط قوي بينهما ($\text{sig } 0.000$)
- معامل التحديد $R^2=0.667$ والذي يعني 55.4% نسبة متوسطة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها عنصر المتغير المستقل (الكفاءة) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية.

- $\text{sig}=0.000$ ، $F=69.16$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الكفاءة والميزة التنافسية ومنه نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

والتي تتمثل في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجودة والميزة التنافسية.

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجودة والميزة التنافسية H_0 .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجودة والميزة التنافسية H_1 .

تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد في عنصر المتغير المستقل (الجودة)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كالتالي:

بوحدة واحدة أما X عندما تتغير قيمة المتغير y تعني معدل التغير في قيمة b حيث $y=a+bx$

فهو ثبات a المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

الجدول رقم (16): بيانات الجودة والميزة التنافسية.

| الجودة | | | | | | | المتغير المستقل | المتغير التابع |
|-------------------------|----------------|-------------------------|------------------------|-----------------|--------|------------------------|-----------------|----------------|
| مستوى الدلالة Sig | قيمة فيشر F | معامل الارتباط R2 | معامل الارتباط R | اختبار ستودنت T | | معامل الانحدار A | | |
| | | | | Sig | قيمة T | | | |
| 0.000 | 73.72 | 0.577 | 0.760 | 0.000 | 6.227 | 1.345 | B0 | الميزة |
| | | | | 0.000 | 7.586 | 0.599 | B1 | التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- نموذج انحدار الجودة والميزة التنافسية العالي هو: $Y=1.345+0.599X2$:
- معامل الارتباط بين الجودة والميزة التنافسية $R=0.760$ وهو يدل على وجود ارتباط قوي بينهما (sig 0.000)
- معامل التحديد $R2=0.577$ والذي يعني 57.7% نسبة متوسطة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها عنصر المتغير المستقل (الجودة) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية.
- $F=73.72$ ، $sig=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.005 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الجودة والميزة التنافسية ومنه نقبل الفرضية الجزئية الثانية .
- $F=73.72$ ، $sig=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.005 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الجودة والميزة التنافسية ومنه نقبل الفرضية الجزئية الثانية .

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تتمثل في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعرفة والميزة التنافسية.
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعرفة والميزة التنافسية $H0$.
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعرفة والميزة التنافسية $H1$.
تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد في عنصر المتغير المستقل (المعرفة)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كالتالي:

بوحدة واحدة أما «عندما تتغير قيمة المتغير y تعني معدل التغير في قيمة b حيث $y=a+bx$ فهو ثبات a المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

الجدول رقم (17): بيانات المعرفة والميزة التنافسية.

| المعرفة | | | | | | | المتغير المستقل | المتغير التابع |
|-------------------------|----------------|-------------------------|------------------------|-----------------|--------|------------------------|-----------------|----------------|
| مستوى الدلالة Sig | قيمة فيشر F | معامل الارتباط R2 | معامل الارتباط R | اختبار ستودنت T | | معامل الانحدار A | | |
| | | | | Sig | قيمة T | | | |
| 0.000 | 37.52 | 0.410 | 0.640 | 0.000 | 4.652 | 1.372 | B0 | الميزة |
| | | | | 0.000 | 6.125 | 0.576 | B1 | التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- نموذج الانحدار الميزة التنافسية والمعرفة هو: $Y=1.372+0.576X3$:
- معامل الارتباط بين المعرفة والميزة التنافسية $R=0.640$ وهو يدل على وجود ارتباط قوي بينهما (sig = 0.000).
- معامل التحديد $R^2=0.410$ والذي يعنى 41% نسبة متوسطة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الميزة التنافسية سببها عنصر المتغير المستقل (المعرفة) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية.
- $F=35.52$ ، $sig= 0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين المعرفة والميزة التنافسية ومنه نقبل الفرضية الجزئية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد دور تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- لا يوجد دور لتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية H_0 .
- يوجد دور لتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية H_1 .
- تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كالتالي:

بوحدة واحدة أما «عندما تتغير قيمة المتغير y تعني معدل التغير في قيمة b حيث $y=a+bx$ فهو ثبات a المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

الجدول رقم (18): بيانات تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

| تنمية الموارد البشرية | | | | | | | المتغير المستقل | المتغير التابع |
|-------------------------|----------------|-------------------------|------------------------|-----------------|--------|------------------------|-----------------|----------------|
| مستوى الدلالة Sig | قيمة فيشر F | معامل الارتباط R2 | معامل الارتباط R | اختبار ستودنت T | | معامل الانحدار A | | |
| | | | | Sig | قيمة T | | | |
| 0.000 | 126.19 | 0.700 | 0.837 | 0.004 | 3.035 | 0.679 | B0 | الميزة |
| | | | | 0.000 | 11.234 | 0.779 | B1 | التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

- نموذج الانحدار تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية هو: $Y=1.372+0.576X3$.
 - معامل الارتباط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية $R=0.837$ وهو يدل على وجود ارتباط قوي بينهما ($sig=0.000$).
 - معامل التحديد $R^2=0.700$ والذي يعني 70% نسبة عالية من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) سببها المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية.
 - $Sig= 0.000$ $F=35.52$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.
5. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة بايتمتال.
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية H_0 .
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أنواع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية H_1 .
تتمثل متغيرات النموذج في هذه الدراسة عن بعد المتغير المستقل (أنواع تنمية الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كالتالي:

بوحدة واحدة أما X عندما تتغير قيمة المتغير y تعني معدل التغير في قيمة b حيث $y=a+bx$ فهو ثبات a
المعادلة (معامل التقاطع)، والجدول التالي يوضح ما يلي :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال
عين الدفلى

الجدول رقم (19): بيانات أنواع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

| أنواع تنمية الموارد البشرية | | | | | | | المتغير المستقل | المتغير التابع |
|-----------------------------|----------------|----------------------|---------------------|-----------------|--------|---------------------|-----------------|------------------|
| مستوى الدلالة Sig | قيمة فيشر F | معامل الارتباط R2 | معامل الارتباط R | اختبار ستودنت T | | معامل الانحدار A | | |
| | | | | Sig | قيمة T | | | |
| 0.000 | 43.40 | 0.715 | 0.845 | 0.002 | 3.238 | 0.732 | B0 | الميزة التنافسية |
| | | | | 0.000 | 3.724 | 0.271 | X1 | |
| | | | | 0.000 | 4.115 | 0.329 | X2 | |
| | | | | 0.062 | 1.907 | 0.165 | X3 | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نموذج الانحدار لأنواع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية هو:

$$Y=0.732+0.271x1+0.329x2+0.165x3$$

X1 : الكفاءة.

X2 : الجودة.

X3 : المعرفة.

Y : الميزة التنافسية.

- معامل الارتباط بين أنواع $Y=0.732+0.271x1+0.329x2+0.165x3$ والميزة التنافسية $R=0.845$ وهو يدل على وجود ارتباط قوي بينهما (sig 0.000).
- معامل التحديد $R^2= 0.715$ والذي يعني 71.5 نسبة عالية من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الميزة التنافسية سببها المتغير المستقل (أنواع تنمية الكفاءات) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية.
- $F=43.40$, $Sig=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين أنواع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

التفسير الإحصائي للنتائج:

من خلال النتائج السابقة نلاحظ ما يلي:

- ✓ من خلال تقييمنا للمتوسط الحسابي للقسم الأول من الاستبيان تنمية الموارد البشرية والذي يساوي 3.6 ودرجة موافق والانحراف المعياري يساوي 0.656 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات عينة الدراسة، ومن هنا نستنتج أن أفراد عينة الدراسة تتباين آرائهم حول أهمية تنمية الموارد البشرية.
- ✓ كما نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي للقسم الثاني من الاستبيان وهو الميزة التنافسية والذي يتراوح متوسطها الحسابي بين 2.90 - 4.73 حيث أن أعلى متوسط حسابي بدرجة موافق للعبارة 19 وهي تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مع المواصفات القياس الدولية.
- ✓ نلاحظ كذلك من النتائج السابقة أن هناك علاقة طردية جيدة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية أي كلما زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ساهم ذلك في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة بايتمتال عين الدفلى

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة لهذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة "بايتمتال" من خلال التطرق إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي، حيث حاولت الدراسة التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة، ويجدر بالذكر بأننا توصلنا إلى العديد من النتائج والتي من أهمها مؤسسة بايتمتال تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءاتها وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز.

وتشير النتائج أن العلاقة بين تنمية موارد البشرية والميزة التنافسية قوية لأن تحقيق الميزة التنافسية تأتي بالاهتمام بالجانب البشري وذلك بالاستثمار فيه من خلال الاستقطاب الجيد للأفراد وتطويرها عن طريق التكوين والمحافظة عليهم لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال.



الخاتمة:

تبين لنا مما تم تناوله في هذا البحث، أن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها والاستفادة منها، وذلك نظرا للتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، مما زادت حدة المنافسة بين المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وهذا ما جعل كل مؤسسة تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على نظيراتها، مما دفع المؤسسات إلى زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالخصوص الموارد البشرية، باعتبار أن هذه الأخيرة هي السبيل المناسب لتحقيق أهداف الربحية والبقاء والنمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا تنافسية بالاعتماد على مواردها البشرية.

مما لا شك فيه أن لإدارة الموارد البشرية تأثيرا بالغا في عملية تحقيق الميزة التنافسية، ذلك لأن العنصر البشري يمتلك حضورا فاعلا في جميع زوايا ونشاطات المؤسسة، وذلك من خلال امتلاك المؤسسة لموارد بشرية تتسم بالمهارات والمرونة والانتماء أو من خلال إتباعها لممارسات موارد بشرية تقوم على الانسجام فيما بينها على صعيد إدارة الموارد البشرية وتقوم على التكامل مع إستراتيجية المؤسسة بالإضافة لضرورة تمتع هذه الممارسات بالمرونة بما يسمح لتعديلها وفقا للتغيرات البيئية.

إن دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى تمتعها بمجموعة من الشروط تؤهلها لأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما والمتمثلة في: القيمة، الندرة ومن الصعوبة التقليد من قبل المنافسين، وعدم القابلية للاستبدال، ويتوجب على إدارة الموارد البشرية العمل على تحليل مواردها البشرية من حيث امتلاكها لهذه الخصائص وثم العمل على استغلال الإيجابيات وتلافي السلبيات في سبيل الحصول على قوة عمل تنافسية حقيقية. ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالا لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها، ومن هنا فإنها تصبح مجال استثمار جيد لصنع المزايا التنافسية. إذ على المؤسسات أن تركز اهتمامها في الاستثمار في تنمية مواردها حتى تحصل على المزايا التنافسية للموارد البشرية.

بعد استعراض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية) وبعد دراسة وتحليل واقع تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب بولاية عين الدفلى، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

أولا: النتائج النظرية: من خلال تطرقنا للجانب النظري لموضوع دراستنا توصلنا للنتائج النظرية الآتية:

الخاتمة

- يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية، بالنظر إلى مساهمته في خلق القيمة للمؤسسة وحتى تساهم في خلق الميزة التنافسية، يجب أن تكون نادرة، قادرة على إنتاج القيم، يصعب على المنافسين تقليدها.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسات محل الدراسة.
- مرت إدارة الموارد البشرية بتطورات متعاقبة، وواجهت الكثير من التغيرات، وارتبط هذا التطور باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، وصاحبه اتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها هذه الإدارة.
- إن تنمية الموارد البشرية نشاط هادف تكمن أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية.
- بالرغم من تعدد وظائف تنمية الموارد البشرية التي عدده العلماء، إلا أننا ارتأينا أن نأخذ في دراستنا على الوظائف التالية: التكوين، التعويضات، التدريب والتنمية، الصيانة، علاقات الموارد البشرية.
- ضرورة عمل المؤسسات على خلق مزايا تنافسية خاصة بها.
- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها... الخ، مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز؛
- للميزة التنافسية العديد من المصادر، مما يجبر المؤسسة على اختيار المصادر الأكثر استدامة.
- ما إن تظهر الميزة التنافسية حتى تبرز بوادر لتقليدها، ما يدفع بالمؤسسة إلى ضرورة حماية وتطوير ميزتها التنافسية.
- يكمن مصدر الميزة التنافسية في جودة الكفاءات ذات القدرات كالمهارات العالية والممتازة.
- يجب على المؤسسة الاهتمام بالمورد البشري، وربط امتلاكه للميزة التنافسية به من خلال تنميته مما يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية.
- إن دور وأهمية الموارد البشرية في الفترة الأخيرة، هو بسبب الحاجة إلى كفاءات ومهارات بشرية، مما أوجب على المؤسسات السعي لاقتناء هذه النوعية من الموارد، وضمها إليها لتصبح من الأصول المشكلة لرأسمالها، كما تعمل على تنميتها وتطويرها وفق ما يستجد من تغييرات، وذلك بهدف تحقيق العديد من المزايا التنافسية وتجنب تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

تشير نتائج الدراسة التطبيقية أن:

- تولي مؤسسة باتيميتال اهتماما كبيرا لمواردها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها لأهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة.
- تسعى مؤسسة باتيميتال إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لمواردها البشرية.
- المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظرا لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.
- يعتبر العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التحفيز والتوجيه المناسبين.
- تسعى مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تصب في مجملها إلى اكتساب ميزة تنافسية، وتتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.

توصيات الدراسة: وعلى ضوء النتائج السابقة نود تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار، من قبل القائمين على تسيير مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى:

- إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة دورية، لتتمين مبدأ تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة ولائهم للمؤسسة، من خلال الاستمرار في التقييم العادل لأدائهم، ونقلهم أو ترقيتهم حسب ما تظهره نتائج تقييم الأداء، وذلك لضمان تحقيق التوافق بين قدرات ومؤهلات العاملين ومتطلبات مناصب عملهم..
- على المؤسسة أن تعمل على خلق جو تنافسي في الوظائف التي تتطلب الإبداع ومستويات عالية من الذكاء من أجل اكتشاف الأفراد المتميزين للاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- على المؤسسة أن تسعى بصورة مستمرة للحصول على الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وتقديم التحفيز الملائم لها لأنها مصدر الإبداع الذي يؤدي إلى التميز.
- على المؤسسة إعطاء المزيد من الحرية لكفاءاتها البشرية للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار الذي يحقق الميزة التنافسية والتفوق.
- ضرورة إعطاء أهمية قصوى لتنمية كفاءات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

- أن تقوم المؤسسة باستطلاع آراء العاملين حول مختلف القضايا التي تواجهها بصفة دورية تحقيقاً لمبدأ المشاركة والتمكين.

آفاق البحث: نخصص في هذا الحيز من بحثنا لاقتراح مواضيع لها صلة بموضوع دراستنا، والتي من شأنها أن تكون عناوين بحوث ودراسات مستقبلية:

- أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.
- واقع الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من منظور الكفاءة والفعالية.
- أهمية عنصر الإبداع للمورد البشري في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات.

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماماً أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، وأن نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل. وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلزمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فإن أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن نفسنا، وحسينا أننا اجتهدنا.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب:

- 1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2003.
- 2- حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود بشير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- 3- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، 2003.
- 4- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 6- طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
- 7- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 8- عقلائي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 9- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، الطبعة 2، القاهرة، 1985.
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب القاهرة، سنة النشر 2000.
- 11- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2005.
- 12- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 13- محمد ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- 14- محمود جاسم الصمدي، رشا محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق، دار المنهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
- 15- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 16- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.

- 17- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار المجدلاوي للنشر، عمان، 1994.
- 18- نادر أحمد أبو شريكة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2013.
- 19- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 20- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر، الجزائر، 2011.
- 21- يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات:

أ- الأطروحات:

- 1- نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.
- ب- المذكرات:

- 1- بوهنة زينب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة شلف، 2010/2011.
- 2- خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة، ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراه تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 3- سمية حرنان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2009.

ثالثا: المجالات والدوريات:

- 1- حياة قمري، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، 2017/12/03.

2- رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية مؤسسة صناعية الكوابل بسكرة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، العدد (18)، ديسمبر 2015.

3- سنا عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 83، 2010.

4- فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر، 2014.

5- منى شفيق، التسويق بالعلاقات بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 413، 2005.

رابعا: الملتقيات:

أ- الملتقيات الدولية:

1- سالم الياس وآخرون، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 10/09 مارس 2004.

2- قويدر لويزة، كشيده حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف.

3- نور الدين إيمان، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، يومي 25/26 نوفمبر 2008.

4- وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية (بحوث ومناقشات)، تونس، 21/19 جوان 2001.

5- حبيبة كشيده، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 28/27 نوفمبر 2007.

ب- الملتقيات الوطنية:

- 1- خليل سيد احمد الحساني نقلا عن د.علي عبد الله، الأداء المتميز المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08/09 مارس 2005.

المراجع باللغة الأجنبية.

أولاً: الكتب:

- 1- Jean Jacques Lambin, «LE MARKETING STRATÉGIQUE», 2 édition, Paris, 1993.
- 2- j.m perreti, GESTION DU PERSONNEL, Vuibert, Paris, 1984.
- 3- M Porter, AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS, Inter Editions, 1993.

ثانياً: المجلات والدوريات:

- 1- Barney, J.B, Wright, P.M, On becoming a strategic partner: The role of Human Ressource in gaining competitive advantage, Human Ressource Management, V37, N1, 1998.
- 2- Pierre J.C, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, Volume2, Université, Science Economiques, Sociales et Politiques de Diffusion, 1986.

ثالثاً: الملتقيات:

- 1- Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, 'L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique', sousse, Tunisie, 2/3 juin 2005.



الملاحق



الملحق رقم (01)



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة جيلالي بونعاما * خميس مليانة *
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
بعد التحية والسلام

الاستبانة

يشرفنا أن نضع هذا الاستبيان بين أيديكم علما أننا نقدمه لغرض جمع البيانات وهذا في إطار إعداد مذكرة تخرج
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان
" دور فعالية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات".

لذا نرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة الأسئلة بدقة وإبداء رأيكم فيه بوضع (X) في الخانة المناسبة ونحيطكم علما أن
هذه البيانات تستخدم لأغراض علمية بحتة.
و في الأخير تقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير على حسن تعاونكم.

الطالبين : غبريني بن يمينة

عبد القادر معزوزي

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية عن عينة الدراسة:

الرجاء وضع علامة (X)

الجنس:

أ. ذكر ب. أنثى

العمر:

أ. أقل من 25 ب. أقل من 35 ج. أقل من 50

د. أكبر من 50

المؤهل العلمي:

أ. دبلوم (التلحيم) ب. ليسانس ج. دراسات عليا
د. أخرى (شهادات مهنية)

الخبرة:

أ. أقل من سنة ب. أقل من 4 ج. أقل من 10
د. أكثر من 10

الجزء الأول: تنمية الموارد البشرية.

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارة | التعليقات |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|--|-----------|
| | | | | | 1- يتم توظيفك في مؤسسة باتيميتال على أساس الشهادة. | |
| | | | | | 2- منصب العمل يلائم مؤهلات العلمية للموظف بمؤسسة باتيميتال. | |
| | | | | | 3- المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة باتيميتال في التوظيف مصادر داخلية. | |
| | | | | | 4- المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة باتيميتال في التوظيف مصادر خارجية. | |
| | | | | | 5- خلال مسيرتك الوظيفية يتم ترقيةك إلى منصب أعلى. | |
| | | | | | 6- يتم ترقية العمال بناء على قواعد ومعايير تضعها الإدارة العامة. | |
| | | | | | 7- في مؤسسة باتيميتال يشارك العمال رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية. | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----------|
| | | | | | 8-تعمل مؤسسة باتيميتال على تقييم أداء عمالها. | جودة: |
| | | | | | 9-في مؤسسة باتيميتال الرئيس المباشر هو الذي يقوم بتقييم أداء العمال. | |
| | | | | | 10-في مؤسسة باتيميتال الإدارة العامة هي التي يقوم بتقييم أداء العمال. | |
| | | | | | 11-تسعى مؤسسة باتيميتال إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية. | |
| | | | | | 12-باعتبارك موظفا في مؤسسة باتيميتال تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك. | المعرفة: |
| | | | | | 13-تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع مؤهلات العلمية للعامل. | |
| | | | | | 14-طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك. | |
| | | | | | 15-توفر لك مؤسسة باتيميتال مجالا للمحاولة والخطأ. | |

الجزء الثاني: الميزة التنافسية.

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبرة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
| | | | | | 16-الخدمات التي تقدمها باتيميتال ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة. |
| | | | | | 17-أسعار شركة باتيميتال أحسن من أسعار الشركات المنافسة. |
| | | | | | 18-تهتم مؤسسة باتيميتال بأراء ومقترحات مقيمتي خدماتها. |
| | | | | | 19-تسعى مؤسسة باتيميتال إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية. |
| | | | | | 20-مؤسسة باتيميتال لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها. |
| | | | | | 21-تلتزم مؤسسة باتيميتال بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن. |

الجزء الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبرة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
| | | | | | 22- يعتبر مسؤولو المؤسسة العمال المتميزين والمتفوقين مصدر التمييز والإبداع وتحقيق النجاح. |
| | | | | | 23- يعتبر مسؤولو المؤسسة العمال المتميزين والمتفوقين أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطراً. |
| | | | | | 24- تعمل مؤسسة باتيميتال على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية. |
| | | | | | 25- ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركة باتيميتال راجعة إلى كفاءة العاملين بالمؤسسة. |
| | | | | | 26- ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركة باتيميتال راجعة إلى حسن التسيير. |
| | | | | | 27- ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركة باتيميتال راجعة إلى المنافسة الكبيرة. |
| | | | | | 28- من أجل تحقيق التميز في السوق تقوم مؤسسة باتيميتال بتحفيز موظفيها. |

الملحق (02) مخرجات برنامج spss.

Statistiques de fiabilité de
الفرضية الجزئية الأولى (ch1)

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,598 | 7 |

Statistiques de fiabilité

الفرضية الجزئية الثالثة (Ch3)

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,779 | 4 |

Statistiques de fiabilité

(M2)

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,870 | 7 |

Statistiques de fiabilité

الفرضية الجزئية الثانية (Ch2)

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,776 | 4 |

Statistiques de fiabilité

المحور الأول (M1)

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,706 | 6 |

Statistiques de fiabilité

tous

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,819 | 32 |

Table de fréquences

الجنس

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 18 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 35 | 70,0 | 70,0 | 70,0 |
| | 26 | 26,7 | 26,7 | 96,7 |
| | 21 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

المؤهل العلمي

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 14 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| | 3 | 10,0 | 10,0 | 56,7 |
| | 9 | 30,0 | 30,0 | 86,7 |
| | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

الخبرة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| بين 3 و 5 | 7 | 23,3 | 23,3 | 30,0 |
| بين 5 و 10 | 11 | 36,7 | 36,7 | 66,7 |
| 10 | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| | كيف تم توظيفك في مؤسسة باتيميتال | منصب العمل بلاتم مؤهلات العلمية باتيميتال | عليها مؤسسة باتيميتال مصادر داخلية | عليها مؤسسة باتيميتال مصادر خارجية |
|---|----------------------------------|---|------------------------------------|------------------------------------|
| N | Valide 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne 1,90 | 4,10 | 2,47 | 4,37 |
| | Ecart type ,305 | ,305 | ,629 | ,718 |

| | مؤسسة باتيميتال تتلقى برامج تدريبية تطور في مؤسسة باتيميتال | تناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع مؤهلات العلمية للعامل | تعمل مؤسسة باتيميتال على تقييم أداء عمالها | في مؤسسة باتيميتال الرئيس المباشر هو الذي يقوم بتقييم أداء العمال |
|---|---|---|--|---|
| N | Valide 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne 3,93 | 4,10 | 4,00 | 4,47 |
| | Ecart type ,740 | ,305 | ,000 | ,819 |

| | في مؤسسة باتيميتال العامة هي التي تقوم بتقييم أداء | خلال مسيرتك الوظيفية يتم ترفيتك | يتم ترقية العمال بناء على قواعد ومعايير تضعها | طرحك للأفكار جديدة |
|---|--|---------------------------------|---|--------------------|
| N | Valide 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne 2,70 | 3,70 | 4,33 | 3,30 |
| | Ecart type ,596 | ,702 | ,479 | ,988 |

| | توفر لك مؤسسة باتيميتال | المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة | في مؤسسة باتيميتال يشارك العمال رؤسائهم الادارية | الخدمات التي تقدمها باتيميتال ذات جودة عالية |
|---|-------------------------|---|--|--|
| N | Valide 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne 2,27 | 3,20 | 3,57 | 4,10 |
| | Ecart type ,868 | ,761 | 1,223 | ,305 |

| | باتيميتال | تهتم مؤسسة باتيميتال بخدماتها | تسعى مؤسسة باتيميتال لخدماتها مطابقة مع مواصفات القياسية الدولية | مؤسسة باتيميتال لها السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها |
|---|-----------------|-------------------------------|--|--|
| N | Valide 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne 2,90 | 4,03 | 4,73 | 4,43 |
| | Ecart type ,305 | ,765 | ,450 | ,626 |

الملاحق

| | | تلتزم مؤسسة باتيميتال بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن | يعتبر مسؤولو المؤسسة العمال المتميزين والمتفوقين مصدر تميز وتحقيق النجاح | يعتبر العمال المتميزين والمتفوقين أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم | تعمل مؤسسة باتيميتال على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءات بشرية |
|---|------------|---|--|---|---|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 2,83 | 4,27 | 2,90 | 4,00 |
| | Ecart type | ,592 | ,828 | ,662 | ,000 |
| | | ميزة الخدمات المقدمة | ميزة الخدمات المقدمة | ميزة الخدمات المقدمة | من أجل تحقيق التميز في باتيميتال بتحفيز مو فيها |
| | | باتيميتال راجعة كفاءة العاملين بالمؤسسة | باتيميتال راجعة حسن التسيير | باتيميتال راجعة المنافسة الكبيرة | |
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 4,03 | 4,43 | 3,63 | 3,67 |
| | Ecart type | ,414 | ,626 | ,669 | ,479 |

Table de fréquences

كيف تم توظيفك في مؤسسة باتيميتال

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | الشهادة | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | | 27 | 90,0 | 90,0 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

منصب العمل يلائم مؤهلات العلمية للموظف بمؤسسة باتيميتال

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | 27 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| | | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

لمصادر التي تعتمد عليها مؤسسة باتيميتال مصادر داخلية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 46,7 |
| | محايد | 16 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة باتيميتال مصادر خارجية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | | 11 | 36,7 | 36,7 | 50,0 |
| | | 15 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

موظفا في مؤسسة باتيميتال تتلقى برامج تدريبية تطور في أدائك

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | | 23 | 76,7 | 76,7 | 86,7 |
| | | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع مؤهلات العلمية للعامل

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 27 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل مؤسسة باتيميثال على تقييم أداء عمالها

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 30 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

في مؤسسة باتيميثال الرئيس المباشر هو الذي يقوم بتقييم أداء العمال

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | 10 | 33,3 | 33,3 | 40,0 |
| | 18 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

في مؤسسة باتيميثال العامة هي التي تقوم بتقييم أداء

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق 11 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| | محايد 17 | 56,7 | 56,7 | 93,3 |
| | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

خلال مسيرتك الوظيفية يتم ترقيتك

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | محايد 1 | 3,3 | 3,3 | 16,7 |
| | 25 | 83,3 | 83,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

يتم ترقية العمال بناء على قواعد ومعايير تضعها

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 20 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

طرحك للأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | غير موافق 2 | 6,7 | 6,7 | 16,7 |
| | محايد 8 | 26,7 | 26,7 | 43,3 |
| | 17 | 56,7 | 56,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

توفر لك مؤسسة باتيميتال مجالاً للمحاولة والخطأ

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق بشدة | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | غير موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 46,7 |
| | محايد | 16 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | محايد | 12 | 40,0 | 40,0 | 60,0 |
| | | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

في مؤسسة باتيميتال يشارك العمال رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | محايد | 7 | 23,3 | 23,3 | 50,0 |
| | | 5 | 16,7 | 16,7 | 66,7 |
| | | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الخدمات التي تقدمها باتيميتال ذات جودة عالية مقارنة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | 27 | 90,0 | 90,0 | 90,0 |
| | | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

باتيميتال أحسن من

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | محايد | 27 | 90,0 | 90,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

تهتم مؤسسة باتيميتال ومقترحات مقتني خدماتها

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | | 13 | 43,3 | 43,3 | 70,0 |
| | | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

تسعى مؤسسة باتيميتال الى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع مواصفات القياسية الدولية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

مؤسسة باتيميتال لها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | | 13 | 43,3 | 43,3 | 50,0 |
| | | 15 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

تلتزم مؤسسة باتيميتال بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | محايد | 19 | 63,3 | 63,3 | 90,0 |
| | | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

يعتبر مسؤولو المؤسسة العمال المتميزين والمتفوقين مصدر تميز وتحقيق النجاح

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | | 8 | 26,7 | 26,7 | 50,0 |
| | | 15 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

يعتبر مسؤولو المؤسسة العمال المتميزين والمتفوقين أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | محايد | 17 | 56,7 | 56,7 | 83,3 |
| | | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

تعمل مؤسسة باتيميتال على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءات بشرية

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | | 30 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركة باتيميتال راجعة كفاءة العاملين بالمؤسسة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | | 25 | 83,3 | 83,3 | 90,0 |
| | | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركة باتيميتال راجعة حسن التسيير

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | | 13 | 43,3 | 43,3 | 50,0 |
| | | 15 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركة باتيميتال راجعة المنافسة الكبيرة

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | محايد | 5 | 16,7 | 16,7 | 26,7 |
| | | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

جل تحقيق التميز في السوق تقوم مؤسسة باتيميتال بتحفيز مو فيها

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | | 20 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Corrélations

| | | | k1 | k2 | k3 |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | Corrélacion de Pearson | 1 | ,543** | ,680** | ,371* |
| | Sig. (bilatérale) | | ,002 | ,000 | ,043 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| k1 | Corrélacion de Pearson | ,543** | 1 | ,797** | ,837** |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| k2 | Corrélacion de Pearson | ,680** | ,797** | 1 | ,593** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,001 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| k3 | Corrélacion de Pearson | ,371* | ,837** | ,593** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,043 | ,000 | ,001 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |