



جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين:

- البوعمراني وئام

- بوكروش سميرة

إشراف: د/بلال بغدادي

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		
مشرفا		د/بلال بغدادي
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021/2022

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب
الجنة إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.

أهدي ثمرة جهدي إلى :

من كله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني بالعطاء بدون انتظار إلى والدي
العزیز حفظه الله.

إلى من كانت مصدر الدعم النفسي و الروحي وإلى الجوهرة التي لم
تحرمني من دعائها ومساندتها إلى عيون الأمل والمحبة والدتي حفظها الله.

إلى إخوتي عبير ومنال وأخي الوحيد عبد النور.

إلى رفيق دربي زوجي الغالي على دعمه لي في السراء والضراء

كما أخص بالذكر الأستاذ المشرف "بلال بغدادي" وكل من ساهم في إنجاز

هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

البوعمراني ونام

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الذي كان بعرق جبينه نور دربي أبي
حفظه الله ورعاه.

إلى أمي الغالية أطال الله في عمره وأمدّها بالصحة
والعافية ولجديتي الغالية.

وإلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الغالي وعائلته.

وإلى إخوتي سولاف ونور الهدي وحيّة وزوجها

وإلى الأستاذ المشرف "بلال بغدادي"

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

سمرة بوكروش

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام
على أشرف المرسلين محمد عليه الصلاة
والسلام

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر إلى
أستاذنا المشرف " بلال بغدادي " الذي
وجهنا لإتمام هذا العمل .

وإلى كل أساتذتنا في جامعة الجبالي
بونعامة

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : المفاهيم النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية
5	المطلب الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية
6	تعريف إدارة الموارد البشرية
6	أهمية إدارة الموارد البشرية
6	أهداف إدارة الموارد البشرية
7	وظائف إدارة الموارد البشرية
9	مهام إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

10	تعريف الميزة التنافسية
11	محددات الميزة التنافسية
12	خصائص الميزة التنافسية
12	أهمية الميزة التنافسية
14	المبحث الثاني : علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية
14	المطلب الأول : مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
17	المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف
18	المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية
20	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
20	تمهيد
20	المطلب الأول : دراسات سابقة حول إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثاني : دراسات سابقة حول الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث : القيمة المضافة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :أثر إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
33	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

39	المطلب الثاني : مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي و مصالحها
40	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE
41	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
41	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
42	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
45	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
54	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
57	خلاصة الفصل
59	خاتمة
62	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
39	سلم ليكارت خماسي	02
40	مقياس ألفا كرومباج	03
42	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	04
43	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	05
44	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
45	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
46	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الأول	08
47	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	09
48	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	10
49	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	11
52	اختبار الفرضية الأولى	12
53	اختبار الفرضية الثاني	13
53	اختبار الفرضية الثالثة	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	نموذج الدراسة	01
42	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02
43	الدائرة النسبية حسب متغير السن	03
44	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	04
45	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	05

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إثبات أن إدارة الموارد البشرية هي العنصر الدافع للمؤسسة .و.محاولة إبراز العلاقة الوطيدة بين كل من إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. مع تقديم توصيات من شأنها مساعدة المؤسسة على الاهتمام بموردها البشرية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من المواضيع ، والذي يقوم على جمع وتحليل البيانات .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل ، التميز ، الوقت) في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

Study summary

The study aimed to prove that human resource management is the motivating element for the organization. F. An attempt to highlight the close relationship between human resource management and competitive advantage. Providing recommendations that will help the organization take care of its human resource.

The descriptive approach was relied upon as the most appropriate approach for this type of topic, which is based on data collection and analysis.

The study found a statistically significant relationship between human resources management and the dimensions of competitive advantage (lowest cost, excellence, time) in the economic institution of health equipment in Miliana.

حَقِيقَةُ

تمهيد

إن نجاح أي مؤسسة في هذا العصر يعتمد على كفاءة الموارد البشرية العاملة بها ، وفي ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال تسعى المؤسسات في هذا العصر إلى تلبية رغبات وحاجات زبائنها المتعددة والمتغيرة ، لهذا هي ومجبرة على التغيير من نمط تعاملها مع الزبون ومع باقي المؤسسات الأخرى ، ومع الانفتاح الاقتصادي أصبحت المؤسسات في منافسة شديدة أجبرتها على إتباع طرق تحسين وتطوير في مختلف الجوانب خصوصا الجانب المتعلق بالموارد البشرية ، وذلك من أجل التكيف مع التغيرات الحاصلة ومواجهة المنافسة الشديدة ، ولهذا أصبحت البحث عن التميز حاجة ضرورية وملحة تمنح المؤسسة الأفضلية على منافسيها ، ولتحقيق هذا التميز على المؤسسة إشراك الزبون ليكون جزءا فعالا في خلق هذه الميزة التنافسية للمؤسسة ، فالميزة التنافسية هي ميزة تفوق المزايا التي يكتسبها المنافسون من خلال تقديم منتجاتهم للزبائن ، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على تنافسيتها وكذا حصولها على مزايا تنافسية تساعدها على البقاء ، فتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرا على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية ، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا ، وبهذا تعد الموارد البشرية مورد يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه للحصول على هذه الميزة باعتباره موردا صعب الحصول عليه وكذلك يتسم بالتعقيد والتغير خصوصا في الوقت الحالي .

الإشكالية الرئيسية :

هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة ؟

الأسئلة الفرعية :

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والوقت في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ؟

الفرضيات :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتكلفة الأقل في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتميز في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة .

مقدمة

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والوقت في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة .

أهداف الدراسة :

- إثبات أن إدارة الموارد البشرية هي العنصر الدافع للمؤسسة .
- التعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة .
- تقديم توصيات من شأنها مساعدة المؤسسة على الاهتمام بموردها البشري .
- محاولة إبراز العلاقة الوطيدة بين كل من إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- محاولة دراسة وتقييم دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

أهمية الدراسة :

- يعتبر دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الجزائرية من المواضيع التي تحظى بالاهتمام في هذا لعصر .
- محاولة الكشف عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لدى المؤسسات الجزائرية .
- تمكن أهمية الموضوع في كونها تناول موضوعا مهما وحيويا وهو دراسة دور إدارة الموارد البشرية وجعلها ميزة تنافسية بمنظمات الأعمال .
- تساهم في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات في هذا الجانب والتي من شأنها تعزيز جوانب القصور في هذه الدراسة .

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- الميل الشخصي للموضوعات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية .
- توافق موضوع الدراسة مع التخصص الأكاديمي .
- الوصول إلى اقتراحات معززة بالنتائج لإدراك المسؤولية نحو وضع آليات تهتم بالموارد البشرية .
- لرصد دور الموارد البشرية في تحقيقي الميزة التنافسية داخل المؤسسة الجزائرية .

حدود الدراسة :

- الحد الزمني : أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022
- الحد المكاني : أجري هذه الدراسة على عمال المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة.
- الحد البشري : اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة

مقدمة

• **الحد الموضوعي** : اقتصرت الدراسة على تناول موضوع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

منهج الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكالتنا ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من المواضيع ، والذي يقوم على جمع وتحليل البيانات .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين ، حيث خصصنا الفصل الأول لدراسة المفاهيم النظرية حول إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما نظريا ، وعرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع .

وفي حين خصصنا الفصل الثاني للجانب التطبيقي حيث تناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، وعرض منهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة ، ثم عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

الفصل الأول :

**الأدبيات النظرية لإدارة الموارد
البشرية والميزة التنافسية**

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة أصبحت المؤسسات مهددة بالزوال ، لهذا تسعى المؤسسات للحفاظ على بقاءها من خلال خلق ميزة تنافسية تضمن قدرتها على مواجهة منافسة ، حيث تعمل على تركيز على موردها البشري على يعد العنصر المهم الذي يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها بشكل كامل ، فالمؤسسة تطور وتحسن من أجل جعل مواردها البشرية تعمل بكفاءة وفعالية مما يميزها على باقي المؤسسات المنافسة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المبحث الأول : المفاهيم النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

مع التغييرات التي تحصل في هذا العصر كان لزاما على المؤسسات التكيف مع هذه التغييرات والمنافسة الشديدة التي هددت وجود المؤسسات ، سعت هذه الأخيرة إلى البحث عن وسيلة لمواجهة هذه المنافسة ، فكانت الميزة التنافسية هي الحل الوحيد الذي يجعل المؤسسة تواجه هذه المنافسة الشديدة ، فإدارة الموارد البشرية تخلق ميزة تنافسية يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها .

المطلب الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية

أولا : تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف على أنها : هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (الاختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال ، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضا ¹. وتعرف أيضا :هي مجموعة . مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة" ².

كما تعرف بأنها :هي الإدارة فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وبتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء ³.

وتعرف أيضا : هي العمليات والأنشطة التي يتم تحديدها لدعم الأهداف المؤسسية المشتركة عن طريق الدمج بين احتياجات المؤسسة، واحتياجات الأفراد الذين يعملون لها ⁴.

يعرفها french على أنها : عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة ⁵.

¹ هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات ، دار الأهلية للنشر والتوزيع ، ص 70

² .رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لمنشر، مصر، 2002-2003 ، ص3

³ .العربي بمقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية: قديما وحديثا ، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ،ص 22

⁴ ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية ، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان ، المجلة العربية ، (تحت النشر) ، سيتم نشره في يونيو 2022، ص 3

⁵ بن مجاهد فاطمة الزهراء ، دليل إيمان ، مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرياح ورقلة بالجزائر ،مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا ، المجلد 01، العدد02، 2021، ص

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية

- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الرئيسية في المؤسسة.¹
- ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين عن طريق اختيار الأفراد المناسبين وتحفيزهم، وما إلى غير ذلك من أنشطة الموارد البشرية.²
- تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية مؤسسة ، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .
- تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع.³
- هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف و الإستراتيجية ، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.⁴
- إن ارتفاع مهارة القوى العاملة يف دولة ما تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة.⁵

ثالثا :أهداف إدارة الموارد البشرية :

- إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، هو العمل عمى تزويد المنظمة باحتياجات من الموارد البشرية المناسبة والصالحة لمعمل ، لمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ورؤيتها الإستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط الجيد لموارد البشرية وتنظيم دورها المؤثر وتوجيه الموارد البشرية وتطوير أدائها والرقابة، أي التأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية في كل وقت وحمايتها وتأمينها، بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة.⁶

¹ الطاهر غراز ، إيمان تريمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة ،مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، 2022، ص 131

² .نجم عبد اهلل العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص 14

³ جوي سعيده، إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز الديمقراطي العربي، برلين ، ألمانيا ، العدد الأول ، ص 189

⁴ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005، ص 11
جلد محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2020-
⁵ 2021، ص 29

⁶ . عبد العزيز عمي حسن، الإدارة المتميزة لموارد البشرية، تميز بال حدود" ، المكتبة العصرية لمنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 20

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

- إن أهداف المؤسسات في إطار إدارة الموارد البشرية عادة ما تتدرج تحت مجموعة من الأهداف من بينها: الكفاءة والفعالية، والتجانس، والاستقرار، وتطوير وتنمية المهارات، وتحقيق الانتماء والولاء.¹
- تعويض الأفراد عن جهودهم مادي ومعنويًا، وصقل درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل لديهم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية، الأجور، التدريب والتطوير.²

رابعاً : وظائف إدارة الموارد البشرية :

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة ، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة ، و التي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين و تنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها ، و يتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال ، هذه الوظائف هي :

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فان كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة و تقوم علي مجموعة من النشاطات ، و كما يأتي :

(1) التخطيط ، الاستقطاب ، و الاختيار للموارد البشرية :

- تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته .
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة .
- بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات .
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .

(2) تنمية الموارد البشرية :

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل .
- تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين .
- تشكيل مجموعات العمل الكفوة .
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .

¹ ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية ، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، نفس المرجع السابق ، ص 4

² جلد محمد، نفس المرجع السابق، ص 35

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

(3) التعويضات و المكافآت :

تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة ، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية¹ ، كما تقوم هذه الوظيفة بما يلي :

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
- تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين .
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

تعد وتعد الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين نتيجة جهودهم ذات أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة ، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع.²

(4) السلامة و الرعاية الصحية :

تهتم هذه الوظيفة بالتأكد على تطبيق الأنظمة المتعلقة بسلامة الموارد البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة، أن المنظمات التي تعتمد المنظور الواسع في إدارة أعمالها تهتم بتوفير بيئة آمنة وصحية لمواجهة أوجه التهديد التي يمكن أن يتعرض لها الفرد وتنعكس في عمله، والناجمة عن حوادث أو أمراض بدنية أو نفسية تصيبه أو ع تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية أو اقتصادية يمكن أن تهدد قدراته على الاحتفاظ بعمله، فتولد له التوتر والقلق.³ وتتكون أنشطة هذه الوظيفة مما يلي :

- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم .
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء .
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم .

(5) علاقات العمل :

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين .
- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة .
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2004 ، ص 29

² سماح فرج محمد عيد ، دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية ، المجلة العربية ، مجلد 43 ، العدد 03 ، (تحت النشر) ، سبتمبر 2023 ، ص

³ سماح فرج محمد عيد، نفس المرجع السابق ، ص 40

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

(6) البحوث في الموارد البشرية :

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العالمين .
- تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة¹ .

خامسا : مهام إدارة الموارد البشرية

تتمحور اختصاصات إدارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، انطلاقا من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة باستمرار والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج وتنمية الدخل على المستوى الوظيفي ويمكن حصر هذه الجهود أو المهام في النقاط التالية :

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم .
- توفير ظروف العمل الملائمة ، من اجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار للموارد البشرية .
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية .
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم .
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آراءهم وانشغالاتهم.
- الاحتفاظ بسجلات العمال ، منظمة وجاهزة وتحت الطلب²

¹فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، الطبعة الرابعة ، عمان : حقوق النشر المؤلف ، 2004 ، ص : 507.

²ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المطلب الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

أولاً : تعريف الميزة التنافسية :

تعرف بأنها : القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه هلم المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه هلم المنافسون الآخرون .¹

كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها : "قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.² الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة، التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار و التطوير المستمر، و تميز في الفكر الإداري، ووفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.³

يعرفها 1965 (Ansoff Igor) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية⁴.

من خلال كل هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق، و تحقق لها رضى الزبون.⁵

¹ علي السلمي ، إدارة التميز ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 104

معالي فهمي حيدر ، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص²8

ثابت إدريس عبد الرحمان ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2015 ، ص 58³

⁴ بوايزد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة شهادة ماجستير ، تخصص إدارة إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة سطيف 1 ، السنة الجامعية

2012/2011 ، ص 4

⁵ جلد محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 79

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

ثانيا : محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث الشركة عن العوامل التي تميزها على منافسيها. وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة في السوق وضعية تنافسية رائد في السوق. وتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هامين هما:

1: حجم الميزة التنافسية :

تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية إذا ما تمكنت الشركة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة أطول مدة ممكنة. وعموما فكلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها، وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة.

1-1- مرحلة التقديم: تمثل أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تتاله من قبل عدد متزايد من العملاء.¹

1-2- مرحلة التثبيت: هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزن عليها.²

1-3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة الشركة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

1-4- مرحلة الضرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنه تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

¹ هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، السنة الجامعية 2008/2009 ، ص 35

نادية طيفور عبد الدائم طه ، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البرية وتحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2019 ، ص

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

2- نطاق التنافس :

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن الشركات المنافسة. وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية وهي :

2-1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

2-2- النطاق الرأسي: يعبر عن درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد .

2-3- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم¹ .

2-4- قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

ثالثا : خصائص الميزة التنافسية :

توصلت الدراسات التي ركزت على طبيعة العلاقة التي تربط بين الميزة التنافسية ومستوى الأداء، إلى أن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر من أهم المصادر لتحقيق أرباح أعلى من معدلات أرباح الصناعة، فالمؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات، ويعرف معدل الربح على أنه العائد على رأس المال الموظف، ولكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسّن الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة، لا بد من توفر ثلاث شروط أساسية هي:

¹ هاللي الوليد ، المرجع السابق ، ص 35

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

أ- أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث تمكن المنظمة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق

ب- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيًا، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنظمات المنافسة

ج- أن يكون أثرها ملموسًا وملحوظًا.¹

رابعًا : أهمية الميزة التنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية مفتاحًا لنجاح المنظمات، و هيئتها امتلاكها هدفًا استراتيجيًا تسعى جميع المنظمات، باختلاف أنواعها، إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، إذ تسعى المنظمات إلى رفع كفاءة وفعاليتها أدائها التنافسي، وتحاول التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضاهم ووفائهم، لذلك تتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال:²

أ- خلق وجهة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم، وتحسن، سمعة، وصورة المؤسسة في أذهانهم .

ب- تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .

ج- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل

للنشر، عمان، 2007، ص:30

² فاطمة الزهراء عيسوي ، نفس المرجع السابق ، ص 173

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المبحث الثاني : علاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية :

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في تطوير وتنمية العنصر البشري في المؤسسة الذي يصبح عنصرا أساسيا في خلق ميزة تنافسية تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة ، فالميزة التنافسية التي تخلقها إدارة الموارد البشرية تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال .

المطلب الأول : مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :

تسهم الموارد البشرية في المؤسسات في تحسّن وضعها هذه الأخيرة، وذلك من خلال تخفيض التكاليف، أو بناء قاعدة للتميز، بما يتيح لها امتلاك مزايا التنافس. وتتمثل مساهمتها في النقاط التالية :¹

1- تتمتع المهارات البشرية لتنمية الميزة التنافسية:

فرضت الظروف المتغيرة التي تنشط ضمنها المنظمات تغيرات مستمرة في مهارات مواردها البشرية، وذلك لمواجهة ومواكبة تحديات بيئة الأعمال الجديدة. ويمكن ثلاثة أنواع من المهارات البشرية داخل المنظمة وهي :

أ- **المهارات التقنية**: تشير إلى قدرة الفرد على تأديق ما هو مطلوب منه في مهام متخصصة، تتطلب معرفة معينة أو خبرة مكتسبة عن طريق التكوين أو الممارسة، فهذه المهارات تسمح بالاستعمال الفعال للطرق والأساليب والإجراءات المختارة تبعا للمهام الواجب أدائها. ويرتبط هذا النوع من المهارات أساسا بالتعامل مع الأشرطة المادقة والعملات.

ب- **المهارات الإنسانية**: تشير إلى القدرة على التعامل مع الآخر بطريقة جيدة، بحيث يكون للفرد القدرة على كسب ثقة الآخرين والتزامهم وولائهم.

ج- **المهارات التنظيمية**: تشير هذه المهارات إلى القدرة على التسريع وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة

ومصالح المنظمة، من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر،

ومدى التأثير الخاص بتغير أي نشاط على المنظمة ككل.

إذن فالمهارات التنظيمية تمثل القدرة على حل المشاكل المعقدة داخل التنظّم، وذلك وفق نظرة شمولية للتنظّم، وبهذا فإنها تتطلب القدرة على التخطيط، والتنبؤ، والقيادة.

¹ فاطمة الزهراء عيسوي ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013/2012 ، ص 210

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

2- التمهين وتقييم الأداء :

يرتبط كل من التمهين وتقييم الأداء بتطوير الفرد وتنميته، من أجل إكسابه المهارات المتميزة والتي تخدم مشروع المؤسسة في تحقيق التميز.¹

2-1- التمهين : تعد عملية التمهين من بين المواضيع المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، كون المنظمات في سعي دائم نحو تلبية حاجاتها الضرورية من الأيدي العاملة، وتحقيق طموحها في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع إكسابها وامتلاكها للمهارات والخبرات عبر مساراتها العملية، وكذلك إزالة المعوقات التي تحول دون تطورهم المهني، ولذلك فإن برنامج التخطيط والتطوير المهني يحقق للمنظمة مزايا تنافسية، وملء الفراغات الوظيفية بأفضل الكفاءات كما يساهم في تحديد الأهداف المستقبلية للعاملين ويساعدهم على تحقيق تلك الأهداف.

2-2- تقييم الأداء : عملية تقييم الأداء هي عملية التقدير المنتظمة والمستمرة للفرد، بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل، ويهدف برنامج التقييم إلى تحسّن مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

- تسهّل تنميته وتطوره؛
- تجديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها؛
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة؛
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد؛²

3- التحفيز :

التحفيز هو " العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل توفير الفرص والوسائل أمام الأفراد العاملون، لتتنشئ بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم، و يحضّم التحفيز العناصر التالية:³

- القدرة: مجموع الاستعدادات العلمية والعملية الموجودة لدى الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسّنه أداءه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز (غير المؤهل).

- الجهد: يقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين.

¹فاطمة الزهراء عيساوي، نفس المرجع السابق ، ص 211

كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000 ، ص:125.²

³فاطمة الزهراء عيساوي، شهادة ماجستير نفس المرجع السابق ، ص 212

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

- الرغبة: عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي لدى الفرد، فإذا توفر فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تكون كبيرة، والعكس صحيح.

4- تنمية كفاءات الأفراد لدعم الميزة التنافسية :

إن عملهم تنمى كفاءات الأفراد في المؤسسة تعتبر من النشاطات الإستراتيجية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، من هذا المنطلق وجب على هذه الإدارة القم بتحلل دقيق ومعرفة جيدة للمبادئ التي تقوم عليها الإستراتيجية التنموية للكفاءات، والقولم بتوجيه أهدافها لخدمة ودعم الميزة التنافسية.¹

¹ فاطمة الزهراء عيساوي، شهادة ماجستير، نفس المرجع السابق، ص 213

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف :

1- رد فعل التشغيلي : وفي هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية ، مثل إدارة المنافع والتعويضات الأجور والحوافز ، تعيين العاملين ، تدريب وتطوير العاملين .

2- المبادر التشغيلي : في هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين وتصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية ، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسي مؤداه : كيف يمكن تحسين أنشطة إدارة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها وهذه الأنشطة تشمل : إعادة هندسة الموارد البشرية ، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة .

3-رد الفعل الاستراتيجي : تهتم هذه الخلية بتنفيذ استراتيجيات النشاط والذي يفترض إن تم تصميمه بشكل فعال ، ومن هذه الاستراتيجيات : النمو ، تقديم منتجات جديدة ، الابتكار ، خفض وقت الإنتاج ، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة مهارة لديهم .

4-المبادر الاستراتيجي : تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بإيجاد البدائل الإستراتيجية مثل : خلق ثقافة الإبداع والابتكار ، تحديد إمكانية الاندماج ، انضمام المؤسسة لمؤسسات أخرى ، وكذلك إيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمؤسسة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال¹.

¹ أميرة عبد الناصر جمال الدين محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة إفريقيا العالمية ، 2017 م ، ص 58

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية :

لكي تملك المؤسسة موارد بشرية متميزة يجب أن تتوفر مجموعة من الأسس التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف يسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية. أي جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي و المعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات المطلوبة ، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.¹
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلا عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابغين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة،² وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.³
- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بني قطاعات و جماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار

¹ محمد جليد ، جعفر بوعروري ، أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص 92

² فالي ياسين ، شنوفي نور الدين ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 175

³ جلد محمد، نفس المرجع السابق، ص 94

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتم بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

بعد موجة التطورات السريعة التي حصلت في بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة سعت المؤسسات على العمل لتعزيز مكانتها التنافسية والحفاظ على بقاءها ، وذلك من خلال خلق ميزة تنافسية تساعد على الاستمرار ومواجهة المنافسة ، وقد حظي هذا الموضوعين بالكثير من الاهتمام ، حيث قامت عدة دراسات وأبحاث حاولت دراسته من مختلف الجوانب .

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية

الدراسة الأولى :

قام بها الطاهر غراز و إيمان تريمة ، تحت عنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة ، مقال علمي ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، العدد 04، 2022.

هدفت الدراسة إلى تسلطي الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل اعتماد منظمات الأعمال لفلسفة الجودة الشاملة .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما هي أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية وفق منظور فلسفة الجودة الشاملة ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بتقصي الأدبيات النظرية حول الموضوع والإفادة منها .

توصلت الدراسة إلى أنه بات من الضروري على قادة منظمات الأعمال العمل على استقطاب واختيار الموارد البشرية المؤهلة وتنمية قدراتها بالاعتماد على الأساليب الإدارية المعاصرة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

الدراسة الثانية :

قامت بها دليل إيمان ،بن مجاهد فاطمة الزهراء، تحت عنوان مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر ، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطفونيا ، المجلد 01، العدد 01، 2021.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في جامعة ورقلة بالجزائر .

تمثلت إشكاليات الدراسة في :

ما هو مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر ؟

ما هو مستوى الإبداع الإداري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر ؟

فرضيات الدراسة :

يوجد مستوى متوسط هندرة إدارة الموارد البشرية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر .

يوجد مستوى مرتفع الإبداع الإداري في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ، بحيث تم تطبيق مقياسين للدراسة على عينة شملت 40 موظف .

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لهندرة إدارة الموارد البشرية وكذا مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

الدراسة الثالثة :

قام بها الشكير ايوب ، تحت عنوان تقييم فعالية نظام المعلومات الموارد البشرية في الإدارة العمومية " ، دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ، مقال علمي ، مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية ، المجلد 03 ، العدد02 ، 2021 .

هدفت الدراسة لتقييم فعالية نظام معلومات إدارة الموارد البشرية الحديث المستخدم في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : ما مدى فعالية نظام معلومات إدارة الموارد البشرية الحديث المستخدم في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ؟

وتتدرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية :

ما هو واقع نظام معلومات إدارة الموارد البشرية المستخدم في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات؟ هل نظام معلومات إدارة الموارد البشرية الحديث المستخدم في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات فعال ؟

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ، ولتحقيق ذلك تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على عينة مسيرة من الموارد البشرية لهطا النظم في وزارة الصحة .

توصلت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية المطبق من قبل وزارة الصحة متوسط العالوية بسبب مشاكل في التطبيق.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول الميزة التنافسية :

الدراسة الأولى :

قامت بها نادية طيفور عبد الدائم طه تحت عنوان **الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية** ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2019 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم .

تمثلت إشكالية الدراسة في : كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود التغيير التنظيمي كمتغير معدل بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ؟

الأئلة الفرعية :

ما هو أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ؟

هل يمكن للتغيير التنظيمي أن يعدل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال؟

ما مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في واقع منظمات الأعمال؟

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، يتكون مجتمع الدراسة من المدراء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والبالغ عددها 198 .

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت الدراسة أيضا وجود أثر إيجابي في العلاقة بين التدريب والتكلفة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

الدراسة الثانية :

قام بها كحموص نجاة ، قرس مروة، تحت عنوان دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميلة ، الجزائر ، 2020-2021.

انطلقت الدراسة من التساؤل التالي : ما مدى تأثير الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح الأسئلة التالية :

ما هي العلاقة بين الإبداع و الابتكار

ما هي الميزة التنافسية وما هي أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة لتنميتها ؟

هل يؤثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر ؟

بغية الإجابة على الأسئلة الفرعية تم طرح الفرضيات التالية :

تمتلك المؤسسة اتصالات الجزائر سياسات تنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح في بيئة شديدة المنافسة .

إن الوصول لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب اكتساب مهارات عديدة ومستوى عالي من الإبداع والابتكار

لا يؤثر الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

هدفت الدراسة إلى نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية ،ومحاولة إبراز العلاقة بين كل من الإبداع والابتكار والميزة التنافسية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ، في الجانب النظري تم الاعتماد على مختلف المصادر من كتب ومجلات ومذكرات وأطروحات ، وفي الجانب التطبيقي تم إجراء دراسة ميدانية بواسطة استبيانات خصصت لذلك.

خلصت الدراسة إلى تمتلك المؤسسة اتصالات الجزائر سياسات تنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح في بيئة شديدة المنافسة . و إن الوصول لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب اكتساب مهارات عديدة ومستوى عالي من الإبداع والابتكار.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

الدراسة الثالثة :

قام بها قنغور مديحة ، بوغصبة إيمان تحت عنوان " دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمات ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة ، 2020-2021.

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية :

ما هو الدور الذي يلعبه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة PAC MC ملية ؟
ولإحاطة بالموضوع أكثر تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد دور للابتكار في المنتج في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟
- هل يوجد دور للابتكار في السعر في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟
- هل يوجد دور للابتكار في توزيع في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟
- هل يوجد دور للابتكار في ترويج في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية ؟

فرضيات الدراسة :

- يوجد دور للابتكار في المنتج في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية.
- يوجد دور للابتكار في السعر في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية.
- يوجد دور للابتكار في توزيع في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية.
- يوجد دور للابتكار في ترويج في تحقيق ميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية.

هدفت الدراسة إلى إبراز المفاهيم النظري للابتكار التسويقي والميزة التنافسية ، والتعرف على مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية الابتكار التسويقي . وإبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع ، وتم الاعتماد على الاسبانه والمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الابتكار التسويقي في مجال المنتج والسعر والتوزيع والترويج وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة . وهذه الميزة تتسم بدورها إلى تعزيز القدرة التنافسية من أجل إرضاء الزبون .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

المطلب الثالث : القيمة المضافة

أولا : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الطاهر غراز إيمان تريمة	متغير مستقل إدارة الموارد البشرية	هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل اعتماد منظمات الأعمال لفلسفة الجودة الشاملة .
دليل إيمان بن مجاهد فاطمة الزهراء	متغير مستقل إدارة الموارد البشرية	هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري في جامعة ورقلة بالجزائر .
الشكير ايوب	متغير مستقل إدارة الموارد البشرية	هدفت الدراسة لتقييم فعالية نظام معلومات إدارة الموارد البشرية الحديث المستخدم في وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات .
نادية طيفور عبد الدائم طه	متغير تابع الميزة التنافسية متغير مستقل إدارة الموارد البشرية	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم .
كحموص نجاة قرس مروة	متغير تابع الميزة التنافسية	هدفت الدراسة إلى نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية ،ومحاولة إبراز العلاقة بين كل من الإبداع والابتكار والميزة التنافسية
قنغور مديحة	متغير تابع الميزة التنافسية	هدفت الدراسة إلى إبراز المفاهيم

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

النظري للابتكار التسويقي والميزة التنافسية ، والتعرف على مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزئية لأهمية الابتكار التسويقي . وإبراز دوره في تحقيق الميزة التنافسية	بوغصبة إيمان
---	--------------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ومما لاشك فيه أن تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة تعطي نتائج واقتراحات ذات أهمية كبيرة يمكن تعميمها على باقي المؤسسات الأخرى وتنفيذ الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- إعداد خطة البحث والتعرف على المراجع
- إعداد استبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة
- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

ثانيا : إضافة الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال محاولة إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة من خلال عرض أهم المفاهيم النظرية حول الموضوع ، ولاحظنا كذلك أنم لهذا الموضوع عدة دراسات سابقة وغنية بالمصادر العلمية كالكتب والمجلات والمذكرات والأطروحات والمؤتمرات ..إلخ.

(أ) - من حيث بيئة الدراسة :

تمت الدراسات السابقة في مختلف ولايات الوطن ، حيث تم إنجاز دراستنا في المؤسسة الوطنية للعتاد الصحي بمليانة

(ب) - من حيث هدف الدراسة :

اختلفت أهداف الدراسات السابقة حيث أن كل دراسة درست الموضوع مع مختلف المتغيرات ، فهدفت دراستنا إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

خلاصة الفصل :

يتمثل رهان نجاح أي مؤسسة على مدى قدرتها على استغلال مواردها بأفضل طريقة ممكنة والاستفادة منها ، فلقد دفعت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المؤسسات على الاهتمام بموردها البشري من خلال تقديم لهم الدعم بتوفير المناخ المناسب والعمل على تطويرها وتحسين قدراتها باستمرار مما يدفعهم لزيادة إنتاجيتهم وهذا ما يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة تزيد من قدرتها التنافسية ، لهذا فإدارة الموارد البشرية لها أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية ، لكون العنصر البشري يساهم في نجاح المؤسسات ، لهذا يتطلب على المؤسسات تكيف مواردها البشري بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف وإيجاد الإدارة المناسبة له لتحقيق ميزة تنافسية جيدة .

الفصل الثاني :

أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في
المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب العملي من دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ، ولذلك لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية على أرض الواقع، حيث استعملنا الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وهذا ما سنوضح من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE.

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE

لقد وفقنا لأن تكون دراستنا التطبيقية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة ، و سوف نتطرق في هذا المبحث إليها خلال اخذ نظرة عامة عنها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة :

لإجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض الى تاريخها التأسيسي و نمط التسيير المعمول داخلها ، بالإضافة الى تطور الهيكل التنظيمي لها ، كما ان المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي لخصناها في هذا المطلب .

1- نشأة و مراحل تطور المؤسسة :

مرت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الصناعية الوطنية بعدة تحولات شملت هذه التحولات أعمالها و أجهزتها الداخلية ، فقد كانت من 1974م إلى غاية 1977م ، أسس مشروع و حدة الطرق و الطلاء، و في سبتمبر 1978م بدأت المؤسسة تحت اسم "شركة البناء المعدنية الوطنية"(SN METAL) ، و في فيفري 1979م أصبح إنتاجها يقدر ب 100% . أما في 1983م أصبحت تحت اسم "المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية" (PROMETAL) تنفيذا للمرسوم 28/456 المؤرخ في 1983/07/26م ، حيث كان عدد العمال فيها 480 عاملا يعملون بالتناوب مقسمين على فرقتين من أجل انتاج اكبر و تصديره خارج البلاد ، و من 1983م إلى 1998م كانت لاتزال تسمى " شركة البناء المعدنية الوطنية " . و مع الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد في فترة التسعينات و بالضبط سنة 1997م الى 1998م عجزت المؤسسة على تسديد أجور العمال ، و بالتالي تسريح أغلبية العمال ما يقدر ب 70% . و في سنة 1998م انتقلت إلى وحدة للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM تحت اسم "المؤسسة الوطنية للصناعة للعتاد الصحي (E.I.M SANITAIRE).

في 2005/01/01م اصبح فرع للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM غاية سنة 2018 اين اصبح فرع تابع للمجمع الاك الجزائر. « HOLDING ELEC EL DJAZAIR » ، و هي على هذه الحال إلى يومنا هذا ، إذ أنها تخضع للقطاع العام تحت تصرف الدولة ، حيث لا يقرر بعد خصصتها ، فهي لاتزال تحرص على دعمها للتنمية الوطنية و دفعها لعجلة التطور . تعد هذه المؤسسة ثنائية المهام إنتاجية - تجارية ، فهي توفر للمواطنين و المستهلكين خدمتان أساسيتان.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

2- تعريف المؤسسة :

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - تقع بالساحل الشرقي للمدينة أي في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي ، ذات مساحة تقدر ب 00، 66 902 م² و هي مزودة بسلسلة إنتاج تعمل 08 ساعات يوميا و 05 أيام في الأسبوع (الجمعة و السبت عطلة) ، لها طاقة بشرية تقدر ب 120 عامل ، قدرة الإنتاج حوالي 100 000 وحدة/السنة.

تحتوي هذه المؤسسة على الأقسام التالية :

1- الجناح الإداري ;

2- مخزون المنتجات التامة الصنع ، و أخرى لتخزين المواد الأولية ;

3- ورشة الصناعة و التصليح ;

4- ورشة الإنتاج;

إضافة إلى وحدة تجارية بيع تقع بعين الدفلى ، و تضم حاليا 122 عاملا موزعين على عدد من المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مرحلته إلى عملية ما بعد البيع، أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم.

3- خصائص المؤسسة :

تتميز المؤسسة بخصائص هامة هي :

1- فعاليتها : إن وحدة E.I.M.SANITAIRE تشغل 131 عامل موزعين على مختلف قطاعاتها و تقوم

بتوفير التسهيلات الكثيرة ؛

2- تطورها و بقائها لأجل هذا تخصص مصلحة النوعية التي تحرص على إعطاء الأفضل ؛

3- الزبائن : من ضمن زبائن المؤسسة ؛

22- وحدة او مؤسسة عامة ؛

- 180 مؤسسة خاصة ؛

و بفضل إمكانياتها الإنتاجية و التجارية استطاعت تحقيق رقم أعمال قدر ب **485000000** دج للسنوات 2013/2014/2015.¹

المطلب الثاني : مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي و مصالحها :

1- مهامها:

أن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية المتمثلة في :

- ✓ حوض مغسل فردي **600 ملم / 485 ملم** مصنوعة من الفولاذ مطلي مرتين بالخوف على كل الألوان و حسب الطلب ؛
- ✓ مغسل جماعي **1200 ملم / 485 ملم** هو الآخر مطلي مرتين و مصنوع من الفولاذ و يوجه هذا المنتج إلى المدارس و الجامعات و المؤسسات العمومية ؛
- ✓ مصرف مياه مطبخ اينوكس **500 ملم / 1200 ملم** سمك الورقة **1 ملم** مصنوع من قطعة واحدة و دون تلحيم؛
- ✓ مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي :

- **1000 ملم / 600 ملم (حوض واحد)**.

- **1200 ملم / 500 ملم (حوضين)**.

- ✓ أحوض الحمام من الفولاذ و أخرى من البلاستيك:
- 1700ملم؛**
- 1600ملم؛**
- 1400ملم؛**

✓ و قد تم اعادة فتح ورشة إنتاج المدفآت حيث قدر ب **2000 وحدة** لموسم **2009** و كان ذلك حسب الطلب ؛

كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - حيث يتم على مستواها نقل المنتجات اخرى إلى نقطة البيع بعين الدفلى ، كل هذه المنتجات المختلفة تباع مقياس معين و ألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة .

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

2- مصالحتها :

للمؤسسة عدة مديريات و مصالح تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تسيير عليه و ذلك كما يلي :

1- المديرية العامة (la direction générale) : مسؤوليتها تنفرع الى مجموعة مصالح هي :

- ✦ **مصلحة مراقبة النوعية** : يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين و هم : رئيس المصلحة و مساعديه ، مهمتهم مراقبة النوعية و الجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيف و مدى قبوله للبيع ، و كذا مطابقته للمواصفات المرغوبة ، و ذلك دون إغفال الموارد الأولية المستعملة ، علما أن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 9001 / 2015 .
- ✦ **مصلحة الأمن و الوقاية** : تتكون هذه المصلحة من أعوان أمن يقسمون حسب نوبات العمل و ذلك للسهر على أمن الوحدة ليلا و نهارا ، و فريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى امن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس اللازمة للعمل و احذية خاصة ، القفازات ، واقى الفم و القفازات لمنع دخول الطلاء الى اليدين و العيون .

و على ذلك يمكن تصنيف العمال حسب الدرجات و حسب السلم الاداري كما يلي :

- إطار سامي بدرجة إطار ما بين 15 و 19؛

- عون مهارة ما بين 11 و 14؛

- عون تنفيذ (عادي) بدرجة ما بين 7 و 10 ؛

2- مديرية الإدارة و المالية (direction de l'administration et des finances): مكلفة بتسيير

الأعمال المالية و الإدارية للمؤسسة ، و يعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تتسق و تخطط البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها و تضم مصلحتين تابعتين لهل و هما :

▪ إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العامة و الشؤون القانونية :

يتركز عمل أعضائها المتكون من ثلاثة عمال هم : رئيس المصلحة الذي مهمته التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية ، و تمثل المؤسسة أمام الجهات الإدارية و القضائية و المسير الاجتماعي و مسير العمال و الأجر ؛
أما مسير العمال و الأجر توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من بداية النشاط اليومي إلى نهايته ، تشمل العطل إعداد الكواشف الراتب و العلاوات . أما بالنسبة للمسير الاجتماعي فهو يهتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من التأمينات و الضمان الاجتماعي ، ضف إلى ذلك فرع الوسائل العامة ؛

- **مصلحة المحاسبة و المالية :** تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المدخلات و المخرجات من و إلى المؤسسة ، سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة على شكل نقد، كما أنها متفرعة إلى عدة جوانب : الصندوق ، البنك ، المشتريات ، المبيعات ، الخدمات ، الأجور و الاستثمارات ¹.
- و تترجم هذه الجوانب في نهاية كل سنة الى ميزانية ختامية و تحليلات حسابية لكل حساب ، بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون (مواد أولية) البنك ، الصندوق و الجرد لنهاية السنة و تنقسم إلى 3 فروع :
- **المحاسبة التحليلية :** و يقوم هذا الأخير بمحاسبة تكاليف السلع و الخدمات و التحكم فيها حيث يأتيها بمعلومات من ميزان المراجعة و تقوم بتنفيذ حسابات المصاريف (6) و حسابات الإيرادات (7) إلى مراكز رئيسية و تقسيم التكاليف على نسب المئوية أو على أساس عدد الساعات؛
- **المحاسبة العامة :** تتكون من رئيس مصلحة المحاسبة و محاسب رئيسي و محاسب عام ، يتمثل دور كل منهما في :
يقوم رئيس مصلحة المحاسبة بالمراقبة و المتابعة و تجميع كل الأعمال و هو المسؤول الأول عن المالية و المحاسبة ، و هو الذي يمضي على الصك للمصاريف و المداخل ؛
أما المحاسب الرئيسي يقوم بتوزيع الأعمال على الأعوان ، ثم تجمع كل أعمال المحاسبة و تحول إلى ميزان المراجعة ، و في آخر السنة هو الذي يشرف على الميزانية الختامية بمساعدة الأعوان ، و يقوم أيضا بعملية تسديد فاتورة الأجور عن طريق الصك².
- **مصلحة التحليل المالي :** يقوم هذا الأخير بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، باستعمال وسائل و تقنيات تختلف اختلاف الطرق ، و الأهداف من هذا التحليل ، و هو يسمح بتحليل نشاط و مرد ودية و تمويل المؤسسة عن طريق :
- تحليل المعطيات التاريخية الماضية؛
- القيام بتقديرات تمكن من التخطيط للمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة ؛

¹وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

²وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

مصلحة تسيير المستخدمين : يقوم بتنظيم المستخدمين و تسيير شؤون الإدارة و اصدار الاوامر من طرف رئيس مصلحة المستخدمين داخل المؤسسة مثل : العقوبات وتحديد العطل السنوية و تحديد الامتيازات و الترقية و التكوين. و كذلك تقوم بالتسيير الاداري للموارد البشرية كتصويب العمال ، مراقبة العمال اداريا من حيث التغيب و التسريح وتقديم العلاوات و النكافات حتى التقاعد ، و تضم ثلاثة فروع و هي:

- فرع التسيير :الذي تتواجد فيه كل الملفات المتعلقة بالعامل ؛

- فرع الرواتب و الاجور ؛

-الفرع الاجتماعي : الذي يعتبر الوسيط بين المصالح الاجتماعية الخارجية و العامل في الوحدة و يهتم بالتأمينات و الضمان الاجتماعي (CNAS)

3- مديرية الإنتاج و الاستغلال direction de la production et de l'exploitation

مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج و دورته الإنتاجية ، ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية ، على أن يصبح تام الصنع ، و يضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج ، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة التي تختص في صيانة و تصليح الآلات الإنتاجية للمؤسسة .

أ- ورشة الطرق **atelier d'emboutissage** : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب ، إذ تمر عملية الإنتاج فيها ثلاث خطوط و هي :

- **الخط الأول** : يحتوي على ضاغطة من الحجم الكبير بقدر **1600 طن** ، و ضاغطة من الحجم المتوسط بقدر **600 طن** متخصصة في إنتاج حوض الحمام ، و يكون التحكم بالصاق الطع الثانوية لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة .
- **الخط الثاني** : يحتوي على ثلاثة ضاغطات و هذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى :

 - الأولى بطاقة **600 طن**؛
 - الثانية بطاقة **500 طن** ؛
 - الثالثة بطاقة **315 طن** ؛

- **الخط الثالث** : متخصص في صنع القطع الصغيرة مثل : **أرجل حوض الحمام** .

ب- ورشة الطلي **atelier démaillage**: مهمتها إكمال عمل الورشة السابقة ، و هي تحتوي على الخط الرابع للتنظيف ، و العمل فيها يتم على مستويين :

- لما تصل القطعة من ورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت و الصدأ و تجهيزها لعملية الطلاء الأولى (الطلاء الأسود).

- بعد الطلاء الأولي تمر السلعة للتجفيف ، ثم تمرر ثانية لأخذ اللون المطلوب ، و بعد عملية التجفيف الثانية ، تصبح القطعة تامة الصنع ، إذ توضع مباشرة في حاويات خشبية سعة الوحدة **20 قطعة .**

يحتوي قسم الإنتاج على تجهيزات مختلفة من الفرن : مكابح - ضاغطات - رافعات ، و هو بطاقة إنتاجية تقدر بحوالي **500 قطعة** في اليوم ، و يكون هنا في هذا القسم عمال و رؤسائهم؛

ج- **مصلحة الصيانة service maintenance**: حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي على علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة ، اذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات و أدوات، التدخل في حالة وجود أعطال (انجاز مخططات الآلات العادية و الكهربائية).

تتكون هذه المصلحة من 17 عامل و هم : **رئيس المصلحة** ، **محضر** و باقي العمال مقسمون حسب مهامهم من **خراطة و صيانة تلقائية** (الوقاية و التدخلات الصغيرة ، مراقبة الطاقة الكهربائية ، الغاز و المياه) **ضبط الآلات** ، **مكانيك** ، **تلحيم** و **سائقين**¹

4- المديرية التقنية التجارية : **direction technique commercial**:

✦ **المصلحة التجارية** : هي المصلحة المختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة ، و يكون البيع بالجملة و التجزئة ، و بالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة و هم:

- **رئيس المصلحة** : و هو المسؤول عنها و المكلف بالبحث عن الزبائن ؛
- **رئيس فرع البيع** ؛
- **مسير المخزونات و التوزيع**؛

و يعتمد في تحديد سعر البيع على سعر الشراء للمواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة و هامش الربح ، أدناه 10% و أقصاه 25%؛

✦ **مصلحة المخزونات و التموين service apros**: مهمتها الأساسي هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج ، من صفائح حديدية و طلاء و مواد أخرى خاصة بالإدارة ، و تعتمد في ذلك على موردين من داخل الوطن و خارجه . و هي المرحلة الأولى التي تسبق الانتاج و التسويق .

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يشرف على هذه المصلحة أربعة عمال رئيس المصلحة تحتوي على ثلاث مخازن :

1- مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها

2- مخزن قطع الغيار و وسائل النقل

✦ **قسم المشتريات:** مهمته تحرير طلب الشراء بعد استلام طلب التموين من مسير المخزون، قسم

تسيير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات ، و اعداد تقارير يومية لها .و تعتمد مصلحة

المشتريات في سياستها على عدة عوامل تسمح لها بتحقيق الاهداف المرجوة منها و هي :

- سياسة المنتج: التوثيق ، الاستكشاف و التطور التكنولوجي

- سياسة المصدر: و يتعلق الامر بدراسة سياسة الموردين

- سياسة الاسعار : أي المعرفة الجيدة لاسعار السوق ، الشروط المالية المطبقة من طرف كل

مورد و حتى بتحليل القيمة

- سياسة الاتصال :يعمل المشتري على تحريض العرض عن طريق التظاهرات (الصالونات

مثلا) ، أو باستعمال وسائل ترقية moyens promotionnels تقليدية (كدليل المنتوجات ،

كتيبات ...)

✦ **مصلحة مراقبة التسيير control de gestion:** تهتم بمراقبة كل ما يخص المؤسسة في

شتى مصالحها الادارية ، الانتاجية و التجارية ؛

5- **المصلحة الاجتماعية :** يوجد به طبيب و ممرض حيث يقوم بالمراقبة الطبية للعمال و يقوم

بمصالح و شؤون العمال ¹.

¹ وئائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي E.I.M SANITAIRE :

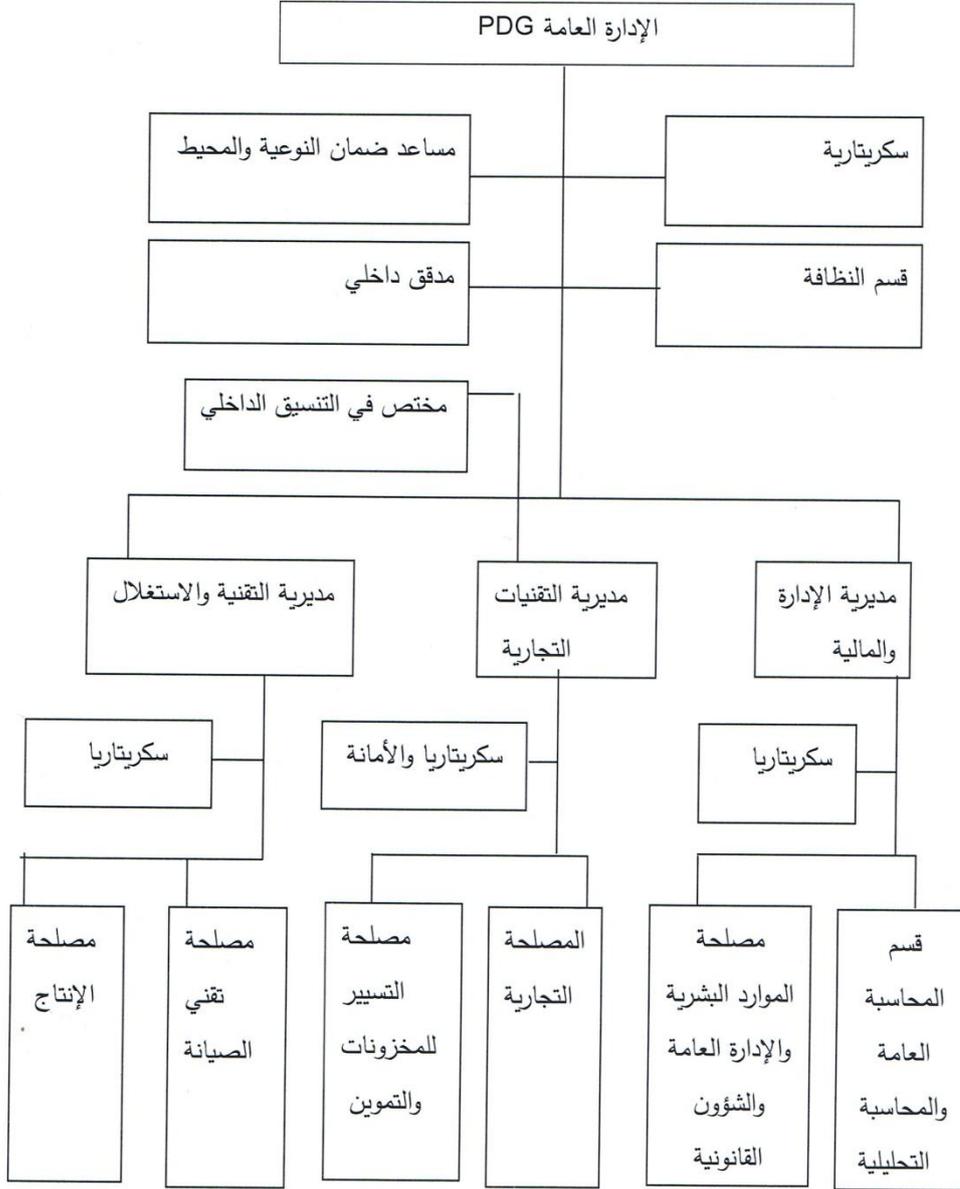
هي عبارة عن تنظيم و تخطيط عام للمؤسسة الذي يتمثل في هياكل المؤسسة ، و هذا الهيكل يعتبر كتعريف لشخصية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين معها ، و من هنا نستطيع تحديد الفائدة للمخطط التنظيمي . يبرز الهيكل التنظيمي صورة عامة عن مختلف العلاقات التي تربط العديد من مراكز اتخاذ القرار و نقاط تنفيذها ، و بالنظر إلى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها ، مع العلم ان تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك لا بد أن يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى للوصول اليه .

و ما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - ، هو تعرضه للعديد من التغيرات و التعديلات سواء الإضافة أو النقصان ، و ذلك ليتجاوب مع التغيرات و المتطلبات الجديدة للتسيير و للبيئة على الصعيد الداخلي و الخارجي .

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي - فرع مليانة - محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة، اذ عرف بعض التغيرات و التعديلات منذ نشأتها.

و عليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الأونة الأخيرة ، فاننا نجده مكونا من المديرية العامة ، و ثلاث مديريات فرعية تضم المصالح و يمكن توضيح ذلك اكثر في الشكل التالي :

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للعتاد الصحي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1 * مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة

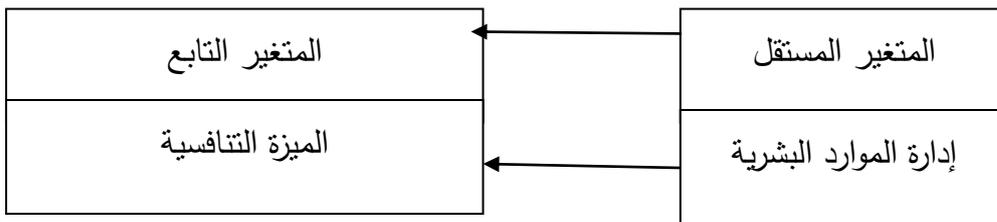
2 * عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 35 مستجوب (عامل) من عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين. توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3 * متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- × المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية محاولين معرفة العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية
- × المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية

4 * نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1* الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ* الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب* فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

× الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

× الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، ويحتوي 10 عبارات.

× الجزء الثالث: يحتوي عبارات حول (الميزة التنافسية) وفيه 15 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

طول الفئة = $\frac{4}{5} = 0.8$

عدد المستويات

- ✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛
- ✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- ✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- ✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- ✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2* أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4* الأساليب الإحصائية المستخدمة:

× **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

× **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

5* ثبات أداة الدراسة:

× **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

× **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيرا عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.956	10	إدارة الموارد البشرية
0.961	15	الميزة التنافسية
0.977	25	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.977 أي بنسبة 97.7% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور إدارة الموارد البشرية 0.956 أي بنسبة 95.6%، وبالنسبة لمعامل الثبات الميزة التنافسية 0.961 أي بنسبة 96.1%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

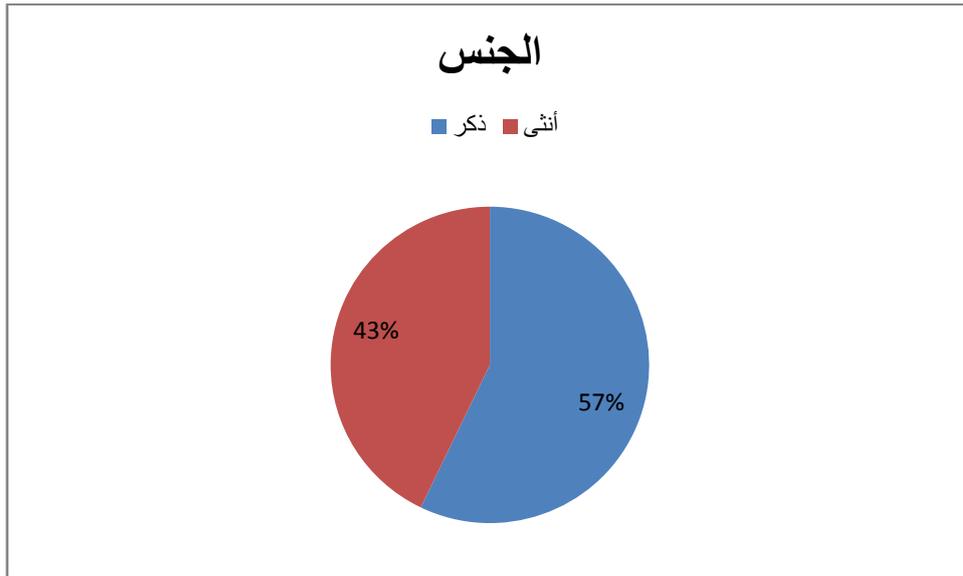
1* الجنس: من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير لجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
لجنس	ذكر	20	%57
	أنثى	15	%43
	المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير لجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 43% نسبة الإناث، و نستنتج من ذلك أن المؤسسة تحتاج للذكور أكثر بسبب نوعية أعمال المؤسسة التي تحتاج ذكور أكثر.

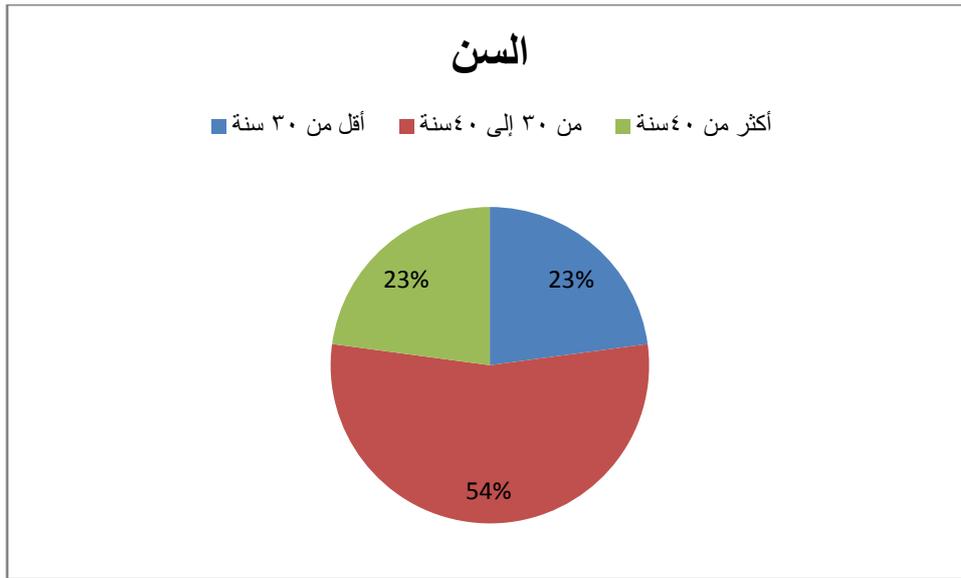
2* السن: من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	8	23%
	من 30 إلى 40 سنة	19	54%
	أكثر من 40 سنة	8	23%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 54% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة و التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 23%، و منه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تمتلك عاملين أغلبهم شباب.

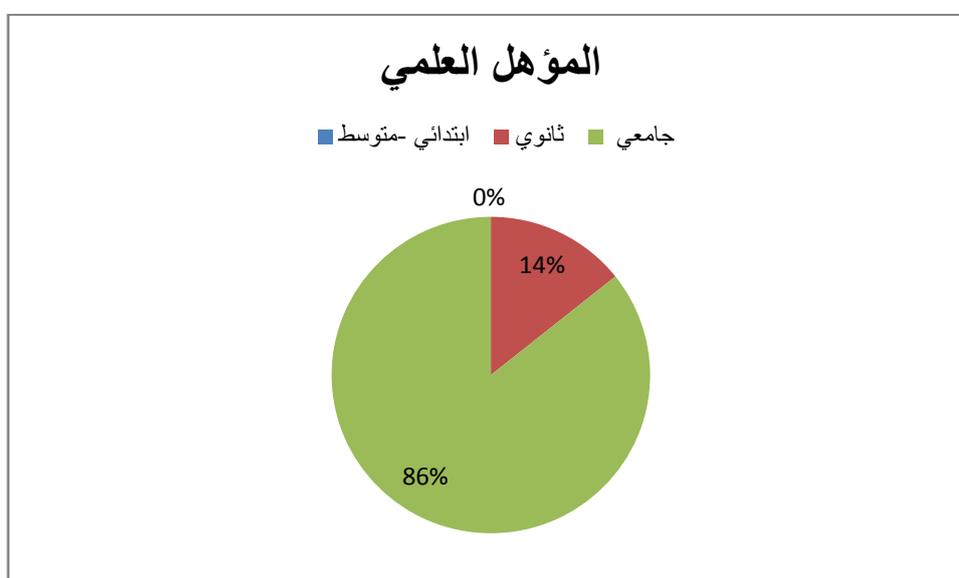
3* المؤهل العلمي: من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي - متوسط	0	0%
	ثانوي	5	14%
	جامعي	30	86%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 86 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 14%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 0%، ويمكن أن نقول أن المؤسسة تحتاج لعمال ذو مستوى علمي عالي لكونها تعمل في مجال يتطلب دقة في الإنجاز .

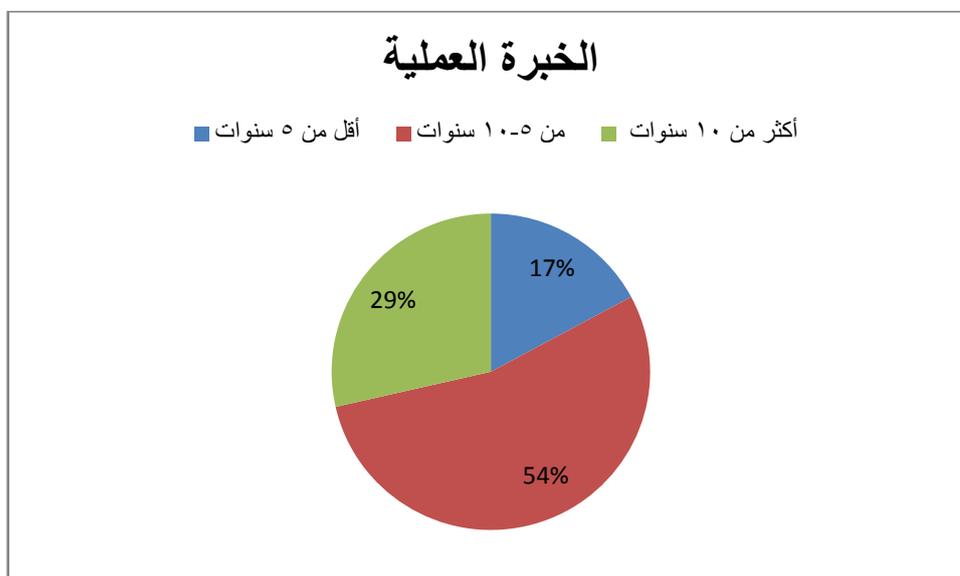
4*الخبرة العملية: من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	6	17%
	من 5-10 سنوات	19	54%
	أكثر من 10 سنوات	10	29%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 54%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 29%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 17%، ويمكن أن نلاحظ أن المؤسسة تملك موظفين ذو خبرة جيدة تساعدهم على أداءهم بشكل جيد .

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

أولا: إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (12): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1.32	3.80	تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العملية	01
1.30	3.88	تعمل إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على استقطاب المتخصصين.	02
0.95	4.17	تساهم مختلف الإدارات في عملية تخطيط الموارد البشرية .	03
0.99	3.88	تعول المؤسسة على العاملين ذو الخبرة الطويلة لشغل المناصب المهمة .	04
1.13	4.00	تهتم المؤسسة باشتراك العاملين في الدورات التدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم .	05
1.11	3.85	تتوفر المؤسسة على معلومات تخص مستوى الأداء الحالي للعاملين .	06
1.01	3.74	تهتم المؤسسة بتطوير نظام تعويضاتها استجابة للبيئة التنافسية .	07
1.32	3.31	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل .	08
1.24	3.60	للقائدات الإدارية في المؤسسة قدرات عالية للتواصل مع العاملين .	09
1.50	3.42	يستجيب العمال لمهامهم وأعمالهم بسرعة .	10
1.01	3.76	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العملية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.32 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العملية.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تعمل في عملية التوظيف على استقطاب المتخصصين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.88 والانحراف المعياري 1.30 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على استقطاب المتخصصين.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن مختلف الإدارات تساهم في عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17 والانحراف المعياري 0.95 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مساهمة مختلف الإدارات في عملية تخطيط الموارد البشرية.

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعول على العاملين ذو الخبرة الطويلة لشغل المناصب المهمة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.88 والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تعويل المؤسسة على العاملين ذو الخبرة الطويلة لشغل المناصب المهمة.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم باشتراك العاملين في الدورات التدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم . ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 1.13 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام المؤسسة باشتراك العاملين في الدورات التدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم .
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتوفر على معلومات تخص مستوى الأداء الحالي للعاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 1.1 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة على معلومات تخص مستوى الأداء الحالي للعاملين.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بتطوير نظام تعويضاتها استجابة للبيئة التنافسية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 والانحراف المعياري 1.01 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام المؤسسة بتطوير نظام تعويضاتها استجابة للبيئة التنافسية.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل . ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.31 والانحراف المعياري 1.32 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل .
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن للقيادات الإدارية في المؤسسة قدرات عالية للتواصل مع العاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.24 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن للقيادات الإدارية في المؤسسة قدرات عالية للتواصل مع العاملين.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن العمال يستجيبون لمهامهم وأعمالهم بسرعة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 والانحراف المعياري 1.50 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استجابة العمال لمهامهم وأعمالهم بسرعة .

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (التكلفة الأقل) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تسعى المؤسسة للحفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة من أجل التقليل من حجم التكاليف .	3.54	1.35
02	تحرص المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بمنافسيها	3.74	1.22
03	تسعى المؤسسة للتطوير من نفسها من أجل التقليل من حجم التكاليف .	3.80	1.15
04	تعمل المؤسسة إلى التقليل ممن تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	4.22	1.00
05	تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات تكاليف أقل من منافسيها للحفاظ على مكانتها في السوق	3.71	1.34
		3.81	1.06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى للحفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة من أجل التقليل من حجم التكاليف ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 1.35 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة للحفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة من أجل التقليل من حجم التكاليف.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بمنافسيها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 والانحراف المعياري 1.22 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بمنافسيها.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى للتطوير من نفسها من أجل التقليل من حجم التكاليف ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة للتطوير من نفسها من أجل التقليل من حجم التكاليف.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل إلى التقليل ممن تكاليف عمليات الصيانة باستمرار ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.22 والانحراف المعياري 1.00 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة إلى التقليل ممن تكاليف عمليات الصيانة باستمرار .
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات ذات تكاليف أقل من منافسيها للحفاظ على مكانتها في السوق ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.71 والانحراف المعياري 1.34 أي

يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات تكاليف أقل من منافسيها للحفاظ على مكانتها في السوق.

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (التميز) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أعلى من قيمتها المالية	3.88	1.20
02	تقدم المؤسسة منتجات مميزة ذات خصائص فريدة ترضي الزبون	3.57	1.48
03	تملك المؤسسة تكنولوجيا غير موجودة لدى منافسيها	3.50	1.51
04	تتبنى المؤسسة معايير الجودة في جميع أقسامها	3.68	1.36
05	تهتم المؤسسة بآراء زبائنها لتلبية احتياجاتهم من أجل كسب رضاهم	3.54	1.54
	المجموع	3.64	1.28

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم منتجات ذات قيمة أعلى من قيمتها المالية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.88 والانحراف المعياري 1.20 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة منتجات ذات قيمة أعلى من قيمتها المالية
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم منتجات مميزة ذات خصائص فريدة ترضي الزبون ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 والانحراف المعياري 1.48 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة منتجات مميزة ذات خصائص فريدة ترضي الزبون.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك تكنولوجيا غير موجودة لدى منافسيها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.51 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة تكنولوجيا غير موجودة لدى منافسيها .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتبنى معايير الجودة في جميع أقسامها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 1.36 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تبني المؤسسة معايير الجودة في جميع أقسامها .
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بآراء زبائنها لتلبية احتياجاتهم من أجل كسب رضاهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 1.54 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام المؤسسة بآراء زبائنها لتلبية احتياجاتهم من أجل كسب رضاهم .

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث (الوقت) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تحرص المؤسسة على الوقت بغية تحقيق رضا زبائنها المؤسسة بالمواعيد المقررة في تقديم منتجاتها للزبون	3.45	1.44
02	تعمل المؤسسة باستمرار لتقليل من الوقت في حل مشاكل زبائنها	3.54	1.37
03	تملك المؤسسة السرعة في تطوير منتجاتها استجابة للتغيرات في رغبات الزبائن	3.97	1.12
04	يعمل الموظفون بجهد لتقديم منتجات ترضي الزبائن	3.60	1.06
05	مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه قصيرة مقارنة بالمنافسين	3.91	1.19
	المجموع	3.69	1.10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على الوقت بغية تحقيق رضا زبائنها المؤسسة بالمواعيد المقررة في تقديم منتجاتها للزبون ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 1.44 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على الوقت بغية تحقيق رضا زبائنها المؤسسة بالمواعيد المقررة في تقديم منتجاتها للزبون.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل باستمرار لتقليل من الوقت في حل مشاكل زبائنها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 والانحراف المعياري 1.37 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة باستمرار لتقليل من الوقت في حل مشاكل زبائنها .
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك السرعة في تطوير منتجاتها استجابة للتغيرات في رغبات الزبائن ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 1.12 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة السرعة في تطوير منتجاتها استجابة للتغيرات في رغبات الزبائن.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفون يعملون بجهد لتقديم منتجات ترضي الزبائن ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه قصيرة مقارنة بالمنافسين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 والانحراف المعياري 1.19 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه قصيرة مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتكلفة الأقل في

المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتكلفة الأقل في

المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

❖ الفرضية البديلة توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والتكلفة الأقل في المؤسسة

الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

❖ الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الأولى .

Sig	قيمة R المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتغيرات
0.000	0.910	1.01	3.76	35	إدارة الموارد البشرية
		1.06	3.81		التكلفة الأقل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس إدارة الموارد البشرية وبين درجاتهم على البعد الأول (التكلفة الأقل) من مقياس الميزة التنافسية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.910 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التكلفة الأقل في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة و نرفض الفرضية الصفرية ، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

الجدول رقم (14) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
إدارة الموارد البشرية	35	3.76	1.01	0.970	0.000
التميز		3.64	1.28		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس إدارة الموارد البشرية وبين درجاتهم على البعد الثاني (التميز) من مقياس الميزة التنافسية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.970 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة نرفض الفرضية الصفرية ، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الوقت في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الوقت في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.
- ❖ الفرضية البديلة توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الوقت في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.
- ❖ عريب.الجدول رقم (15) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R	Sig مستوى المعنوية
إدارة الموارد البشرية	35	3.76	1.01	0.412	0.000
الوقت		3.69	1.10		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس إدارة الموارد البشرية وبين درجاتهم على البعد الثالث (الوقت) من مقياس الميزة التنافسية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.412 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الوقت في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة، حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي له، ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال المؤسسة ثم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS من أجل الإجابة الإشكالية الرئيسية، وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل ، التميز ، الوقت) في المؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة.

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في الوقت الحالي فهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على تنافسيتها وكذلك الحصول على مزايا تنافسية تساعد على البقاء ، فتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءة تصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها مما يضمن زيادة قدرتها التنافسية، لهذا تعد الموارد البشرية موردا صعبا في ظل هذه المنافسة لكون المؤسسة تعتمد عليه للحصول على الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة :

- تعمل المؤسسة إلى التقليل ممن تكاليف عمليات الصيانة باستمرار .
- تسعى المؤسسة للتطوير من نفسها من أجل التقليل من حجم التكاليف.
- تحرص المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بمنافسيها.
- تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أعلى من قيمتها المالية.
- تملك المؤسسة السرعة في تطوير منتجاتها استجابة للتغيرات في رغبات الزبائن.
- مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه قصيرة مقارنة بالمنافسين.
- تساهم مختلف الإدارات في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- تهتم المؤسسة باشتراك العاملين في الدورات التدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم .
- تعمل إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على استقطاب المتخصصين.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التكلفة الأقل للمؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و التميز للمؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة .
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الوقت للمؤسسة الاقتصادية للعتاد الصحي بمليانة .

اقتراحات الدراسة :

- بناء على نتائج التي توصلنا من خلال دراستنا نقترح بعض الاقتراحات كما يلي :
- توفير قنوات اتصال فعالة وإيجاد نظام معلومات فعال.
- تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
- الاهتمام بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وذلك لتحسين من نفسياتهم .

خاتمة

- العمل على استقطاب الكفاءات المتميزة في سوق العمل.
- ترسيخ ثقافة الجودة في كل مستويات المؤسسة.

آفاق الدراسة :

- دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية .
- أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- أثر القيادة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد، وظائف المنظمات ، دار الأهلية للنشر والتوزيع ،
2. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لمنشر، مصر، 2002-2003 ،
3. العربي بمقاسم فرحاتي، تأهيل الموارد البشرية: قديما وحديثا ، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ،
1. نجم عبد اهلل العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
2. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ،
3. عبد العزيز عمي حسن، الإدارة المتميزة لموارد البشرية، تميز بال حدود" ، المكتبة العصرية لمنشر والتوزيع، المنصورة مصر، الطبعة الأولى، 2009
4. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2004 ،
5. فريد فهمي زيارة ، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، الطبعة الرابعة ، عمان : حقوق النشر المؤلف ، 2004 ،
6. علي السلمي ، إدارة التميز ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 2002 ،
7. معالي فهمي حيدر ، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002 ،
8. ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2004
9. ثابت إدريس عبد الرحمان ، جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية (، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2015 ،
10. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007،
11. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000

.4

الأطروحات والمذكرات :

1. جلد محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2020-2021 ،

قائمة المراجع

2. بوايزد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة شهادة ماجستير ، تخصص إدارة إستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة سطيف 1 ، السنة الجامعية 2012/2011
 3. هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، السنة الجامعية 2009/2008
 4. نادية طيفور عبد الدائم طه ، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2019 ،
 5. فاطمة الزهراء عيساوي ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2013/2012 ،
 6. أميرة عبد الناصر جمال الدين محمد ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة إفريقيا العالمية ، 2017 م
- المجلات العلمية :**
7. ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية ، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان ، المجلة العربية ، (تحت النشر) ، سيتم نشره في يونيو 2022
 8. بن مجاهد فاطمة الزهراء ، دليل إيمان ، مستوى هندرة إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري لدى عينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر ، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا ، المجلد 01، العدد02، 2021،
 9. الطاهر غراز ، إيمان تريمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة ، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية ، 2022،
 10. جوي سعيدة، إدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ، المركز الديمقراطي العربي، برلين ، ألمانيا ، العدد الأول .
 11. سماح فرج محمد عيد ، دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية ، المجلة العربية ، مجلد 43، العدد 03، (تحت النشر) ، سبتمبر 2023.

قائمة المراجع

12. محمد جليد ، جعفر بوعرووي ، أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 21، العدد 02، 2021.
13. فالي ياسين ، شنوفي نور الدين ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 04، العدد 01، 2019.

قائمة الملاحق



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبائية

في إطار تحضير تقرير تربص لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، تحت عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(×) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن

تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1.الجنس:

ب. أنثى

أ. ذكر

2. العمر:

30 . 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

ب. ثانوي

أ. جامعي

ج.متوسط -ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

د . أكثر من 10 سنوات

أ -أقل من 5 سنوات

ب ج. من 5 إلى 10 سنوات

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

نرجو منكم بوضع إشارة (X) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. تهتم المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العملية					
2. تعمل إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف على استقطاب المتخصصين.					
3. تساهم مختلف الإدارات في عملية تخطيط الموارد البشرية .					
4. تعول المؤسسة على العاملين ذو الخبرة الطويلة لشغل المناصب المهمة .					
5. تهتم المؤسسة باشتراك العاملين في الدورات التدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم .					
6. تتوفر المؤسسة على معلومات تخص مستوى الأداء الحالي للعاملين .					
7. تهتم المؤسسة بتطوير نظام تعويضاتها استجابة للبيئة التنافسية .					
8. معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل .					
9. للقيادات الإدارية في المؤسسة قدرات عالية للتواصل مع العاملين .					
10. يستجيب العمال لمهامهم وأعمالهم بسرعة .					

المحور الثاني : الميزة التنافسية

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولا : التكلفة الأقل					
1. تسعى المؤسسة للحفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة من أجل التقليل من حجم التكاليف .					
2. تحرص المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة بمنافسيها					
3. تسعى المؤسسة للتطوير من نفسها من أجل التقليل من حجم التكاليف .					
4. تعمل المؤسسة إلى التقليل ممن تكاليف عمليات الصيانة باستمرار					
5. تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات ذات تكاليف أقل من منافسيها للحفاظ على مكانتها في السوق					
ثانيا : التميز					
1. تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أعلى من قيمتها المالية					
2. تقدم المؤسسة منتجات مميزة ذات خصائص فريدة ترضي الزبون					
3. تملك المؤسسة تكنولوجيا غير موجودة لدى منافسيها					
4. تتبنى المؤسسة معايير الجودة في جميع أقسامها					
5. تهتم المؤسسة بآراء زبائنها لتلبية احتياجاتهم من أجل كسب رضاهم					
ثالثا : الوقت					
1. تحرص المؤسسة على الوقت بغية تحقيق رضا زبائنها المؤسسة بالمواعيد المقررة في تقديم منتجاتها للزبون					
2. تعمل المؤسسة باستمرار لتقليل من الوقت في حل مشاكل زبائنها					
3. تملك المؤسسة السرعة في تطوير منتجاتها استجابة للتغيرات في رغبات الزبائن					
4. يعمل الموظفون بجهد لتقديم منتجات ترضي الزبائن					
5. مدة انتظار الزبون للحصول على ما يحتاجه قصيرة مقارنة بالمنافسين					