

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تحت إشراف:

قبايلي حاجة

مقدم من طرف الطالبين:

بن عومر سلطانة سميرة

بن بوزيد جيعة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	عتيق عائشة	أستاذة) محاضر-أ-	جامعة
مقررا	قبايلي حاجة	أستاذة) محاضر-أ-	جامعة
مناقش	حجاراسية	أستاذة) محاضر-أ-	جامعة

السنة الجامعية 2024/2023

الشكر والعرفان:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين
نحمد الله عز وجل، كل الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فلك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا
رضيت ولك الحمد بعد الرضى، على توفيقنا لإتمام هذا العمل

أما بعد

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لأستاذتنا المشرفة "قبايلي حاجة" على ما قدمته لنا طيلة فترة إنجاز هذا
العمل وفقها الله وسدد خطاها

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال الملحقة التجارية نفضال-مستغانم بالأخص السيدة "قاسمي
كريمة" والسيد "برحال محمد" على مساعدتهم لنا طيلة فترة التريص

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

لكم مني جميعا فائق التقدير والعرفان

الاهداء :

نتقدم بإهداء عملنا المتواضع إلى من لا يضاهاهما أحد في الكون بأكمله، الوالدين العزيزين أطال الله عمرهما،

وإلى أخواتنا العزيزات حفظهم الله عز وجل،

وإلى جميع أصدقائنا وزملائنا نخص بالذكر زميلتنا "بوخاري سناء" رعاهم الله ووفقهم،

وإلى من ساعدنا من قريب أو من بعيد،

بن بوزيد جيعة وبن عومر سلطنة سميرة

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ	الشكر و العرفان
ب	الإهداء
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الاشكال
6 - 1	المقدمة العامة
الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : مدخل الى إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الأول : ماهية الموارد البشرية و أهميتها
09	المطلب الثاني : نشأة إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث : مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثاني : عموميات حول إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الأول : أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني : أهمية و اهداف إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
19	المبحث الثالث : الوظائف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
19	المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
34	خلاصة

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ، أهميتها ، اهدافها
38	المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث: مصادر و أنواع الميزة التنافسية
43	المبحث الثاني: محددات و استراتيجيات الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: ومحددات الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
47	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
47	المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية
47	المطلب الأول: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: طرق اكتساب إدارة الموارد البشرية للميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: أهمية و أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية و مدى مساهمتها في تنمية الميزة التنافسية
54	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة الملحق التجارية نفضال مستغانم55	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
56	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نفضال

57	المطلب الثاني: تعريف لمؤسسة نפטال
63	المطلب الثالث: تعريف بالملحقة التجارية نפטال مستغانم
64	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للملحقة التجارية
67	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
67	المطلب الأول: منهج الدراسة
68	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
69	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
70	المطلب الرابع: الأساليب الاحصائية المستخدمة
71	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة
71	المطلب الأول: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة
77	المطلب الثاني: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
84	المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة
88	المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات
89	خلاصة الفصل
90	خاتمة عامة
91	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	13
2-1	يوضح الفرق بين الأجر و الراتب	31
3-1	يوضح الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي	31
1-2	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	46
1-3	توزيع أداة الاستبيان	68
2-3	معطيات الاستبيان	69
3-3	مقياس ليكرت الخماسي	70
4-3	نتائج الفا كرونباخ	71
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	71
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	72
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	73
8-3	توزيع عينة الدراسة حسبالمستوى العلمي	74
9-3	توزيع عينة الدراسة حسبالمستوى الوظيفي	75
10-3	توزيع عينة الدراسة حسب الوضع العائلي	76
11-3	استجابة افراد العينة على فقرات محور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	77
12-3	استجابة افراد العينة على فقرات محور الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة	82
13-3	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الميزة التنافسية	85
14-3	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الوظائف الإدارية والمتغير التابع الميزة التنافسية	86
15-3	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الوظائف الفنية والمتغير التابع الميزة التنافسية	87

قائمة الاشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
02	النموذج النظري للدراسة	1
18	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة	1-1
20	يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة	2-1
25	يوضح أنواع الاختبارات	3-1
29	يوضح خطوات تقييم أداء العاملين	4-1
30	انواع و تقسيمات الحوافز	5-1
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	1-3
64	الهيكل التنظيمي للمحلقة التجارية نفضال	2-3
71	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-3
72	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	4-3
73	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	5-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	6-3
75	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	7-3
76	توزيع عينة الدراسة حسب الوضع العائلي	8-3

المقدمة العامة

المقدمة:

خلال السنوات الأخيرة، شهدت منظمات الأعمال تحولات وتحديات كبيرة، حيث أنها أصبحت تواجه ظروفًا صعبة للغاية. يعود ذلك إلى التحديات الشاملة التي تطرحها البيئة المعاصرة، والتغيرات السريعة والمستمرة التي تحدث في جميع المجالات.

وبالنظر إلى التقدم الهائل في تكنولوجيا الاتصالات والإعلام، وزخم الابتكار التكنولوجي، وتوسع نطاق الأسواق العالمية، والمنافسة الشديدة، والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، يمكن القول إن المنظمات اليوم تواجه تحديات لم تكن موجودة من قبل.

وقد أضحى نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على الموارد المادية بل أصبح يعتمد على الموارد المادية والبشرية معًا، إذ يشكل تحقيق الأهداف والتقدم المستمر أمرًا لا يمكن تجاهله إلا بوجود عناصر بشرية فعالة. وبناءً على هذا الأساس تسعى كل مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة إلى تقوية اهتمامها بالعنصر البشري والعمل على تلبية احتياجاته والحصول على رضاه، من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها وضمان استمراريتها.

فالاستمرارية والنجاح يضمن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية في السوق بالإضافة إلى ذلك فقد فرض السوق على المؤسسات ضرورة اتخاذ مهمات جديدة مثل جذب موارد بشرية متميزة بالمعرفة والقدرة العالية.

ولتطوير هذه الموارد دفع بالمؤسسات إلى حتمية إنشاء إدارة متخصصة لهذه الموارد والالتزام بتطويرها والاستفادة منها وإدارتها بشكل جيد وهي "إدارة الموارد البشرية". وتعد أحد أهم أقسام أي منظمة لأنها تمثل العنصر الرئيسي في المنظمات، في حين أن امتلاك المؤسسات لإدارة موارد بشرية ناجحة تعد من أحد أهم السبل للاستمرار والبقاء. لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية الناجحة يرجع سر نجاحها إلى نجاح وفعالية قادتها في التأثير على مرؤوسهم وحفزهم على تقديم أقصى الطاقات لديهم.

إشكالية الدراسة:

وهذا ما جعلنا مما سبق عرضه أن نبلور صياغة الإشكالية لهذا الموضوع على النحو التالي:

— هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية في الملحق التجارية نפטال -مستغانم؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

— ما المقصود بإدارة الموارد البشرية؟ وما وظائفها؟

— ما مفهوم الميزة التنافسية؟

— هل تحقق الملحق التجارية نפטال -مستغانم تميز تنافسي بواسطة إدارة الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

– لإدارة الموارد البشرية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال -مستغانم -

الفرضيات الفرعية:

– لوظائف الإدارية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال -مستغانم -؛

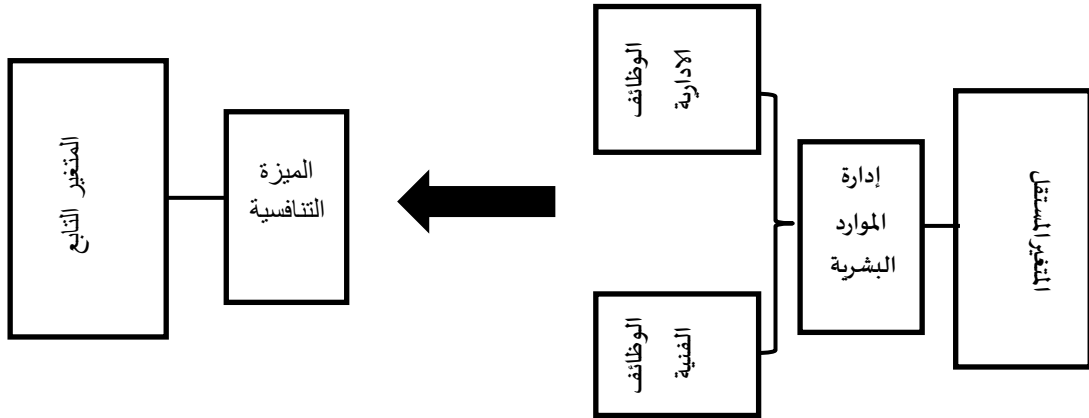
– لوظائف الفنية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال -مستغانم -.

النموذج النظري للدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة والفرضيات المصاغة، تم تصميم النموذج النظري للدراسة موضح في الشكل

الآتي:

الشكل رقم 01 : النموذج النظري للدراسة



مصدر: من اعداد الطالبتين

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع والمبررات التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر أبرزها:

أولاً: الأسباب الذاتية

وتتمثل في ما يلي:

- الميل والرغبة الشخصية لدراسة المواضيع التي تتعلق بالموارد البشرية؛
- الشعور بالفضول اتجاه العلاقة بين المتغيرات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في الجانبين النظري والتطبيقي؛
- استكمال الدراسة السابقة التي تم تناولها في تقرير تربص شهادة ليسانس.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

وتتمثل في ما يلي:

- معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي؛
- قابلية وآفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير؛
- الموضوع يدخل ضمن التخصص الدراسي.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذا البحث في العناصر التالية:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير القدرات البشرية في المؤسسة؛
- توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- تبيان مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- محاولة التوصل الى علاقة تربط بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية؛
- الإجابة على التساؤلات المطروحة ودراسة الفرضيات واثبات صحتها من عدمها.

منهج وأدوات الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بناء على طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، وذلك بسبب الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عليها.

تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي وذلك لفهم والتعمق في متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

— المنهج الوصفي: هو منهج يستند إلى دراسة الظاهرة كما تظهر في الواقع، ويهتم بوصفها بدقة وتفصيل، مع التركيز على التعبير عن خصائصها بشكل دقيق وواضح.

وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي الذي يسمح بتطبيق ما قمنا به في الجانب النظري.

— المنهج التحليلي: هذا المنهج يهتم بتفصيل الظواهر وتقسيمها إلى عناصر أولية، وذلك لتبسيط عملية الدراسة وفهم الأسباب التي أدت إلى حدوثها ويتعاون بشكل فعال مع المناهج الأخرى.

حدود الدراسة:

— الحدود الزمانية: فترة الدراسة امتدت من؛

— الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بالملحقة التجارية نفضال -مستغانم؛

— الحدود الموضوعية: تمحورت الدراسة في جانبها الموضوعي على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وتم التطرق من خلال الدراسة إلى المتغيرين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وذلك من خلال مفاهيمهما وأهميتهما وبيان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجانب النظري واسقاطه على الجانب التطبيقي؛

— الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي الملحقة التجارية نفضال -مستغانم.

هيكل الدراسة:

استنادا إلى الأهداف المنشودة من الدراسة، وللإجابة على التساؤلات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالإشكالية الرئيسية للدراسة، تم تقسيم البحث إلى جانبين: الجانب النظري الذي يتألف من فصلين، والجانب التطبيقي الذي يتألف من فصل واحد.

— الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وقسم إلى 3 مباحث، تناول المبحث الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال ماهية الموارد البشرية وأهميتها بالإضافة إلى نشأة ومفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتضمن عموميات حول إدارة الموارد البشرية من

خلال ابراز أسباب ظهورها وأهميتها وأهدافها وموقعها في الهيكل التنظيمي، بينما تمحور المبحث الثالث حول الوظائف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

– الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وقسم إلى 3 مباحث، تناول المبحث الأول عموميات حول الميزة التنافسية من خلال ابراز كل من مفهومها، أهميتها، أهدافها، خصائصها، أبعادها، مصادرها وأنواعها، أما المبحث الثاني فتمحور حول محددات واستراتيجيات ومؤشرات قياس الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فقد تطرق إلى ابراز علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

– الفصل الثالث: تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دراسة حالة على مستوى الملحقة التجارية نفضال-مستغانم، وقسم إلى 3 مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة ميدان الدراسة من خلال ابراز التعريف و النبذة التاريخية و مهامها و ذكر فروعها أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من خلال ابراز منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة و أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة وأخيرا في المبحث الثالث تم عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة من خلال عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة و متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

تمت مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي كان لها دور مهم في اختيار الموضوع، كان الهدف من هذه الدراسات هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العلمية.

1- دراسة بوشارب أماني وليليا حجاجي (2022) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية": هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وإبراز أهمية كل منهما وكذا تحديد العلاقة بينهما، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي:

– يجب على المؤسسة أن تحافظ على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الاستمرارية الحالية وتحقيق التميز؛

– ضرورة وضع خطط استراتيجية لكل المؤسسة تتوافق مع التغيرات المتوقعة لتحقيق التميز؛

– تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير وفعال في تحقيق التميز التنافسي؛

2- دراسة جلد محمد (2020) بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية": هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة الموارد البشرية ودورها الكبير في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الرياضية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها:

- لا بد من الاهتمام في موضوع إدارة الموارد البشرية بالجزائر من قبل الباحثين في المجال الرياضي لأنه مجال خصب يعطي ثماره عند الاهتمام؛
- إعادة النظر في الدور الذي يلعبه العاملون وإحسانهم في عملية تشكيل الاستراتيجية في المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها (البقاء)؛
- إنشاء قنوات تلفزيونية رياضية اقتصادية، تعمل على تسويق الخدمات الرياضية المقدمة بالمؤسسة؛

صعوبات الدراسة:

- صعوبة استرجاع كامل الاستثمارات بسبب خروج معظم العمال في عطلة؛
- قلة الكتب المتعلقة بالميزة التنافسية في المكتبات؛

الفصل الأول: الاطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية جزئية لسير عمل المؤسسة، وهي الية تجمع مواصفات عملية الإدارة من خلال وظائفها الإدارية والفنية، وتحظى إدارة الموارد البشرية ببالغ الأهمية في المؤسسات المعاصرة كونها تعتبر العنصر أو المورد البشري هو سلاح تطور المؤسسات لما له من دور في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الموارد البشرية تحظى بأهمية بالغة نظرا للتغيرات والتطورات التي شهدتها، وأصبحت تعتبر من أهم الإدارات على مستوى المؤسسات كونها هي المسؤولة عن توظيف العمال وبالتالي اختيار المورد البشري الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بالنسبة للمنظمة.

وعلى هذا الأساس تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: الوظائف والتحديات التي تواجه الموارد إدارة الموارد البشرية .

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تعددت مفاهيم "إدارة الموارد البشرية" وصادف كل من حاول التصدي لتحديد مفهومها إلى العديد من الصعوبات، وهذا نظرا لكثرة المرادفات لمصطلح "الموارد البشرية"، الذي يلعب هذا الأخير دورا هاما في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية الموارد البشرية وأهميتها

قبل التطرق لمصطلح إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق الى مفهوم الموارد البشرية وأهميتها، باعتبارها العنصر الأساسي داخل المنظمة.

1. تعريف الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في الإنتاج والخدمات، بحيث أنه المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة، وفيما يلي أهم التعاريف للموارد البشرية:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة، وأصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن ان تحقق اهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون افراد ما هي الا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط. فالأفراد وليس المباني او المعدات هي التي تصنع وتخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق اهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.¹

يمكن النظر الى الموارد البشرية من منظورين، منظور كلي مجتمعي و يعني جميع سكان الدولة المدنيين و منهم العسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا و اجتماعيا وسياسيا و ثقافيا و تربويا، أما المنظور الجزئي الضيق فيعني مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، و يكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم و استعداداتهم و قدراتهم و معارفهم و مهارتهم و قيمهم و اتجاهاتهم و خصائصهم الديمغرافية ويشمل مصطلح العاملين المديرين في جميع مستويات القيادة و الإداريين و الفنيين و المستخدمين و الموظفين الدائمين و الغير دائمين و الموظفين الوطنيين و الأجانب الذين تستخدمهم تلك المنظمة.²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الموارد البشرية هي مجموعة من الافراد يختلفون من حيث المهارات والخبرات والتكوين والسلوك، كما يختلفون أيضا في الوظائف والمستوى الإداري، تسعى المنظمة جاهدة

¹ - حسن سليمان عبد الله أبو العيلة، دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاميين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية وفاق تعريزه، رسالة ماجستير، جامعة القدس فلسطين، 2013، ص 08

² - عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى ، 2008، ص ص 20-21.

لتقديم لهم كافة المزايا والحوافز التي من شأنها أن تحقق للمنظمة أهدافها المرجوة، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا تستطيع المنظمة التقدم وتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

2. أهمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من المساهمين لتحقيق أهداف المؤسسة في شكل خبرات ومؤهلات و مهارات... الخ، وبالمقارنة مع الموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة نجد أنها أكثر أهمية لأنها¹:

- تقوم بعملية الابتكار والإبداع، ووضع الأهداف الاستراتيجية وبدونها لا يمكن أداء هذه الأعمال بكفاءة وعدم تحقيق المؤسسة أي هدف من أهدافها ;
- يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية الإنتاجية في مختلف المؤسسات.

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

نجد إلزاما علينا أن نوضح الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة المراحل والتطورات التي مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه.

1. الثورة الصناعية

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، وقبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كانت مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وبالرغم أن الثورة الصناعية أدت الى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، الى أن العامل أصبح ضحية هذه التطورات خاصة التوسع في استخدام الآلات واحلالها محل العمال، وظهرت الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج الى مهارة.

في هذه المرحلة لم تكن هناك أي إدارة تهتم بشؤون هؤلاء العمال رغم أن هناك الكثيرين ممن كانوا ينادون بضرورة الاهتمام بشؤون العاملين في المصانع وتحسين ظروفهم، ففي بريطانيا مثلا وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الاعمال فقد كان البعض يتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال داخل المصنع وتوفير الشروط الصحية للعمل.

¹ - محمد جلد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة وعلوم التسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص 30

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

وكان اول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية (1914) وكان يطلق عليها اسم "إدارة الاستخدام"، وكانت تهتم أساسا بشؤون الاستخدام والتوظيف وتحديد الأجور.¹

2. ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة، وقد توصل تايلور الى الأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي:²

- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الاعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والموارد المستخدمة ;
- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحل عبء الوظيفة يتم اختيارهم ;
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعميمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب ;
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد الارتفاع معدل إنتاجيته.

3. نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمعدات الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) سعت في ظهور النقابات العمالية.³

¹ - محمد موسى احمد، "إدارة الافراد (إدارة الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص13

² - محمد جلد، مرجع سابق، ص ص 36 37

³ - محمد موسى أحمد نفسه، ص ص 14 15

4. بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.¹

5. ظهور حركة العلاقات الإنسانية

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

6. ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل.³

¹ - سليم الياس، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر و الترجمة، بيروت، لبنان، ص14

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص36

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002، ص 27

المطلب الثالث: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم في عالم إدارة الأعمال، ويشمل هذا المصطلح عدة مفاهيم باختلاف الكتب والمراجع.

عرفها الكتاب الغربيين بأنها برنامج أو نظام يتعلق بشؤون الموظفين وهي تحصيل لوظائف متعددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتهدف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.¹

عرفها الكتاب أو المؤلفين العرب مصطلح يندرج ضمن إطار إدارة المورد البشري أي بمعنى إدارة الموارد العاملة أو الافراد أو الموظفين، بحيث يتم اختيار هذا الأخير وتوفير له احتياجاته من حوافز مادية ومعنوية، لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.²

إن الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية أدى بالمختصين في هذا المجال إلى إعطاء تعريفات مختلفة كل حسب رؤيته الخاصة نورد بعضها فيما يلي:

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.³

و قد عرفت أيضا بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.⁴

وكذلك ذكر بأنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف على تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والتحفيز المالي والمعنوي.⁵

وقد عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا عبر الأزمنة، إذ أضحى المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة يتلخص في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجال العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل الأجير،

¹ - عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ص18، بتصرف

² - عبد الباري إبراهيم ذرة و زهير نعيم الصباغ، مرجع نفسه ص19، بتصرف

³ - . عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص14

⁴ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمه. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007ص24

⁵ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص07

حيث يمكن توضيح الفرق في المفهوم المعاصر والتقليدي فيما يلي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير، الابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان، بقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها، دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية، تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وكذا تحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.

المصدر: فرج علي عمار نصر، الهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان لاستثمارات بمدينة طرابلس-ليبيا-دراسة حالة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد4، العدد1، 2021، ص6

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة أنشطة ومهام وممارسات وسياسات إدارية، تركز وتهتم بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بحيث أنها تقوم باختيار هذه الموارد على أساس العدد والتنوع التي تخدم أغراضها وتقوم بتطويرها والإشراف عليها والحفاظ وتنمية قدراتها، كما تعمل على تأهيلها بطريقة تساهم في ممارسة وظائفها على أكمل وجه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

بعد التطرق لمفاهيم "إدارة الموارد البشرية"، سيتم التعرف على أسباب ظهورها ومدى أهميتها داخل المؤسسات.

المطلب الأول: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب¹:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى حاجة الإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة؛
- التوسع الكبير في التعليم أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليقي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية؛
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة؛
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية؛
- التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري؛
- التغير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة؛
- التغير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وأرائهم اتجاه العاملين؛
- التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين.

¹ - مهمل عادل أمين، استاذ محاضر قسم ب-، مطبوعة مقدمة في مقياس: إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، إبراهيم سلطان شيبوط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، 2022-2023،

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1. أهمية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية؛
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات؛
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة؛
- تساعد على تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.¹

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر؛
- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل؛
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة؛
- استقطاب وتعيين أفضل العناصر؛
- تنمية الموارد البشرية؛
- تقدير العاملين ومكافاتهم على أعمالهم وانجازاتهم؛
- خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.²

¹-نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة - الجزائر، صفحة 4-5

²- بكري طيب موسى، "إدارة الموارد البشرية"، الخرطوم 2012، ص 15؛ موقع researchgate: www.researchgate.net تاريخ اطلاع 2024/02/16 بتوقيت 15:40

وقد تختلف وتتعدد أهداف إدارة الموارد البشرية حسب اختلاف وجهات نظر المختصين في هذا الميدان، لكن تصب في مجملها إلى النواحي المستفيدة من ذلك وقد قسمت إلى ثلاثة جهات وهي المجتمع، العمال والمؤسسة.

1.2. أهداف المجتمع:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.¹

2.2. أهداف العمال:

وتتمثل هذه الأهداف العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم. وانهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي المعاملات غير الإنسانية للأفراد.²

3.2. أهداف المؤسسة:

وتتمثل هذه الأهداف في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.³

¹- صالح مفتاح، " إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات(المهارات)" ، الملتنقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004 ص12

²- صالح مفتاح، ، مرجع نفسه ص12

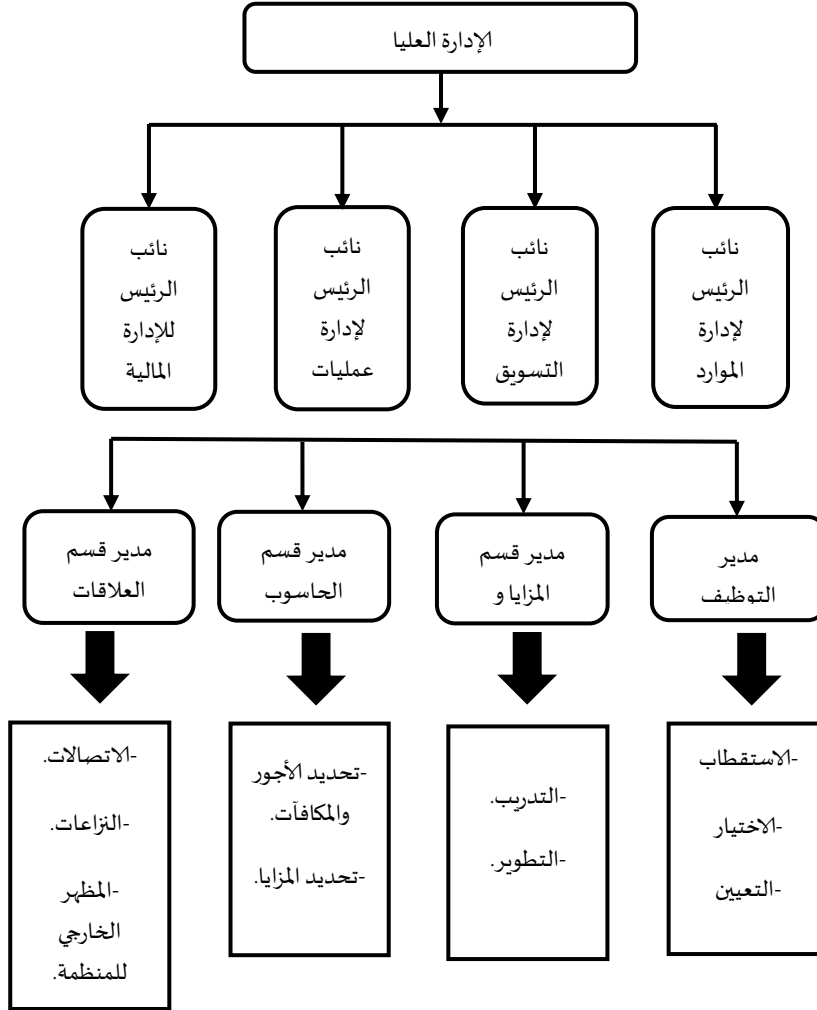
³- صالح مفتاح، ، مرجع نفسه ص12

المطلب الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات وأحيانا تغيير في تصميمها فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الافراد ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلف إدارة الافراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة كنتيجة تطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد حجمها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ومن ثم رافق هذا التطور إدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد ان المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد الى تجميع و تقسيم الوظائف ضمن وحدة او وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الافراد له حق الاشراف الوظيفي على إدارة الفروع او عن طريق اعتماد لامركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية ومن اكثر التقسيمات الإدارية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية و الإنتاجية هو تنظيم وظيفي على أساس العمليات او النشاطات ذات الاختصاص الواحد او الاختصاصات المتشابهة بحيث ان كل قسم وحده وظيفته القيام بالنشاطات المسندة اليه.¹

¹ - سليمان محمد مرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الزاوية ليبيا، مجلد37، العدد08، ص 47

الشكل رقم(1-1): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة



المصدر: أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص معايير محاسبة دولية، جامعة الجزائر؛ ص6 <https://iefpedia.com> :تاريخ 2024/02/18 : 20:00

المبحث الثالث: الوظائف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تعتمد إدارة الموارد البشرية في نظامها على عدة وظائف مهمة تساعد في سيرورتها وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة، في ظل بعض التحديات التي قد تواجهها.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي للمنظمة، وتنقسم هذه الوظائف بدورها إلى وظائف إدارية التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، ووظائف فنية التي تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.

1. الوظائف الإدارية

1.1. تخطيط الموارد البشرية:

1.1.1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعود ذلك لدوره الرئيسي في نجاح المؤسسة وضمان استمرارها، ويمكن تعريفه على أنه العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تبين الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، كيفية استقطاب الموارد البشرية ووظيفتها وتدريبها والحفاظ عليها.²

2.1.1. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أهمية تتمثل في:³

— تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في أنه يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.

¹ -نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 54

² -محفوظ احمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة1، 2010،

ص 49

³ -عبد الباري إبراهيم ذرة، دزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق؛ ص164

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على اظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية.
 - يهئ المنظمة لمواجهة أية التغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية او الخارجية، لمواجهة أية انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الافراد، نتيجة لتلك المتغيرات.
 - يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
 - يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الادائية.
- 3.1.1. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن النظر الى مراحل(خطوات) تخطيط الموارد البشرية، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ص 168

2.1. التنظيم:

1.2.1. مفهوم التنظيم:

تتمثل عملية التنظيم في تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم وكل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال، ومسؤولياتهم، واعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.¹

2.2.1. أهمية التنظيم:

تتمثل أهمية التنظيم في النقاط التالية:²

- الربط بين الأهداف والخطط من جانب وما يتم تنفيذه من أنشطة ومهام واعمال من جانب اخر وما يترتب عليه من استغلال الجهد والوقت والموارد؛
- وضوح الأدوار والواجبات ومن ثم سهولة تحديد المسؤوليات والرقابة؛
- قوة العلاقات وجودتها من بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية ومن ثم نقص احتمالات الصراع والنزاع وظهور فرص التعاون وتحقيق الأهداف؛
- وضوح السلطات والصلاحيات ومن ثم وضوح مسؤوليات اتخاذ القرارات وسهولة الرقابة عليها؛
- قوة قنوات الاتصال والسرعة في تداول البيانات والمعلومات ومن ثم سهولة التنسيق بين أجزاء المنظمة.

3.1. الرقابة:

1.3.1. مفهوم الرقابة:

وهي العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، واتخاذ الإجراءات لتصحيحه لتحسن الأداء إذا ما كان يفتقر للفعالية والكفاءة.³

2.3.1. أهمية الرقابة:

تتجلى أهمية الرقابة فيما يلي:

- وضع أسس موضوعية لقياس الكفاءة وتقييم الأداء والإنجازات؛
- سهولة عملية تحديد المسؤوليات عن التقصير أو الانحراف أو سوء استخدام الموارد والإمكانات؛
- الدفع إلى تطوير الأداء ورفع الكفاءة وتحسين الإنجازات؛

¹ - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، ص34

² - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر و إدارة الاعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية ، 2002-2003 ، ص50

³ - شارل ليز وجاريت جونز ، " إدارة الاستراتيجية مدخل متكامل "ترجمة ومراجعة: رفاي محمد رفاي ، محمد السيد أحمد عبد المتعالي ، دار المريخ للنشر ،

الرياض - المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص 628

- تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيق أسس وقواعد التحفيز الإيجابي والسلبي؛
- وضع أسس موضوعية لتخصيص الإمكانيات وتوجيه الجهد والوقت لتحقيق الأهداف؛
- مراجعة الوظائف للتأكد من عملها من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، وتمكن من اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها، والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية ومن الممكن أن تكون عملية وقائية.¹

4.1. التوجيه:

1.4.1. مفهوم التوجيه:

تعد عملية التوجيه بمثابة المحرك الذي ينقل كل من الخطط والتنظيم من حالة السكون إلى الحالة الديناميكية والحركة، حيث تركز عملية التوجيه على إثارة أعضاء المنظمة وتحفيزهم لكي يتصرفوا وفق السلوكيات التي تحقق أهداف المنظمة ورسالتها.²

2.4.1. أهمية التوجيه:

تكمن أهمية التوجيه فيما يأتي:³

- الزيادة في ثقة المرؤوسين لرؤسائهم لوجود دورهم التوجيهي والتحفيزي؛
- زيادة الحافز لدى الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم؛
- كفاءة الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة أو تحقيقها لأهدافها؛
- نقص في احتمالات تعارض المصالح والأهداف بين الأفراد وبعضهم البعض وبين المنظمة؛
- عدم وجود فجوة بين المستويات الإدارية ووجود التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف.

2. الوظائف الفنية:

1.2. تحليل الوظيفة

تتضمن عملية تحليل الوظيفة القيام بجمع المعلومات المتعلقة بكل وظيفة من أجل الامام بوصف الوظيفة ومتطلباتها، بالإضافة إلى معرفة مواصفاتها وخصائصها. فتحليل الوظيفة يؤدي في النهاية إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك شغل الوظيفة المناسبة بالموظف المناسب، وبالتالي فهو يساعد في التوصل إلى عدم وجود تداخل بين الوظائف التي تم تحليلها، بالإضافة إلى التأكد من أن تلك الوظائف هي التي تحتاج إليها المنظمة فعلاً.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 40

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 52

³ - مصطفى محمود أبوبكر، مرجع نفسه، ص 52

وتعد عملية تحليل الوظائف أداة رئيسية من أدوات إدارة الموارد البشرية، حيث انها تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اللذان يؤثران بدورهما في العديد من نشاطات الموارد البشرية.¹

2.2. الاستقطاب

1.2.2. مفهوم الاستقطاب:

هي عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة أو بعبارة أخرى هو حلقة الوصل بين من يرغب بشغل الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف.²

2.2.2. أهداف عملية الاستقطاب:

يتمثل الهدف الأساسي من الإعلان أو الاستقطاب في امداد المنظمة بمجموعة من المرشحين لاختيار الأفضل منهم، وثمة أهداف أخرى أهمها:³

- زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل المرشحين للعمل من خلال تخفيض عدد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين تفوق مؤهلاتهم متطلبات الوظيفة؛
- المساهمة في تقليل احتمال ترك الفرد للمنظمة بعد اختياره بفترة وجيزة؛
- المساهمة في تقييم وتحديد مدى فاعلية سياسة الإعلان والاستقطاب لكافة الوظائف؛
- تحديد احتياجات الإعلان والاستقطاب حالياً ومستقبلاً في ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف.

3.2.2. مصادر الاستقطاب:

يمكن تقسيم تلك المصادر إلى فئتين أساسيتين:⁴

1.3.2.2 المصادر الداخلية:

وسيلة أو أداة تستخدمها المنظمة، وذلك عن طريق الاعتماد على الموارد البشرية التي تعمل داخل هذه الأخيرة، وترغيبهم ليتقدموا لملء الوظائف الشاغرة، مع مراعاة متطلبات الوظيفة المعلن عنها ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، ويكون ذلك عن طريق: الترقية، النقل أو الإعلان الداخلي.

2.3.2.2 المصادر الخارجية:

¹ - محفوظ أحمد جودة مرجع سابق، ص 99

² - فيروز بوزوين، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017، ص 24

³ - عبد البارى إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 206

⁴ - عبد البارى إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع نفسه، بتصرف، ص 217

وهي حصول المنظمة على موارد بشرية من الخارج، أي خارج المنظمة، وتمثل مصادر الاستقطاب الخارجية فيما يلي: الإعلانات (الصحف والمجلات، وسائل الاعلام بأنواعها، وكالات التوظيف، النقابات)، الطلبات الشخصية، توصيات العاملين في المنظمة.

3.2. الاختيار:

1.3.2 تعريف الاختيار:

وهي عملية انتقاء الأشخاص المؤهلين للوظيفة من بين مجموعة من المرشحين، الذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة، ويكون ذلك عن طريق الكفاءة والفعالية، فعملية اختيار الموارد البشرية قد تنعكس بالإيجاب في حالة الانتقاء بعناية أو بالسلب في حالة الاختيار الخاطئ على المنظمة¹

2.3.2 خطوات الاختيار:

تتمثل خطوات الاختيار في ما يلي:²

1.2.3.2 المرحلة الأولى استقبال طلبات التوظيف:

ويتم في هذه المرحلة استلام طلبات العمل المقدمة من خلال عملية الاستقطاب، وتصنيفها ودراستها دراسة مبدئية بعد إدراجها في قائمة موحدة، تحتوي هذه القائمة على تفاصيل المتقدمين إلى الوظيفة مثل المؤهلات، والخبرة، والمهارات وغيرها.

2.2.3.2 المرحلة الثانية: الفحص الأولي للطلبات

ويتم في هذه المرحلة إعداد وتجهيز قائمة مختصرة تشمل المترشحين الأكثر ملائمة للوظيفة، ثم القيام بالاتصال بهم لاستكمال وثائقهم وأوراقهم.

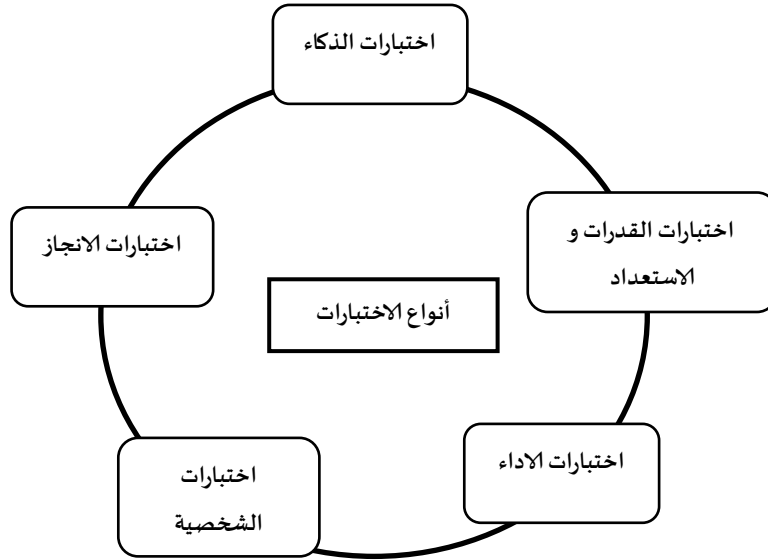
3.2.3.2 المرحلة الثالثة: الاختبارات

تعد هذه المرحلة من أهم الأدوات المستخدمة في عملية الاختيار بحيث يوجد عدة أنواع من الاختبارات الموضحة في الشكل التالي:

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 136

² - محفوظ أحمد جودة، مرجع نفسه، بتصرف، ص ص 136-141

شكل رقم (1 - 3): يوضح أنواع الاختبارات



المصدر: العربي عطية و شركائه: "إدارة الموارد البشرية": محاضرات جامعة ورقلة، 2016 2017، ص 39

4.2.3.2. المرحلة الرابعة: استكمال طلبات التوظيف

بعد الاختبارات يتم تحويل المترشحين للتوظيف إلى الجهات المعنية بالتوظيف للبدء بإجراءات المقابلة معهم.

5.2.3.2. المرحلة الخامسة: المقابلات مع الخبراء والأفراد للتأكد من التزكيات المرجعية والشخصية

تعتبر هذه المرحلة مهمة كونها تهدف لتقييم الأفراد من خلال سلوكهم وردود أفعالهم.

6.2.3.2. المرحلة السادسة: المقابلات مع الجهات التي سيعمل معها المرشح داخل المنظمة

ويتم في هذه المرحلة ارسال كل مترشح إلى الجهة المعنية بالتوظيف الشاغرة وتتم عملية المقابلة بين المترشح والمسؤول العام هناك.

7.2.3.2. المرحلة السابعة: قرار الاختيار أو حجب الاختيار

وهي اخر مرحلة من مراحل عملية الاختيار ويتم فيها مقارنة نتائج الاختبارات والمقابلات مع متطلبات الوظيفة الشاغرة ومن ثم اختيار المترشح الأنسب لشغل الوظيفة وتحويل طلبات الفاشلين إلى حفظ الملفات

3.3.2. أهداف الاختيار:

- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة ومؤهلات الفرد و حاجاته ؛
- التأكد من ان الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان ؛
- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة، وفي ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.¹

4.2. المقابلة:

1.4.2. تعريف المقابلة:

يمكن تعريفها على أنها تبادل للمعلومات عن طريق محادثة شفوية بين شخصين (صاحب العمل والموظف)، وتقوم الادارة بهذه العملية مباشرة بعد اختيار المرشحين لملء الوظيفة، وذلك لمعرفة سلوكهم، مهاراتهم، والخبرات السابقة ان وجدت وأيضا تتيح للمترشح أن يعرف طبيعة العمل، نظام الأجور والحوافز، أوقات العمل، وأمور أخرى تتعلق بالوظيفة.²

2.4.2. أهداف المقابلة:

للمقابلة اهداف تتمثل فيمايلي:

- التحقق من ملائمة المترشح للوظيفة الشاغرة، والوقوف على استعداداه ورغبته للعمل في المنظمة؛
- تبادل المعلومات بين المقابل والمرشح للوظيفة (المتقابل) بحيث يحاول كل طرف تقديم ذات الطرف الاخر بالصورة المثلى ؛
- خلق نوع من الصداقة والود بين الطرفين.³

5.2. التعيين:

1.5.2. تعريف التعيين:

هي عملية اصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة وقسم معين أو إدارة معينة، اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب عن هذا القرار حقوق الموظف في الأجور والمزايا الإضافية وواجبات ومسؤوليات الوظيفة.¹

¹ - عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 222

² - عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع نفسه، بتصرف ، ص 226

³ - عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع نفسه ، ص 226

2.5.2. خطوات التعيين:

يتضمن أربع نقاط أساسية وهي:

- اصدار قرار التعيين وعادة يكون التعيين تحت التجربة سنة أو أقل قابلة للتمديد ؛
- التهيئة المبدئية في البداية يسلم الضوء على تكييف العامل الجديد مع الوظيفة والقيام بإجراءات تصحيحية اذ لزم الأمر ؛
- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة من طرف المسؤول المباشر الذي يحدد مدى كفاءته لتثبيته أو فصله أو تحويله الى وظيفة أخرى ؛
- تثبيت الفرد بعد أن يمضي العامل الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح واثبات كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله تنتهي فترة الاختبار ويعين بصفة نهائية.²

6.2. التدريب:

1.6.2. تعريف التدريب:

تعد هذه الوظيفة مكملة لوظيفتي الاختيار والتعيين، فلا يتوقف دور إدارة الموارد البشرية على اختيار العاملين وتعيينهم لكن يجب إعداد هؤلاء الموظفين وتنمية قدراتهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم ومساعدتهم على اكتساب المعارف الجديدة وصقل مهاراتهم في أداء ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

ويعرف التدريب على انه " إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة انتاجيته في المؤسسة".³

¹ - بوشارب أماني و ليليا حجاجي، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر – الفجوج-قالمة"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022 2023 ، ص 31 ؛ تاريخ 18/02/2024 : 19:40

² - بوشارب أماني و ليليا حجاجي، مرجع نفسه، ص31

³ - قدوري محمد السعيد، "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية، حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار(ENTP)حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 15ماي2018، ص 7

7.2. تقييم الأداء:

1.7.2. تعريف تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.¹

2.7.2. خطوات عملية تقييم الأداء:

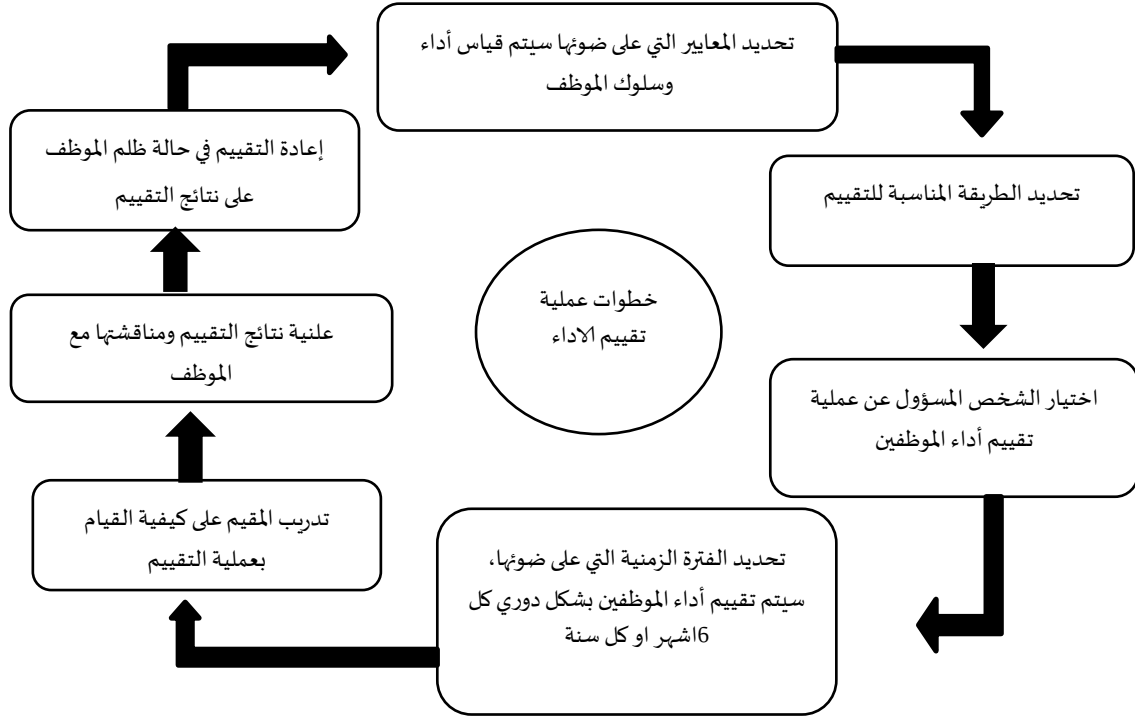
تتمثل خطوات عملية تقييم الأداء فيما يلي:

- تحديد متطلبات التقييم وأهداف ؛
- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم ؛
- تدريب المشرفين على عملية التقييم ؛
- مناقشة طرق التقييم مع العاملين ؛
- وضع معايير للمقارنة ؛
- مناقشة نتائج التقييم مع العامل ؛
- اتخاذ القرارات الإدارية ؛
- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً.²

¹- عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 259

²-العربي عطية و شركائه، مرجع سابق ص 53.

شكل رقم (1-4): يوضح خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: العربي عطية و شركائه مرجع سابق ص 53

8.2 تحديد الحوافز والأجور:

1.8.2. الحوافز:

1.1.8.2 مفهوم نظام الحوافز:

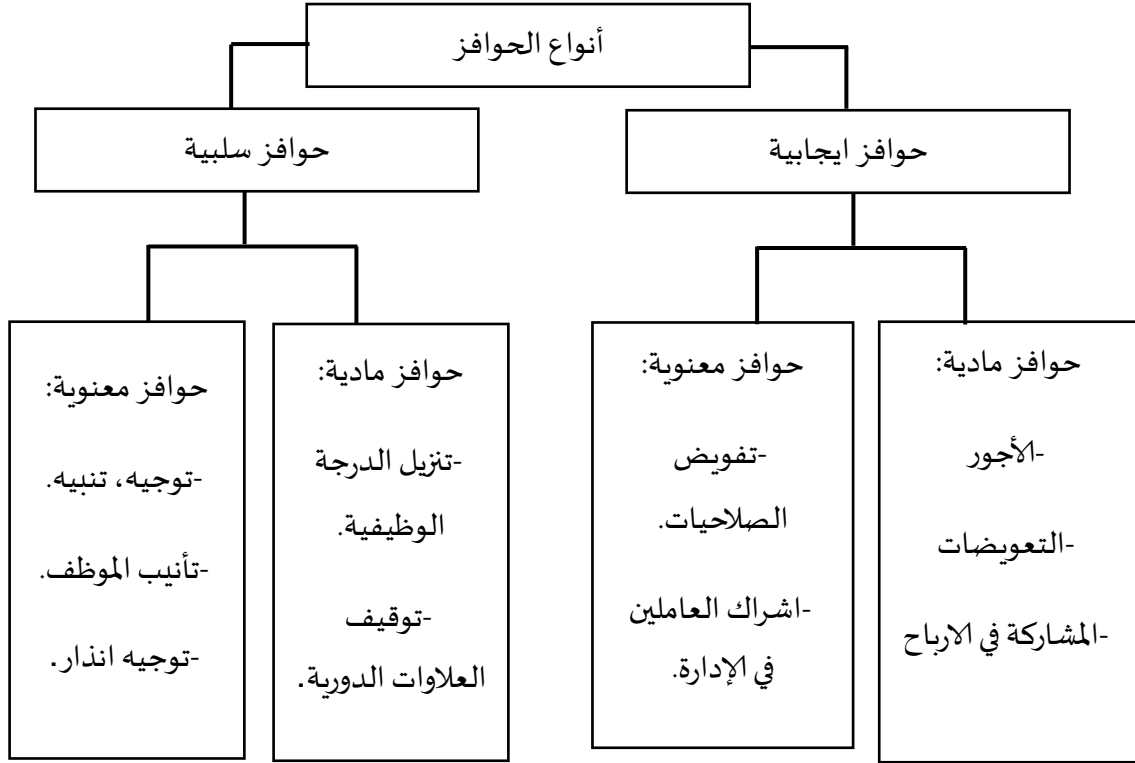
الحوافز عبارة عن مكافئات نقدية أو معنوية، بحيث أنها تعتبر الدافع لقيام الافراد بمختلف المجهودات، وتؤدي الى تحسين أداءه ورفع كفاءته.¹

2.1.8.2. أنواع الحوافز:

هناك زوايا متعددة يمكن ان تصنف بموجها الحوافز كما يوضحها الشكل التالي:

¹- العربي عطية و شركائه، مرجع سابق، بتصرف، ص 61

شكل رقم (1- 5): أنواع وتقسيمات الحوافز



المصدر: العربي عطية و شركائه مرجع سابق ص63

3.1.8.2. أهداف الحوافز:

تتمثل أهداف الحوافز فيما يلي:¹

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية ؛
- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة مما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها ؛
- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة ؛
- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.

2.8.2. الأجور:

1.2.8.2. -مفهوم نظام الأجور:

¹-العربي عطية و شركائه، مرجع سابق، ص 67

الأجور وهي المبالغ التي تدفعها المنظمة للعامل بانتظام أو ما يسمى بالتعويض الذي يعطى للعامل مقابل جهده، وتكون على حسب مستوى الفرد (الشهادة)، ويكون إما يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا.¹

أما نظام الأجور هو مجموعة العناصر المختلفة ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي و هو الذي يحدد مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين، المسؤولية على مستوى معدات الإنتاج ثم شروط العمل و الخطر المرتبط بها.²

2.2.8.2. الفرق بين الأجور والرواتب:

جدول رقم (1 - 2) : يوضح الفرق بين الأجر والراتب

الأجر	الراتب
يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل (الراتب، العلاوة، العمولة....) وغالبا ما تدفع الأجور للعمال مقابل الساعة.	يمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما يكون أسبوعيا أو شهريا أو سنويا. وغالبا ما تدفع الرواتب لموظفي الأعمال الإدارية و الكتابية.

المصدر: العربي عطية و شركائه مرجع سابق ص 67

3.2.8.2. الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي

جدول رقم (1 - 3) : يوضح الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي

الأجر النقدي	الأجر الحقيقي
هو الأجر الإجمالي المدفوع للموظف أو للعامل الذي يعمل به الفرد ، لكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقدا للعامل.	هو الأجر الإجمالي المدفوع للموظف أو للعامل الذي يعمل به الفرد يضاف إليه الخصومات (أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي، أقساط التأمين الاجتماعي، ... الخ) أي أنه القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.

المصدر: العربي عطية و شركائه مرجع سابق ص 67

¹ - العربي عطية و شركائه، مرجع سابق، بتصرف، ص 67

² - العربي عطية و شركائه، مرجع نفسه، ص 70

4.2.8.2. أهمية الأجر للموظف:

تتمثل أهميته في النقاط التالية:¹

- إن ما يهم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله معه إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع ؛
- يهم الموظف أن يكون أجره متناسبا مع ما يقدمه من جهد ؛
- يهم الموظف أن يكون أجره متناسبا مع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات ؛
- وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر؛
- المستوى المعيشي اللائق ؛
- أن يزيد او يتوافق مع كل زيادة في خبراته ومسؤولياته ؛
- أن يزيد او يتوافق مع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.

المطلب الثاني: التحديات والتوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات، إلى أنها تواجه العديد من التحديات و تسعى جاهدة لمقاومتها.

1. التحديات

ومن بين أهم التحديات:²

- عولمة الأسواق المحلية والوطنية ؛
- عولمة تقنيات الاتصال؛
- عولمة المعلومات ؛
- بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة لأنماط التنظيمية التقليدية شكلا ومضمونا؛
- التغيرات الديمغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية؛
- التغيرات في نظرة المديرين والقادة نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية ؛

¹- العربي عطية و شركائه، مرجع سابق، ص 68

²- قدوري محمد السعيد، مرجع سابق، ص 8-9

- بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم؛
- مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة؛
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل؛
- تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وزيادة التنافس على المستوى الوطني والقومي والدولي؛
- الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية التدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات.

2. التوجهات الحديثة

- لمواجهة التحديات المذكورة سابقاً تعمل إدارة الموارد البشرية إلى اللجوء للسياسات والإجراءات التالية:
- على إدارة الموارد البشرية توفير ظروف عمل أفضل للعاملين وإتاحة الفرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال عملية التدريب وبرامج التنمية والتشجيع على العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد؛
 - تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب؛
 - التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية؛
 - استخدام نظام معلومات محوسب لإدارة الموارد البشرية وخاصة في وظيفة التوظيف، التدريب، التعويضات؛
 - تحسين العلاقات مع النقابات العمالية عن طريق مشاركتهم في إحداث التغييرات وفض النزاعات بطرق سلمية؛
 - التركيز على التميز قصد الاستمرارية والنمو ومواجهة التحديات عن طريق تقليص مستوى الإدارة الوسطى، التركيز على جودة المنتجات وتمكين العاملين، التحفيز والاستقرار الوظيفي، مشاركة العاملين وتمثيلهم في مجلس الإدارة.¹

¹ - قدوري محمد السعيد، مرجع سابق، ص ص 9-10

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه مسبقا، وجدنا أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى إدارة المورد أو العنصر البشري في المؤسسات بكفاءة وفعالية، وتتضمن هذه العمليات مجموعة من الوظائف الإدارية والفنية.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا أساسيا في نجاح أي مؤسسة، حيث تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتحفز الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز التنافسية في السوق وهذا يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر الميزة التنافسية في المؤسسات جوهرية لاستمراريتها وتفوقها في سوق الأعمال المنافسة. وتعد العنصر القادر على جذب والاحتفاظ بالعملاء وتحقيق النجاح المالي والاقتصادي. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية عبر عدة مصادر سنتعرف عليها خلال هذا الفصل.

فتحقيق الميزة التنافسية يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات وتفضيلات العملاء، والتركيز على تحسين الأداء بشكل مستمر، بالإضافة إلى الاستثمار في الابتكار وتطوير المهارات اللازمة. فالميزة التنافسية ليست شيئاً ثابتاً، بل تحتاج المؤسسات إلى مواصلة الاستثمار والابتكار للحفاظ عليها وتطويرها في سوق متغير وديناميكي.

وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل للتعرف على ما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: محددات واستراتيجيات الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية العديد من المنافسين وتسعى جاهدة للتفوق عليهم ضمن نشاطها، وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت تمتلك عنصر تميز يميزها عن باقي المنافسين، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، أهدافها

سنحاول الإلمام ببعض التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، مع ذكر أهميتها وأهدافها داخل المؤسسات.

1. تعريف الميزة التنافسية

عرفها بورتر أنها اكتشاف طرائق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبا المنافسين مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع.¹

وتؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.²

تعرف الميزة التنافسية أيضا أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بالشكل الذي يصعب على منافسها تقليده لتحقيق أمرين هما:

— إنتاج قيم اقتصادية ومنافع للعملاء أعلى ما يحققه المنافسون؛

— تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسها.³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي السمة أو العنصر الذي يميز منتجات أو خدمات مؤسسة عن منافسها في السوق، ويعطىها تفوقا استراتيجيا يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية وتفوق في الأداء أو في جذب واحتفاظ العملاء. تلك الميزة يتم تحقيقها عبر استخدام استراتيجيات وممارسات مختلفة تعكس قدرات المؤسسة وقدرتها على تلبية احتياجات السوق بشكل فعال.

¹ - بوشارب أماني و ليليا حجاجي، مرجع سابق، ص 38

² - حفيان عبد الوهاب، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة، السنة، ص 47

³ - فرحات غول، "الميزة التنافسية لربح المعركة التنافسية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، البصيرة للبحوث و الاستثمارات، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009، ص 33

2. أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:1

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين. وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية ؛
- تساهم في تحفيز العملاء والمتعاملين مع المنظمة على استمرار وتطوير التعامل معها ؛
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد ؛
- خلق قيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم سمة وصورة المؤسسة في أذهانهم ؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرارية في السوق؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم للاستمرار وتطوير التعامل وتنميته؛
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة ؛
- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.

3. أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:2

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة "APPLE" التي كانت أو من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي ؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق ؛
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك ؛
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية ؛

¹ - معمر سعاد، "إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر"، مذكرة مقدمة

لنيل شهادة ماستر " ل.م.د"، جامعة العربي تبسي، تبسة، شعبة علوم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وتنمية، 2018 ، ص ص 52 53

² - حشاشي منال منى، " أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر -فرع بسكرة-"، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، بسكرة، 2020/2019 ، ص 29

— تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب مجموعة من الخصائص وكذلك الأبعاد الذي تتعلق بالميزة التنافسية.

1. خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية جملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل ؛
- الميزات التنافسية تسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو في الفترات الزمنية المختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة التنافسية في إطار مطلق صعب التحقيق ؛
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة من جهة آخر ؛
- مرنة، يمكن إحلالها بسهولة ؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج المراد تحقيقها على المدى القصير والبعيد؛
- نادرة وصعبة التقليد.

وهناك من حدد خصائص الميزة التنافسية أيضا في:

- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضال عن القيمة للمؤسسة ؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة ؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما. 1

¹ - حشاشي منال منى، مرجع سابق، ص 25

2. أبعاد الميزة التنافسية

يمكن حصر أبعاد الميزة التنافسية في خمسة عناصر وهي:1:

1.2. التكلفة:

يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2.2. الجودة:

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة من العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتوقف القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

3.2. وقت الدخول للسوق:

يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4.2. اعتمادية توصيل المنتج:

تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعدها تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عالٍ من الموثوقية.

5.2. إبداع المنتج:

¹- عز الدين علي سويسي و نعمه عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن،-، 2015، ص ص 72 73

تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحل خصائص فريدة.

المطلب الثالث: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

سنحاول في هذه المطلب التعرف على مصادر وأنواع الميزة التنافسية.

1. مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على الميزة التنافسية واحدة يعرضها على الخطر لسهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها بالآتي:

- انخفاض التكاليف حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتجاتها بأسعار مغرية ؛
 - التكنولوجيا الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم ؛
 - خبرة المؤسسات الطويلة في الإنتاج، التسويق وفي التمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ؛
 - التفكير الاستراتيجي تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها بنجاح أو فشل المؤسسة ؛
 - المعرفة تعد الأصول المعرفية والفكرية هي الأساس لاستمرار نشاط المؤسسة في المنافسة المرتكزة على المعلومات والمعارف، كما أصبح قياس قيمة المعرفة أمرا مهما للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة فهذه الأخيرة إذا كانت تتمتع بالنجاح فهي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو لتطوير هياكلها ووظائفها. 1
- وهناك من حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين وهما:

1.1. المصادر الخارجية :

¹ - حشاشي منال منى، مرجع سابق، ص ص 29 30

وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المؤسسة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عنهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.¹

2.1. المصادر الداخلية:

حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.

كذلك المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة (مادية، مالية، بشرية ومعلوماتية...) بحيث تتفاعل فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية.²

2. أنواع الميزة التنافسية

يوجد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية متمثلين في:

1.2. ميزة التكلفة الأقل:

1.1.2. مفهوم ميزة التكلفة الأقل: .

وتعني قدرة المنظمة على تنظيم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمة المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.³

¹- حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 51-52

²- أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهم، "تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدارسات، العدد 8 (1)، 2019، ص 155

³- نوال دومة، "تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 28-

2.1.2. عوامل ميزة التكلفة الأقل

يتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السبّاقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.¹

3.1.2. شروط تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

يجب توفر عدة شروط لتطبيق ميزة التكلفة الأقل وهي:

- وجود طلب مرّن على السلعة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.²

2.2. ميزة تميز المنتج:

1.2.2. مفهوم ميزة تميز المنتج:

وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة كذلك فهم

¹ - نوال دومة المرجع سابق ص 29

² - بوشارب أماني، مرجع سابق، ص 41

وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العمالية، التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى الزبون.1

2.2.2. شروط تحقق ميزة تميز المنتج:

لكي تنجح المنظمة في تمييزها علمياً أن تحقق الشروط التالية:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي؛
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المنظمة؛
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ضمان ولائه للمنظمة.2

المبحث الثاني: محددات واستراتيجيات الميزة التنافسية

تعتبر الاستراتيجية وسيلة لبقاء المؤسسة في بيئة تنافسية وقدرتها للموائمة بين الفرص والقدرات التنافسية، كما أن الخوض في المنافسة والمزايا التنافسية يقودنا إلى ضرورة معرفة محددات الميزة التنافسية للمنظمة.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية:

ترتكز المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية على محددتين رئيسيتين وهما:

1. القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات الاستفادة من مجموعة متنوعة من قدراتها لتعزيز القيمة التي يتلقاها العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية. وفشل أي مؤسسة في استغلال قدراتها المميزة قد يكلفها الكثير. أحد الأمثلة البارزة على ذلك هي شركة IBM التي كانت رائدة في صناعة الحواسيب في فترة السبعينيات، إلا أنها فشلت في التعرف على أهمية السوق المتنامية للحواسيب الشخصية، مما تسبب في خسارتها حوالي 90 مليار دولار. هذا دفعها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهيكلها التنظيمية.

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة عندما يدرك العملاء أنهم يحصلون - من خلال التعامل مع المؤسسة -

على قيمة أعلى من منافسيها

¹ حشاشي منال منى، مرجع سابق، ص 32

² نوال دومة، مرجع سابق، ص 31

وعلى الرغم من أن الدراسات تشير إلى أن السعر يلعب دوراً كبيراً في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الموضوع أعقد من مجرد مقارنة جودة المنتج مقابل سعره. فمفهوم القيمة يتضمن أيضاً مدى رضا العميل عن المنتج أو الخدمة ومدى اعتماديته عليها، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تعزيز مفهوم القيمة لدى العميل - الذي يُعد من أساسيات تحقيق الميزة التنافسية - من خلال تصميم وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تأسست بناءً على احتياجات العملاء بالإضافة إلى ضمان توافر المهارات التي يمكنها تلبية تلك الاحتياجات . . 1

2. التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها

يوجد عدة مصادر لتحقيق التميز، ومن بين أهمها الموارد المالية، والموارد البشرية، والإمكانات التنظيمية. من خلال الاستفادة من الموارد المالية، يمكن للمنظمة تحقيق التميز عن طريق تأمين تمويل يتيح لها إنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من المنافسين. بالنسبة للموارد المادية، مثل المعدات والتكنولوجيا، وإمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة، يمكن استخدامها لتقديم المنتجات أو الخدمات بشكل مميز يختلف عن المنظمات الأخرى. وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز، حيث يعزى نجاح العديد من المنظمات إلى مهارات وقدرات موظفيها. أما الإمكانات التنظيمية، فتشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها وموظفيها لتلبية احتياجات العملاء. تختلف هذه الإمكانات عن المصادر الأخرى في الطريقة التي تسهم بها في إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات. ويكون من الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، على الآخرين تقليد المنظمة إذا نجحت في استغلال تلك المصادر بشكل مميز²

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجيات معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك عدة استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:

1. استراتيجية قيادة الكلفة

¹-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، بتصرف، ص 14

²- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع نفسه، بتصرف، ص 15

تبني هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما، بمستوى الجودة و تسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة و أن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا و الأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

وكثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة الكلفة، لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الاتي:

- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج ؛
- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة؛
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع ؛
- قنوات توزيع فعالة.¹

2. استراتيجية التميز

استراتيجية البحث عن التميز والانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته، كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. في حين يؤكد أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.²

1.2. مجالات استراتيجية التميز:

- ومن بين المجالات التي يمكن التميز فيها ما يلي:3
- التميز على أساس التفوق الفني ؛
- التميز على أساس الجودة والخدمات ؛
- التميز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.

¹- عز الدين علي سويبي ونعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 75

²عز الدين علي سويبي ونعمه عباس الخفاجي، مرجع نفسه، ص 76

³- دومة نوال، مرجع سابق، ص 47

3. استراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

في حين يشير على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين. ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية هي الاستفادة من مزايا التخصص؛ والقدرة على التجديد والابتكار؛ ومنه اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين. 1

1.3. مخاطر استراتيجية التركيز

يرى بأن هناك مخاطر في اتباع هذه الاستراتيجية هي:

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج؛
- تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب التغيير في الظروف المحيطة؛
- ظهور منافسين جدد؛
- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة؛
- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛
- عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

ونرى إن هذه الاستراتيجيات هي محصلة للعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز، وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها في الجدول كما يأتي:²

¹-عز الدين علي سويسي و. نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 77-

²-عز الدين علي سويسي و. نعمه عباس الخفاجي، مرجع نفسه ص 78

جدول رقم(1-2): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز مع تخفيض التكاليف	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة الكلفة
تقديم المنتجات الخاصة ; إنتاج سلع و خدمات للحصول السوقية ذات الأسعار عالية.	تقديم خدمة مميزة للزبون ; تحسين الكفاءة ; الرقابة على الجودة ; تدريب العاملين في الصف الأمامي.	-تقليل التكاليف -التوزيع.	-الابداع في التكنولوجيا والابتكار ; -تعزيز الابداع ; -حصص سوقية كبيرة.

المصدر: عز الدين علي سويبي و . نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 78

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

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

1. الربحية

إن المقياس الرئيسي للأداء المالي للمؤسسة هو ربحيتها والتي تستحوذ على معدل العائد الذي تحققه المؤسسة على استثماراتها، ويمكن بصفة مستمرة للمؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تحقيق ربحية أعلى من متوسط ربحية القطاع، ويمكن تعظيم مستوى الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.1

2. الحصص السوقية

يستخدم هذا المقياس للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، حيث يستخدم في حساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين أي يعطي هذا المقياس نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق وعن حركة العملاء بين منتجاتها ومنتجات منافسيها. 2

3. النمو السنوي للمبيعات

¹- خليل موفق خليل صافي، " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص108

²- محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 46

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي يتم من خلالها تحقيق الأرباح، وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية، ويعد النمو السنوي للمبيعات مؤشر على نجاحها في نشاطها وعلى زيادة حصتها السوقية مما يدعم موقعها التنافسي في السوق. 1

المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

إن تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يمكن أن يعزز قدرة المؤسسة على التنافس في السوق، من خلال جذب واحتفاظ المواهب المميزة وتطوير مهارات العمال، مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع والإنتاجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

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

لوظائف إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية نذكر:

1. دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات

إن الموارد تعد المحدد الأساسي للكفاءة وتستطيع الإدارة باستخدام أساليب ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة أن تحقق زيادة في مستوى كفاءة المؤسسة، فمن خلال الاختيار السليم للموارد البشرية ذات الكفاءة عند التعيين، وتنميتها بالتدريب والتطوير مما يؤدي لرفع مهاراتها ومستوى أدائها، وزيادة رضا العاملين وولائهم وهي من المؤشرات غير المباشرة لتحسين كفاءة العمل، إن ارتفاع كفاءة الموارد البشرية العاملة سيمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مرتكزة على أساس التكلفة المنخفضة. 2

2. دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة

تتعلق الجودة بجميع جوانب السلوك الإداري المتجهة مباشرة نحو جودة السلع والخدمات المقدمة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية والاستثمار في الموظفين ذو الجودة العالية، ويلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في المؤسسة بإتباع ممارسات إدارية متماز بالجودة خلال العمليات الوظيفية نفسها والتحسين المستمر الذي تعتمده على الدوام، إن وظائف إدارة الموارد البشرية تعكس وتتطابق مع قيم وسياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المؤسسة حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها تسهل وتدعم تنفيذ ممارسات الجودة. 3

3. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع

¹ خليل موفق خليل صافي، مرجع سابق، ص 108

² عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 06، العدد 01، 2018، ص ص 232-

³ عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ مرجع نفسه ص 232

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في تحقيق الإبداع من حيث تبني مداخل جديدة في وظائفها وممارساتها، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل المؤسسة تعزز الأداء والإبداع الفردي والجماعي، فمن خلال عملية الاختيار لموظفيها فهي تقوم باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار مبدعة ومفيدة، وعن طريق عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على تقديمهم مفاهيم جديدة وتطبيقها بحيث تسهم جهودهم الإبداعية المقدمة في الأداء الكلي للمؤسسة.¹

4. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة

تسهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تفعيل مرونة المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة و القادرة على الاستجابة والتكيف السريع و التحول من منتج إلى منتج آخر كما ونوعاً لتلبية رغبات الزبائن و حاجاتهم المختلفة ، والقدرة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل ، و جعل العاملين على استعداد لأداء المهام المختلفة و هذا استجابة لطلبات العمل المختلفة ، وعليه تمثل مرونة الموارد البشرية قيمة ثمينة كونها تكيف الموارد البشرية كما ونوعاً (مهارة ، سلوك ، معرفة ، كفاءة) وفقاً للتغيرات البيئية.²

5. دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الكفاءات المحورية

تعد وظائف إدارة الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل تنمية كفاءاتها المحورية الأكثر أهمية للمؤسسة، وصقل موظفيها بالمهارات المتميزة، وتعزيز عملية التعلم الجماعي الذي أساسه المعرفة، حتى تتمكن المؤسسة من امتلاك ما لا يملكه المنافسون في حقل ما من تنظيمها الداخلي أو لا يستطيعون تقليده لتكتسب ديمومتها وتفردتها وتميزها، هذه القدرات والمهارات والمعارف والخبرات التي يمكن أن تكون معا بمثابة المحفزات التي تخلق وتجمع الأصول الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة.³

المطلب الثاني: طرق اكتساب إدارة الموارد البشرية للميزة التنافسية

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجية، والتعامل مع التغيير، وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الاستراتيجية. ويتضح ذلك على النحو التالي:

1. دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق استراتيجية المنظمة

¹ عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ مرجع سابق ص233

² عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ مرجع نفسه ص233

³ عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ مرجع نفسه ص233

الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحديد رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الرئيسية ضمن إطار الظروف البيئية والإمكانيات المتاحة لتلك المنظمة. تهدف الاستراتيجية إلى التفكير بالمستقبل وتوفير إجابات للمنظمة عن عدة تساؤلات، من بينها:

- ما هي الفرص المتاحة حالياً ومستقبلاً للمنظمة؟
- ما هي التحديات والتهديدات التي قد تواجهها من المنافسين، المؤسسات القانونية، والتغيرات التكنولوجية وتغيرات تفضيلات العملاء؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية، وكيف يمكن استثمارها في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي نقاط الضعف، وكيف يمكن التغلب عليها؟

من الواضح أن المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية قوية تستطيع تحقيق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى هذه الرؤية. يتطلب تطبيق الاستراتيجية بنجاح مشاركة جميع أفراد المنظمة على مختلف المستويات وفي مختلف الأقسام، بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يشكل جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن تطوير استراتيجية تسمح بالاستجابة للفرص البيئية والتحديات، وذلك من خلال تعزيز القوى الداخلية والتغلب على الضعف. تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية يساهم في تشكيل التصميم التنظيمي، الذي يُعتبر أحد جوانب استراتيجية إدارة الموارد البشرية.¹

2. إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير

ضمن بيئة شديدة الديناميكية، تتطلب المنظمات بشدة تعزيز قدرتها على إدارة التغيير. يمكن تعزيز وتطوير هذه القدرة من خلال استخدام الأدوات والخبرات المناسبة في مجال إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، يجب على المنظمات التي تسعى إلى زيادة قدرتها على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية أن تنظر إلى تعيين أفراد يتمتعون بالمرونة وتنمية هذه المهارة لديهم، مما يساعدهم على التفهم العميق لأن التغيير ليس فقط ضرورة للبقاء ولكن أيضاً جزء لا يتجزأ من عملية النمو. ويمكن دعم هذا من خلال تعزيز معايير الأداء التي تشجع على المرونة والابتكارية بين الفرق العاملة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب دور إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في التعامل مع المقاومة المحتملة للتغيير من جانب الأفراد.²

3. إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة

¹-مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 21

²- مصطفى محمود أبوبكر، مرجع نفسه، ص 23

مفهوم التوحيد الاستراتيجي يشير إلى مشاركة أعضاء المنظمة، سواء داخلها مثل الموظفين، أو خارجها مثل العملاء وحاملي الأسهم، في تبني مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المرتبطة بتلك المنظمة. على سبيل المثال، إذا كانت خدمة العميل هي قيمة أساسية تحكم أداء المنظمة، يجب أن يتبناها العاملون والإدارة والموردين وحتى المساهمون الآخرون في المنظمة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة بشكل خاص عن خلق التزام الموظفين تجاه خدمة العملاء من خلال تطوير وتنفيذ برامج تركز على أهمية خدمة العملاء في التدريب والتحفيز والاتصالات وتقييم الأداء.

تتعرض قضية تعارض مصالح الأطراف المعنية بالمنظمة، مثل المساهمين والموظفين والعملاء، للتحدي في تحقيق التوحيد الاستراتيجي. على سبيل المثال، قد يتعارض استجابة الإدارة لمطالب المستثمرين بالحصول على عوائد سريعة مع قرارات تتعلق بالموارد البشرية ومصالح المنظمة على المدى الطويل.

يقوم خبراء الموارد البشرية بدور هام في جهود تقليل حجم المنظمة وإعادة هندستها وتوسيع أعمالها لتحقيق النجاح والاستمرارية على المدى الطويل. وتشمل هذه الجهود وجود خطة استراتيجية مفصلة وتوظيف الكفاءات والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الخطة، بالإضافة إلى تقييم الأداء كجزء من الاستراتيجية العامة. هذا المدخل لتنفيذ الاستراتيجية يحقق مكاسب للمنظمة على المدى القصير والطويل ويخدم مصالح جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة¹.

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

إن تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية ليست مجرد استثمار في الموارد البشرية، بل هي استثمار في مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والازدهار في بيئة متغيرة وتنافسية.

1. أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية

لقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية. وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري " المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة،

¹ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 25

التنسيق والتنظيم الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث. التنفيذ والانجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة.¹

2. أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

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

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون نادرة غير متاحة للمنافسين ولا يمكن الحصول على مثلها بأن تتوفر لهذه الموارد البشرية القدرة والإبداع وتحدي المهام الصعبة والتعامل مع تقنيات مختلفة؛
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال تنظيم غير السوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق؛
- أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطا وثيقا يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها لا تتكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية؛²

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات و خصائص الأفراد المطلوبين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص مع مطالب هذه الوظائف و تمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث و الاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المؤسسة و أساليبها الخاصة أو استنادا إلى مكاتب البحث والاستقطاب و مراكز التقييم المخصصة؛

¹ بوشارب أماني، مرجع سابق، ص.ص 60

² بوشارب أماني، مرجع نفسه، ص. 61

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون تهور في مستويات أدائهم بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي أي جميع أفراد المنظمة لأعلى التعيين؛
- وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل وإنما لابد من أن تتناول جهود تنمية المؤسسة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة تتعلم حتى تهئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء؛
- ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن يكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وعن المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة؛
- 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 تسيير 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 للناهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء؛
- نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر؛
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة؛
- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل؛
- فتح قنوات الاتصال والتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تمتلك بالتداول بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد؛

- إلى جانب هذا نذكر أهمية بيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة؛
- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية واخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد الخطط الأداء وتحديد معايير التقييم؛
- وإلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.¹

¹ - بوشارب أماني، مرجع سابق، ص62

خلاصة الفصل:

الميزة التنافسية هي العنصر الذي يميز المنظمة عن منافسها ويمنحها القدرة على تحقيق النجاح في السوق. وتتألف الميزة التنافسية من مجموعة من العوامل التي تجعل المنظمة تبرز وتتفوق، سواء كان ذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، أو تقديمها بأسعار تنافسية، أو توفير تجربة عملاء متميزة، أو كفاءة في العمليات، أو الابتكار المستمر.

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية فهمًا عميقًا للسوق واحتياجات العملاء، بالإضافة إلى القدرة على تحليل البيئة التنافسية وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة مقارنة بالمنافسين. كما يتطلب ذلك استثمارًا استراتيجيًا في الموارد والقدرات التي تساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، سواء كانت هذه الموارد تكنولوجية، أو بشرية، أو مالية.

وتكون الميزة التنافسية مستدامة عندما تكون المنظمة قادرة على الحفاظ على هذه الفوارق التنافسية على المدى الطويل، وتعزيزها وتطويرها باستمرار لتلبية تغيرات السوق واحتياجات العملاء

الفصل الثالث:

دراسة حالة الملحق التجارية نفظال

مستغانم

تمهيد:

بعد التطرق في الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و المتمثلة في إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل التحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات عن طريق اسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي ولذلك تم اختيار الملحق التجارية نפטال كعينة من المجال الاقتصادي باعتبارها من بين المؤسسات الاقتصادية المهمة في ولاية مستغانم .

وعليه سيتم دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الملحق التجارية نפטال مستغانم من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة:

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

يعتبر قطاع النفط والغاز في الجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، حيث تأتي ما يقرب من 98% من إيرادات الجزائر من مصادرها البترولية. تعد المؤسسات الوطنية التي تعمل في هذا القطاع محركاً أساسياً للاقتصاد الوطني. ومن بين هذه المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع النفط والغاز، تبرز مؤسسة نפטال التي تتخصص في توزيع وتزويد المواد البترولية. وفي هذا السياق، تم تخصيص هذا البحث لتقديم نظرة شاملة عن مؤسسة نפטال عامة والملحقة التجارية خاصة، من خلال تاريخ تأسيسها، تعريفها، هيكلها التنظيمي، ومهامها وأهدافها الرئيسية

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال

اعتمدت الجزائر بعد الاستقلال على قطاع المحروقات لبناء قاعدة اقتصادية قوية، فهو يساهم حالياً بـ 98% من الدخل الوطني وبعدها كان هذا القطاع محتكراً من طرف الشركات متعددة الجنسيات فقد قررت السلطات الجزائرية انشاء سوناطراك بموجب المرسوم رقم 491-63 الصادر من 1963/12/31 وضعت هذه الشركة تحت وصايا وزارة المناجم والطاقة.

فأسندت لشركة "سوناطراك" مهام اقتصادية حساسة من بينها: البحث الاكتشاف التنقيب الإنتاج الاستغلال النقل التكرير والتوزيع الداخلي والخارجي للمنتوجات البترولية.

وفي بداية سنة 1967 قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلة شركة "سوناطراك" بهدف تخفيض الضغط المتزايد عليها وتوزيع المهام من أجل ضمان السير الحسن لعمال الشركة.

وبموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06 تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP والتي وضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم ودخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01.

أنشئ بمقتضى المرسوم 87-189 شركتان وطنيتان:

- مؤسسة نفتك (NAFTEC) تختص في عملية تكرير المواد البترولية؛
- مؤسسة نפטال (NAFTAL) مكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية؛

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:

NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر Algeria.

- ويكمن الدور الأساسي للمؤسسة في توزيع المواد البترولية على مستوى الأسواق الوطنية، وتمييع غاز البترول إلى جانب تخزين وتوزيع وتسويق كل من الوقود، زيوت التشحيم، الزفت، المنتجات المطاطية، والمواد البترولية الخاصة. والمواكبة للتطورات الحاصلة على المستوى الوطني والعالمي والمصادقة على كل من عقد الشراكة وقانون المحروقات الجديد دفع بمؤسسة نפטال إلى استعمال استراتيجيات مختلفة، من أهمها:
- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية منها أو المالية أو البشرية التي يوفرها المحيط الداخلي والخارجي؛
 - محاولة الرفع من مردوديتها، وذلك بالاهتمام بالأنشطة ذات المردودية العالية مثل غاز البترول المميع GPL؛
 - العمل على توسيع شبكة النقل خصوصا عن طريق خطوط الأنابيب.
- لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992 عقب الزيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و9 وحدات مستقلة وفي سنة 1998 موازات مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى 03 اقسام وهي:
- مديرية الوقود، زيوت، تشحيم، مطاط والزفت CPL؛
 - مديرية الطيران والملاحة AVM؛
 - مديرية غز البترول المميع GPL.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة نפטال

تعد شركة نפטال الثالثة بعد "سوناطراك" و "نفطاك" في ترتيب أحسن شركات الجزائر وعليه فسندقدم نبذة عن نشأتها وتطورها كخطوة تمهيدية ضرورية ويعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال و التي تختص بتوزيع و تزويد المواد البترولية و غير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن و لتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال.

1. مهام مؤسسة نפטال

- إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة وأهم المنتجات التي تسوقها:
- الوقود بمختلف أنواعه CARBURANT؛
 - غاز البترول المميع GPL؛

- الإطارات المطاطية PNEUMAQTIAUE؛
 - المذيبات SOLVANT؛
 - الشمع PARAFFINE؛
 - الزيوت LUBRIFIANTS؛
 - المواد الخاصة PRODUIT SPESIAUX؛
- ولها مهام أخرى تتمثل في:
- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
 - تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
 - الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
 - تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
 - ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
 - متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
 - مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
 - تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
 - الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.
2. إمكانيات مؤسسة نפטال
- لإتمام المهام التي تقوم بها مؤسسة نפטال جهزت هذه الأخيرة وسائل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نפטال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.
- وتزخر بعدة إمكانيات وهياكل أهمها:
- 47 مركز تخزين الوقود؛
 - 42 مركز تخزين GPL؛
 - 09 مراكز تخزين GPL vrac؛
 - 47 مستودع كوسيط RELAISE لمنتجات GPL؛
 - 30 مركز لتخزين الوقود؛
 - 06 مراكز لتخزين وقود البواخر؛
 - 15 وحدة لتخزين الزفت BITUMES؛

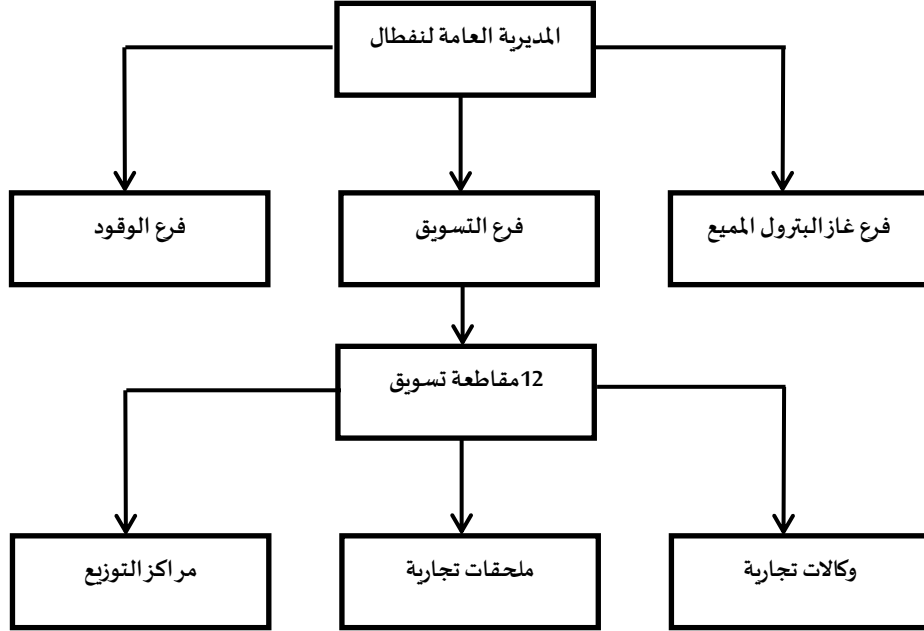
- 24 مركز لتخزين الزيوت والعجلات؛
- 44 مركز تعميم CENTRE EMPLISSEURES؛
- 3300 شاحنة لتوزيع الوقود بكل أنواعه؛
- شبكة لنقل الوقود عبر القنوات بطول 700 كم؛
- 674 محطة خدمات ذات السير المباشر.

3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

هيكل المؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات ويعتمد هذا الهيكل على نشاط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك فيه أن السير الحسن إلى أي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 05 افريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و اعطاءها نوع من المرونة والفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا.

الشكل رقم (3 - 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الملحقة التجارية لمؤسسة نפטال مستغانم

4. فروع مؤسسة نפטال

1.4. فروع الوقود:

وهو مكلف بوضع ومتابعة السياسات المبرمجة لكل سوق عبر التراب الوطني والنشاطات المتعلقة بالموارد البترولية والوقود والزيوت والعجلات والنفط.

- ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني؛
- تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف؛
- ربط ومراقبة وضائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في كل انحاء الوطن؛

2.4. فرع غاز البترول المميع:

وهو مكلف بتسيير منتجات البوتان BUTANES والبروبان PROPANE وغاز البترول المميع GPLC . ومهامه تحليل ووضع سياسات واستراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع وبيع هذه المنتجات.

3.4 . الفرع التجاري:

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

5. منتوجات وخدمات مؤسسة نפטال

هناك العديد من المنتجات تسوقها نפטال وتمثل هذه المنتجات فيما يلي:

1.5 . وقود السيارات:

تسوق نפטال 05 أنواع من الوقود وتمثل في:

- بنزين عادي Essence normale؛
- بنزين ممتاز Essence super؛
- بنزين بدون رصاص Essence super sans plomb؛
- ديازال مازوت Gas-oil؛
- وقود غاز البترول المميع (GPLC) Gaz de pétrole liquéfié carburant؛

2.5 . غاز البترول المميع GPL:

وهناك نوعان هما:

- غاز البوتان؛
- غاز البروبان؛

كما أن تعبئتهما تتم في:

- قارورة 13 كغ B13؛
- قارورة 06 كغ B6؛
- قارورة 03 كغ B3؛

3.5. زيوت التشحيم Lubrifiants:

هناك عدة أنواع من زيوت التشحيم التي تسوقها نפטال وتشمل ما يلي:

- الزيوت الخاصة بمحركات البنزين Les huiles pour moteurs à essence؛
- الزيوت الخاصة بمحركات ديزال Les huiles pour moteurs diesel؛
- الزيوت الخاصة بنقل الحركة Les huiles pour transmission automobile؛
- الزيوت الخاصة بالسيارات Les huiles spécialité automobile؛

4.5. العجلات Pneumatiques:

تسوق نפטال عدة أنواع من العجلات حسب مختلف أصناف العربات وهي:

- عجلات السيارات السياحية؛
- عجلات الشاحنات؛
- عجلات الآلات الصناعية؛
- عجلات عربات الوزن الثقيل؛
- عجلات عربات الزراعة؛
- عجلات عربات الهندسة المدنية؛

5.5. محطات الخدمات:

تمتلك نפטال شبكة كبيرة من محطات الخدمات بمختلف أنواعها محطات خدمات ذات التسيير المباشر، محطات خدمات ذات التسيير الحر، نقاط بيع معتمدة، البائعون العاديون تبلغ حوالي 2076 محطة منتشرة عبر كامل التراب الوطني، والتي بدورها توفر المنتجات البترولية والخدمات ذات صلة بها.

كما شرعت نפטال في انجاز 42 محطة خدمات على مستوى الطريق السريع شرق-غرب، حيث وضعت 5 محطات خدمات متنقلة في الخدمة سنة 2010.

بالإضافة الى هذه المنتجات تسوق نפטال مجموعة أخرى من المنتجات وتمثل في:

- وقود زيوت الطائرات Avion؛

- وقود زيوت البواخر Marine؛
- الزفت المعدني Bitumes؛
- منتجات خاصة produit sp cieux مثل: البنزين الخاص، المذيبات، الشموع... الخ
- 6. زبائن وموردوا مؤسسة نפטال:
- الاسر: يزيد استهلاك الاسر لمنتجات المؤسسة الاقتصادية نפטال يوميا لأنواع الوقود، الزيوت، العجلات... الخ، التي تباع في محطات الخدمات ونقاط البيع المختلفة نتيجة زيادة الحظيرة الوطنية للسيارات.
- المؤسسات الاقتصادية: تمون نפטال مختلف المؤسسات الاقتصادية بمختلف منتجاتها وأهم هذه المؤسسات هي:
 - الشركة الوطنية للنقل البري SNTR؛
 - مؤسسات النقل الحضري المتواجدة عبر 58 ولاية؛
 - الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF؛
 - الخطوط الجوية الجزائرية؛
 - المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ENTMV؛
 - الشركة الوطنية للنقل البحري للمحروقات والمواد الكيماوية HIPROC؛
- الهيئات والإدارات العمومية: وتتمثل في مختلف الوزارات والإدارات العمومية وأهمها وزارة الدفاع الوطني التي تحتاج الى كميات كبيرة من منتجات نפטال لضمان سيرورة عملها.

المطلب الثالث: التعريف بالملحقة التجارية نפטال مستغانم

1. التعريف بملحقة التجارية نפטال ولاية مستغانم:

تعد هذه الملحقة احدى الملحقات لمؤسسة تسويق و توزيع المواد البترولية، فرع غاز الوقود (Naftal/CBR)، تتميز بكونها ذات طابع اقتصادي و اجتماعي حيث تغطي احتياجات مواطني ولاية مستغانم بمواد الوقود و مسؤولية عن نشاط التزويد، التخزين، و التسليم للوقود عبر البر سواء كان (وقود خالي من الرصاص، زيوت الوقود، عجلات، غاز) و كذلك مواد التشحيم.

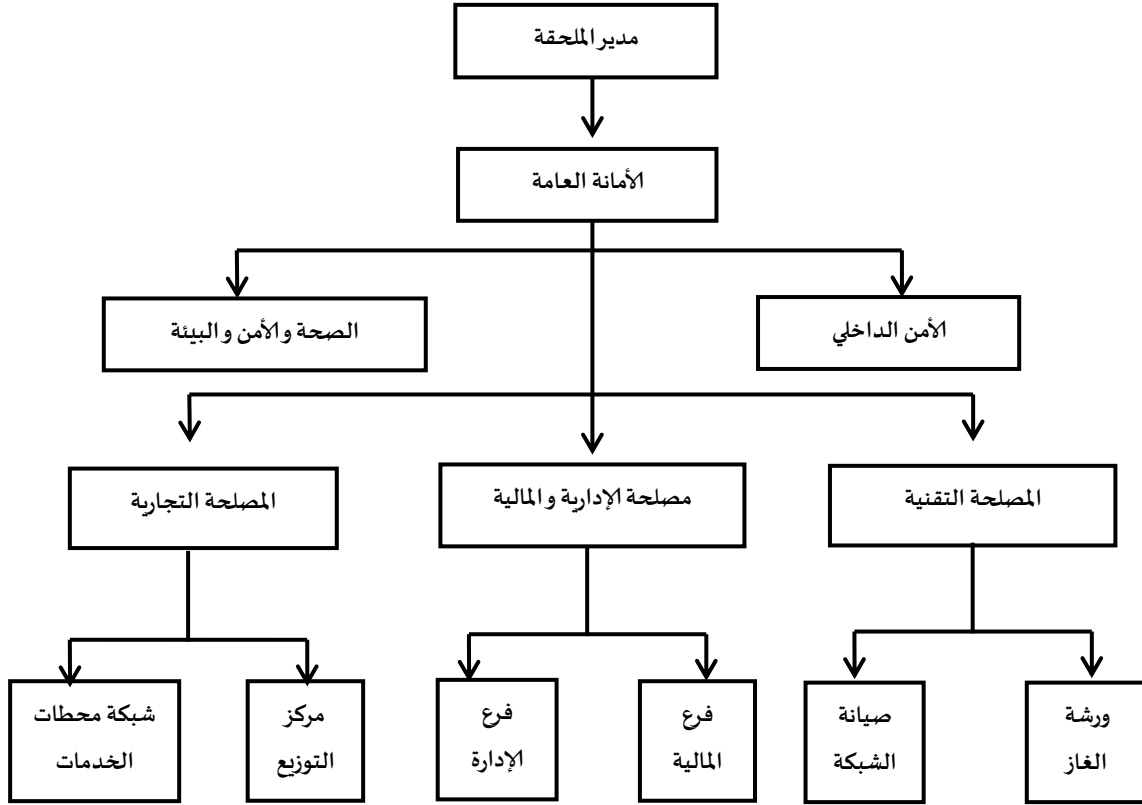
2. أهدافها:

تتمثل أهداف الملحقة التجارية نפטال فيمايلي:

- انشاء نظام المراقبة مدخلات ومخرجات المنتجات على مستوى الأقراص المدمجة؛

- الاستخدام الرشيد لوسائل النقل؛
 - الحد من عودة المنتج وتوضيح الاجراء الواجب اتباعه في العودة الى رئيس المركز؛
 - تحسين طريقة التوزيع؛
 - 3. مجال نشاطها:
 - الاتجاه الى تعميم غاز البترول المسال؛
 - صياغة الزفت les bitumes؛
 - توزيع الوقود وتخزينه وتسويقه؛
 - نقل المنتجات البترولية؛
 - ضمان توفر المنتجات في جميع أنحاء الإقليم؛
 - 4. مهامها والخدمات التجارية لمؤسسة نפטال:
 - استقبال الطلبات على المنتجات المختلفة من الزبائن؛
 - تلبية الاحتياجات المختلفة للمؤسسات والإدارات الوطنية والخاصة؛
 - التحكم في مدخلات ومخرجات المنتج؛
 - الفاتورة هي المسؤولة عن تجهيزات الوثائق المختلفة؛
- المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية نפטال مستغانم
- يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب الوظيفي للمؤسسة و تصميم الهيكل يرتبط بتحديد كيفية تنظيم و تقسيم الأقسام و المسؤوليات داخل المؤسسة. يمكن ابراز الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال بولاية مستغانم في الشكل أدناه:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للمحلقة التجارية نפטال



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المحلقة التجارية لمؤسسة نפטال مستغانم

شرح الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل داخل المحلقة التجارية إذ يعمل هذا الأخير على تحسين الاتصالات داخل المؤسسة وتطوير الموارد البشرية، كما يساعد في توزيع المسؤوليات بشكل واضح وتحديد سلطات القرار، وتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة.

1. مدير المحلقة:

وهو أعلى منصب داخل المحلقة ويتمتع بعدة صلاحيات أهمها الاستشارة وكذلك الأمر، ويقوم مدير المحلقة بعدة مهام نذكر منها ما يلي:

- وضع استراتيجيات والأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها؛
- الامضاء على الأوراق الرسمية وكذلك السندات؛

- تمثيل المؤسسة أمام السلطة العليا؛
 - يقوم بإدارة الموظفين وتنظيم الجداول الزمنية وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة في حق الموظفين المهمين لواجباتهم وتسيط عليهم العقوبات اللازمة؛
 - اعداد التقارير وتحليل البيانات لتحديد الفرص الجديدة وتحسين العمليات؛
2. الأمانة العامة:

وبمصطلح اخر السكرتارية وتعني السرية التامة، بحيث يكمن دورها في تسهيل عمل المدير، وتقوم بعدة مهام نذكر منها ما يلي:

- تنظيم المواعيد والاستقبالات والاجتماعات، وترتيب المواعيد المهمة؛
 - إدارة المكتب وتنظيمه، بما في ذلك إدارة الملفات والمستندات وضمان أن يكون كل شيء منظم ومتاح عند الحاجة؛
 - مساعدة المدير في الاتصالات الخارجية سواء كانوا زملاء عمل أو عملاء أو شركاء، والتعامل معهم بمهنية واحترافية؛
 - إعداد التقارير وتحضير العروض التنظيمية وتنظيم الفعاليات والفعاليات الخاصة، وأي مهام يكلف بها المدير؛
3. المصلحة التجارية:

تعمل المصلحة التجارية على تسويق وتوزيع المواد البترولية من وقود بمختلف أنواعه ومختلف الزيوت وكذا غاز البوتان وغاز البترول المميع، كما تعمل المصلحة على:

- السهر على تتابع المواد البترولية منذ أن تم تسليمها من مركز التوزيع حتى وصولها إلى محطات التوزيع ذات التسيير المباشر ونقاط البيع المعتمدة بصفة يومية؛
 - تحقيق الربحية من خلال استغلال الموارد النفطية في المنطقة بطريقة مستدامة ومسؤولة، وتلبية احتياجات السوق؛
 - استقبال طلبات الزبائن الراغبين بالانضمام إلى نפטال؛
4. قسم شبكة محطات الخدمات:

هذا القسم تابع للمصلحة التجارية بحيث يتعامل مباشرة مع تقديم خدمات الوقود والخدمات المرتبطة بالمركبات والسائقين في العديد من المواقع، ويقوم هذا القسم بالعديد من المهام وهي:

- المساهمة في توفير وتسويق المواد البترولية في جميع محطات التوزيع؛
 - تنظيم الشبكة التجارية؛
 - ضمان توفير خدمات عالية الجودة للعملاء، بما في ذلك جودة الوقود والسوائل الأخرى؛
 - ضمان توفر السلع في الأوقات المحددة؛
 - جذب المزيد من العملاء من خلال حملات التسويق والترويج لخدمات المحطات وتقديم خدمة العملاء بشكل فعال؛
5. قسم الزبائن:

يعد هذا القسم أيضا تابع للمصلحة التجارية، يتعامل مباشرة مع علاقات الشركة مع العملاء، ويقوم هذا الأخير بالعديد من المهام نذكر منها:

- استقبال طلبات الزبائن الراغبين في الانضمام إلى نפטال؛
 - تقديم خدمات استشارية ومساعدة العملاء في حل مشكلاتهم والرد على استفساراتهم بخصوص المنتج؛
 - استقبال الشكاوى المقدمة من العملاء وضمان أن تتلقى الرعاية والاستجابة السريعة؛
 - بناء علاقات تجارية قوية مع الزبائن مما يساهم في تعزيز سمعة الشركة وزيادة رضا العميل وتحقيق النجاح التجاري؛
6. المصلحة التقنية:

تلعب المصلحة التقنية في الملحقة التجارية نפטال دورا مهما في دعم العمليات التجارية وتحسين الكفاءة والأداء، ولها عدة مهام تتمثل فيمايلي:

- تراقب كل عمل تقوم به المؤسسة في جانبه التقني كالبناء واقتناء الأجهزة؛
 - تتكلف بالتخطيط لمناهج وطرق العمل وتوفير قطع الغيار، ومكلفة بصيانة العتاد؛
 - تسيير حظيرة السيارات التابعة للمؤسسة؛
7. المصلحة الإدارية والمالية:

يهدف قسم الإدارة والمالية في الملحقة التجارية نפטال إلى تنظيم العمليات اليومية وإدارة الموارد المالية بكفاءة، ويقوم هذا القسم ببعض المهام وهي:

- متابعة المردودية والعمل على تسجيل العمليات المحاسبية كالتباين ما بين المحطات؛
- تسيير الحساب الجاري للمؤسسة من أجل تسديد جميع الأعباء والنفقات؛
- تحضير ميزانية المؤسسة منذ بدايتها حتى نهايتها؛
- تقييد وضعية الارادات أسبوعيا وشهريا؛
- تهتم بكل ما يخص الجباية؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سنتطرق في هذا المبحث الى توضيح الإطار المنهجي للدراسة وتقديم مختلف محاور الاستمارة وقياس صدقها وثباتها وتحليلها

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع المدروس تحدد لنا المنهج المتبع في الدراسة، والاختيار المناسب للمنهج يساعد على انجاز بحثنا و يمكننا من الخروج بنتائج علمية دقيقة ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة و من أجل الإحاطة بمتغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها.

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

وقد اعتمدنا في دراسة على مصدرين اساسين من البيانات هما:

1. البيانات الأولية: تعتمد الدراسة أساسا على البحث الميداني من خلال توزيع استمارات الدراسة و تحليل المتغيرات ، بهدف الإجابة عن إشكالية البحث، واختبار الفرضيات، وجمع المعلومات الضرورية، وتحديد مجتمع الدراسة لاختبار العينة، ويتضمن ذلك استخدام برنامج الإحصاء SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة، بغية استنتاج الدلالات ذات القيمة التي تدعم موضوع الدراسة.
2. البيانات الثانوية: تم استخدام الكتب والمذكرات والمجلات العلمية المتخصصة في موضوع الدراسة لتجميع المعلومات واكتساب فهم أعمق حول المتغيرات المدروسة، وهي إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع دراستنا الذي يستدعي التعامل مع الموظفين فإن مجتمع دراستنا يتمثل في الأفراد العاملين في الملحق التجارية لمؤسسة نفضال لولاية مستغانم حيث تتكون من 197 فردا باختلاف مناصبهم الوظيفية تحديد عينة الدراسة يُعتبر أحد الخطوات الرئيسية في أي بحث، إذ تُمَثَّل العينة جزءًا من مجتمع الدراسة وتمثله من حيث الخصائص والصفات.. تم اختيار العينة بشكل عشوائي لأن هذا النوع من العينات يضمن فرصًا متكافئة لجميع أفراد المجتمع، كما يتيح تمثيل أنواع مختلفة من المفردات في المجتمع، بما في ذلك الإطارات العالية التحكمية، وأعاون التنفيذ، وباقي التباينات مثل المستوى التعليمي والجنس وغيرها. وتم الاعتماد على هذا النوع من العينات لأنه يعد من أبسط أنواع العينات وأكثرها شيوعًا، ويتناسب مع طبيعة البحث نظرًا لقصر مدة الدراسة

وعليه تم الاعتماد على عينة 40 عامل حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان وتم استلام 30 استمارة أي ما يعادل 75 % ويرجع ذلك لتزامن فترة التبرص مع خروج معظم العمال في عطلة. ومنه تم الاعتماد على 30 استمارة لإتمام الدراسة ويتبين ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم(3-1): توزيع أداة الاستبيان

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	النهائي
المجموع	40	30	10	30
النسب	%100	%75	%25	% 75

مرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

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

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

من اجل جمع البيانات اعتمدنا في دراستنا على جملة من الأدوات وهي :

1. المقابلة:

تم استعمال المقابلة من أجل جمع المعلومات الضرورية لدعم البحث، ذلك لإدراك نشاط إدارة الموارد البشرية مع رؤساء المصلحة السيدة قاسمي كريمة والسيد برحال محمد.

2. الملاحظة:

تم الاعتماد عليها خصوصا في مرحلة البحث وجمع المعلومات والمعطيات التي تحدد لنا الموضوع.

3. الاستبيان (الاستمارة):

هو الأداة التي تم الاعتماد عليها بصفة أساسية في جمع البيانات الضرورية من أجل تحديد ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الملحقة التجارية نفعال.

ويتضمن الاستبيان مجموعة من العبارات التي أعدت وصيغت اعتمادا على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا. حيث تم توزيعه على الأشخاص الذين تم انتقايم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عن الأسئلة واعادتها

قسم الاستبيان إلى ثلاثة محاور موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3 - 2): معطيات الاستبيان

النسبة %	عدد الفقرات	اسم المحور		رقم المحور
16.66%	06	المعلومات الشخصية والوظيفية		01
20.83%	04	الوظائف الإدارية	إدارة المواد البشرية	02
20.83%	11	الوظائف الفنية		
41.66%	15	الميزة التنافسية		23
100%	36	المجموع		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

المحور رقم 01: يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفة توجد أهمية كبيرة للمتغيرات الشخصية في فهم خصائص العينة وتقدير تأثيرها على نتائج الدراسة. من بين هذه المتغيرات الشخصية الجنس؛ الفئة العمرية؛ سنوات الخدمة؛ المستوى العلمي؛ المستوى الوظيفي؛ الوضع العائلي

المحور رقم 02: يتضمن عبارات تصف إدارة الموارد البشرية في الملحقة التجارية نفعال مستغانم و عددها 15 عبارة موزعة على بعدين وهما بعد الوظائف الإدارية وبعدها الوظائف الفنية.

المحور رقم 03: يتضمن عبارات تصف الميزة التنافسية و عددها 15 عبارة

لمعالجة قائمة الاستبيان فقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق؛ محايد، غير موافق؛ غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل من الإجابات الخمسة لقياس استجابات عينات الدراسة

لعبارة الاستبيان بحسب المدى بين أكبر و اصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-3): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
مجال الموافقة	1الى1.8	1.8الى2.6	2.6الى3.4	3.4الى4.2	4.2الى5

مصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءً على طبيعة الدراسة التطبيقية و الفرضية المطروحة والمنهج المتبع في الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية بمساعدة برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 23، و من بين هذه الأساليب ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و هذا الحساب متوسط إجابات كل أفراد العينة على كلمحور
- معامل الارتباط سيرمان لتحديد شدة العلاقة بين المتغيرات القيادة الفعالة و الرضا الوظيفي.
- الانحدار الخطي البسيط و هذا لاختبار فرضية الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات علفقرات الإستبيان، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول

جدول رقم (3-4): نتائج الفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
36	0.875

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-4) ان قيمة معامل الفا كرونباخ جيدة بالنسبة للاستبيان ، لأن قيمته بلغت 0.875 أي بنسبة 87.5% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر ب60%

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض و تحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة بالإستعانة بمخرجات برنامج الحزم الإحصائية Spss الإصدار 23، حيث سنعرض في المطلب الأول البيانات المتعلقة بخصائص العينة المدروسة ونقوم بتفسيرها ثم في المطلب الثاني سنعرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة أما المطلب الثالث سنختبر صحة فرضيات الدراسة و في الأخير سنقوم بعرض النتائج المتواصل إليها

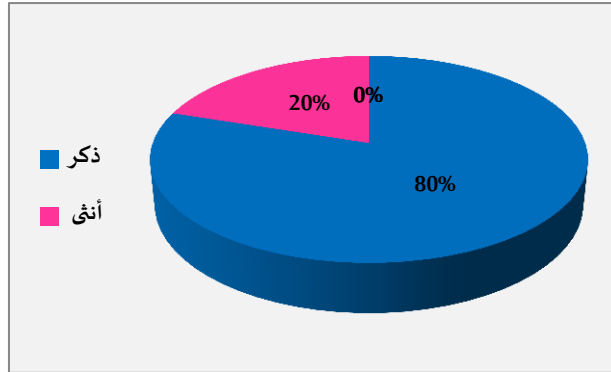
المطلب الأول : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة

جدول رقم(3 - 5):توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	%80
	أنثى	6	%20
	المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس حيث بلغ عدد الذكور 24 بنسبة 80% من الحجم الإجمالي من الموظفين وهي النسبة الأغلب، أما عدد الإناث فقدر ب 6 بنسبة 20% من الحجم الإجمالي من الموظفين .

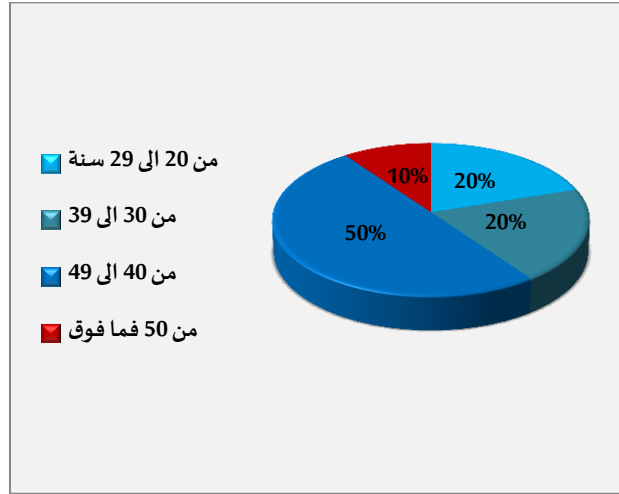
جدول رقم(3 - 6):توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
العمر	من 20 الى 29 سنة	6	%20
	من 30 الى 39	6	%20
	من 40 الى 49	15	%50

%10	3	من 50 فما فوق
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

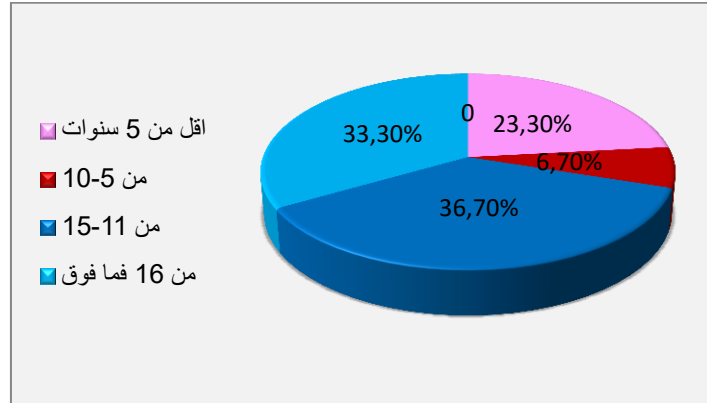
من خلال الجدول و الشكل اعلاه نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 الى 49 سنة) هم 15 فردا الذي بلغت نسبتهم (50%). أما الذين تتراوح أعمارهم في الفئة الأقل ما بين (20 الى 29 سنة) هم 6 أفراد بنسبة (20%). أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 الى 39 سنة) هم 6 ، حيث بلغت نسبتهم (20%) أما النسبة للفئة أكثر من 50 سنة هم 3 أفراد و قدرت نسبتهم ب(10%).

جدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	7	%23.3
	من 5-10	2	%6.7
	من 11-15	11	%36.7
	من 16 فما فوق	10	%33.3
	المجموع	30	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

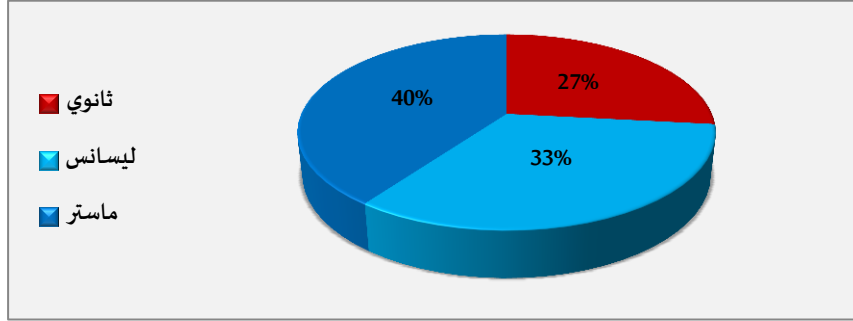
نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخدمة، حيث بلغ عدد الأفراد الذين خدمتهم ما بين (11 الى 15 سنة) هم 11 فردا و قد بلغت نسبتهم (36.7%)، أما الأفراد الذين خدمتهم أكثر من 16 سنوات هم 10 فردا و نسبتهم بلغت (33.3%)، أما الأفراد الذين تتراوح خدمتهم اقل من 5 سنوات هم 7 أفراد و نسبتهم بلغت (23.3%)، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم ما بين (5 الى 10 سنة) هم 2 أفراد و نسبتهم بلغت (6.7%).

جدول رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المستوى العلمي	ثانوي	8	26.7%
	ليسانس	10	33.3%
	ماستر	12	40%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

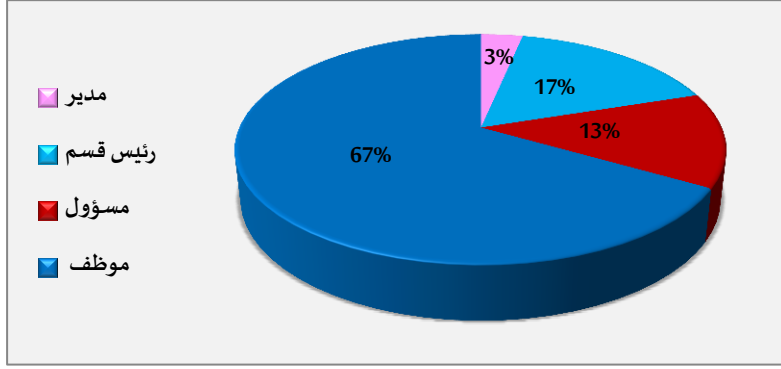
من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى العلمي، حيث بلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى " ثانوي " هم 8 أفراد و قد بلغت نسبتهم (26.7%)، أما بالنسبة للذين لديهم مستوى " ليسانس " فقد قدر عددهم ب 10 أفراد بنسبة (33.3%)، في حين قدر عدد الأفراد الذين لديهم مستوى " ماستر " هم 12 بنسبة (40%).

جدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	مدير	1	3.3%
	رئيس قسم	5	16.7%
	مسؤول	4	13.3%
	موظف	20	66.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

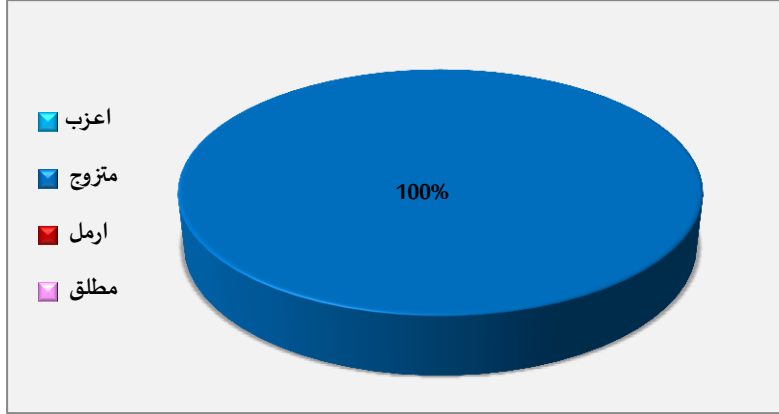
نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب " مدير " هم شخص واحد و بنسبة قدرت ب (3.3%)، أما عدد الأفراد الذين يشغلون منصب " رئيس قسم " هم 5 فردا و بنسبة قدرت ب (16.7%)، أما الأفراد الذين يشغلون منصب "مسؤول " فقد قدر عددهم ب 4 أفراد و بنسبة بلغت (13.3%). أما بالنسبة للأفراد الذين يشغلون منصب "موظف " فقد قدر عددهم 20 فردا و بنسبة بلغت (66.7%).

جدول رقم(3- 10):توزيع عينة الدراسة حسب الوضع العائلي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الوضع العائلي	اعزب	0	0%
	متزوج	30	100%
	ارمل	0	0%
	مطلق	0	0%
	المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3- 8):توزيع عينة الدراسة حسب الوضع العائلي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الوضع العائلي ، حيث يتضح ان جميع أفراد العينة وضعهم العائلي متزوجون اي بلغت نسبتهم ب (100%).

المطلب الثاني: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض استجابات افراد عينة الدراسة على محور إدارة الموارد البشرية بأبعادها و المتمثلة في "بعد الوظائف الإدارية و بعد الوظائف الفنية" و محور الميزة التنافسية بالإضافة الى تفسير البيانات المعروضة

1. استجابات افراد العينة على محتوى فقرات بعد إدارة الموارد البشرية

جدول رقم(3-11): استجابة افراد العينة على فقرات محور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

الاتجاه العام	الرتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	البعد
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	3	0.950	2.177	0	3	7	12	8	التكرار	1- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد عدد العاملين الذين نحتاج إليهم مستقبل
				%0	%10	%23.3	%40	%26.7	النسبة %	
موافق	4	0.525	2.000	0	1	1	25	3	التكرار	2- تهتم المؤسسة بالتغيرات التنظيمية الداخلية (التسويقية، المالية...) و بالتغيرات الخارجية (اقتصادية، سياسية) و انعكاساتها على الموارد البشرية
				%0	%3.3	%3.3	%83.3	10%	النسبة %	

موافق	2	0.866	2.266	1	3	7	11	8	التكرار	3- توجد في المؤسسة خطة سنوية لمقارنة المتاح (المتوفر لديها) من العاملين من حيث الكفاءة ومع ما نحتاجه مستقبلا
				%3.3	%10	%23.3	%36.7	%26.7	النسبة %	
موافق	1	0.218	2.300	0	7	3	12	8	التكرار	4- توجد لدى المؤسسة سياسة واضحة للتوظيف
				%0	%23.3	%10	%40	%26.7	النسبة %	
موافق بشدة	11	0.731	1.500	0	1	1	10	18	التكرار	5- تفضل إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصادر الداخلية مثل الترقية و النقل للمء الوظائف الشاغرة داخل اقسامها
				%0	%3.3	%3.3	%33.3	%60	النسبة %	
محايد	2	0.510	2.833	8	0	8	7	7	التكرار	6- تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية كالجامعات و مراكز التكوين المهني ووكالات التوظيف للمء الوظائف الشاغرة
				%26.7	%0	%26.7	%23.3	%23.3	النسبة %	
موافق بشدة	8	0.744	1.733	1	1	1	13	14	التكرار	7- تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن
				%3.3	%3.3	%3.3	%43.3	%46.7	النسبة %	

الوظائف الفنية

المؤسسة	المرشحين قبل اختيارهم	التكرار	النسبة %	المرشحين قبل اختيارهم	التكرار	النسبة %	المرشحين قبل اختيارهم	التكرار	النسبة %	
موافق	5	0.815	2.300	1	1	9	14	5	التكرار	8- تراعي المؤسسة أثناء عملية الاختيار المميزات الشخصية للمرشحين (ذكاء، تركيز، ابداع....)
				%3.3	%3.3	%30	%46.7	%16.7	النسبة %	
موافق	1	0.351	2.966	6	6	1	15	2	التكرار	9- يتم تعديل الأجور بما يتناسب مع التغيرات في البيئة (تضخم أجور المؤسسة منافسة)
				%20	%20	%3.3	%50	%6.7	النسبة %	
موافق	10	0.563	1.600	0	0	1	16	13	التكرار	10- يحصل عمال المؤسسة على امتيازات و المكافآت مالية
				%0	%0	%3.3	%53.3	%43.3	النسبة %	
موافق	4	0.466	2.533	0	10	2	12	6	التكرار	11- يتقاضى العمال المكافآت مقابل البية عمل إضافية
				%0	%33.3	%6.7	%40	%20	النسبة %	
موافق	3	0.616	2.566	1	4	10	11	4	التكرار	12- يوجد برنامج سنوي لتقييم أداء العامل
				%3.3	%13.3	%33.3	%36.7	%13.3	النسبة %	
موافق	7	0.668	2.033	0	0	7	17	6	التكرار	13- يتم الاستعانة بمراكز التدريب المتخصصة للعاملين خارج المؤسسة
				%0	%0	%23.3	%56.7	%20	النسبة %	

موافق بشدة	9	0.822	1.666	1	0	3	10	16	التكرار	14- تسعى إدارة الموارد البشرية لإدخال المهارات والخبرات الجديدة عن طريق البرامج التدريبية
				%3.3	%0	%10	33.3%	%53.3	النسبة %	
موافق	6	0.716	2.166	0	7	0	14	9	التكرار	15- تلتزم المؤسسة بتدريب الموظفين الجدد كلاً في مجال وظيفته
				%0	%23.3	%0	%46.7	%30	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة على فقرات محور إدارة الموارد البشرية الذي يحتوي على 15 عبارة كانت آراء العينة حولها كلياً موافقة ، حيث جاء ترتيب العبارات لكل بعد لهذا المحور حسب المتوسط الحسابي على هذا النحو:

1.1 - تحليل عبارات البعد الأول (الوظائف الادارية)

يتبين أن العبارة رقم 04 و هي "توجد لدى المؤسسة سياسة واضحة للتوظيف" احتلت المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد العينة عليها بمتوسط حسابي (2.300) وانحراف معياري (0.218)، تليها العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أصحاب العينة المدروسة و التي تنص على "توجد في المؤسسة خطة سنوية لمقارنة المتاح (المتوفر لديها) من العاملين من حيث الكفاءة و مع ما نحتاجه مستقبلاً" بمتوسط حسابي قدره (2.266) و انحراف معياري (0.866)، وجاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة أفراد العينة عليها والتي تنص "تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد عدد العاملين الذين نحتاج إليهم مستقبلاً" بمتوسط حسابي (2.177) وانحراف معياري (0.950)، تليها العبارة رقم 02 في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة والتي تنص " تهتم المؤسسة بالتغيرات التنظيمية الداخلية (التسويقية، المالية...) و بالتغيرات

الخارجية (اقتصادية، سياسية) و انعكاساتها على الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره (2.000) وانحراف معياري (0.525).

2.1 - تحليل عبارات البعد الثاني (الوظائف الفنية)

جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة والتي تنص "تراعي المؤسسة أثناء عملية الاختيار المميزات الشخصية للمرشحين (الذكاء، التركيز، الابداع.....)" بمتوسط حسابي قدره (2.300) وانحراف معياري (0.815)، أما في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 15 من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة وهي "تلتزم المؤسسة بتدريب الموظفين الجدد كلا في مجال وظيفته" بمتوسط حسابي قدره (2.166) وانحراف معياري (0.716)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم 13 من حيث درجة موافقة أفراد العينة علمها وتنص على "يتم الاستعانة بمراكز التدريب المتخصصة للعاملين خارج المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (2.033) وانحراف معياري (0.668)، كما جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثامنة بإجمالي موافق بشدة ونصت على "تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل اختيارهم" بمتوسط حسابي قدره (1.733) وانحراف معياري (0.744)، وقد جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة التاسعة بإجمالي موافق بشدة وهي "تسعى إدارة الموارد البشرية لإدخال المهارات والخبرات الجديدة عن طريق البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي قدره (1.666) وانحراف معياري (0.822)، أما العبارة رقم 10 فجاءت في المرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة أفراد العينة وهي "يحصل عمال المؤسسة على امتيازات و مكافآت مالية" بمتوسط حسابي قدره (1.600) وانحراف معياري (0.563)، وجاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الحادية عشر بإجمالي موافق بشدة ونصت على "تفضل إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصادر الداخلية مثل الترقية والنقل لملء الوظائف الشاغرة داخل أقسامها" بمتوسط حسابي قدره (1.500) وانحراف معياري (0.731).

جدول رقم (3-12): استجابة افراد العينة على فقرات محور الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
موافق	5	0.504	2.566	3	1	10	12	4	التكرار	1-تتسم كلفة الموارد المستخدمة في منتجات الشركة بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة
				10%	3.3%	33.3%	40%	13.3%	النسبة %	
موافق	3	0.407	2.866	7	2	5	12	4	التكرار	2-تعمل المؤسسة بخفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار
				23.3%	6.7%	16.7%	40%	13.3%	النسبة %	
موافق	13	0.819	1.533	0	2	0	10	18	التكرار	3-تقدم المؤسسة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة
				0%	6.7%	0%	33.3%	60%	النسبة %	
موافق بشدة	7	0.885	2.166	1	2	8	9	10	التكرار	4-تشجع المؤسسة أصحاب الأفكار الجديدة بشكل دائم
				3.3%	6.7%	26.7%	30%	33.3%	النسبة %	
موافق بشدة	14	0.861	1.500	1	0	1	9	19	التكرار	5-تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في منتجاتها
				3.3%	0%	3.3%	30%	63.3%	النسبة %	
موافق بشدة	6	0.304	2.233	1	7	2	8	12	التكرار	6-تتمكن المؤسسة من خلال الابداع برسم ميزة جديدة خاصة بالمؤسسة
				3.3%	23.3%	6.7%	26.7%	40%	النسبة %	
موافق بشدة	15	0.861	1.500	1	0	1	9	19	التكرار	7-المؤسسة تقدم منتجاتها في الوقت المحدد
				3.3%	0%	3.3%	30%	63.3%	النسبة %	
موافق	4	0.446	2.666	6	3	12	13	6	التكرار	8-تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية
				20%	10%	6.7%	43.3%	20%	النسبة %	

									%	
موافق بشدة	12	0.855	1.600	0	1	4	7	18	التكرار	9- تعمل المؤسسة على الاستغلال الأفضل لمواردها لتقليل التكلفة
				%0	%3.3	%13.3	%23.3	%60	النسبة %	
موافق	8	0.937	2.133	0	3	6	13	8	التكرار	10- تهتم المؤسسة بأراء العملاء و مقترحاتهم و تفضيلاتهم عند تقديم خدمات جديدة او اجراء تحسينات على الخدمات المقترحة
				%0	%10	%20	%43.3	%26.7	النسبة %	
موافق بشدة	11	0.668	1.633	0	0	3	13	14	التكرار	11- سجلت الشركة نمو في أرباح الشركة السنوية
				%0	%0	%10	%43.3	%46.7	النسبة %	
موافق بشدة	10	0.668	1.633	0	0	3	13	14	التكرار	12- حققت المؤسسة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية السنوية
				%0	%0	%10	%43.3	%46.7	النسبة %	
موافق	2	0.607	3.033	11	0	3	11	5	التكرار	13- من أولويات المؤسسة و موظفيها خفض تكلفة الخدمة
				%36.7	%0	%10	%36.7	%16.7	النسبة %	
موافق	9	0.739	1.733	0	1	2	15	12	التكرار	14- تواكب المؤسسة التغيرات بالسوق و تقتنص الفرص المتاحة
				%0	%3.3	%6.7	%50	%40	النسبة %	
محايد	1	0.935	3.766	7	12	8	3	0	التكرار	15- تستخدم المؤسسة وسائل متطورة لتقديم منتجاتها مقارنة بما يتواجد في السوق
				%23.3	%40	%26.7	%10	%0	النسبة %	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة على فقرات محور الميزة التنافسية ومن خلال النتائج الموضحة يتبين أن العبارة رقم 15 وهي "تستخدم المؤسسة وسائل متطورة لتقديم منتجاتها مقارنة بما يتواجد في السوق" احتلت المرتبة الأولى بإجماع محايد أفراد العينة علمها بمتوسط حسابي (3.766) وانحراف معياري (0.935)، تليها العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة والتي تنص "من أولويات المؤسسة وموظفيها خفض تكلفة الخدمة" بمتوسط حسابي قدره 3.033 وانحراف معياري (0.607)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة وهي "تعمل المؤسسة بخفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار" بمتوسط حسابي قدره 2.866 وانحراف معياري (0.407)، أما في المرتبة الرابعة فجاءت العبارة رقم 08 من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة وهي "لدى المؤسسة السرعة لإنتاج و

تصميم منتجات جديدة بأقصى وقت ممكن" بمتوسط حسابي بلغ 2.666 وانحراف معياري (0.446)، ثم في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 01 من حيث درجة موافقة أفراد العينة المدروسة و هي "تتسم كلفة الموارد المستخدمة في منتجات الشركة بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة" بمتوسط حسابي قدره 2.566 وانحراف معياري (0.504)، و جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم 06 بإجمالي موافق بشدة و تنص على "لدى المؤسسة القدرة على إنتاج مزيج من المنتجات" بمتوسط حسابي 2.233 وانحراف معياري (0.304)، كما جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة السابعة بإجمالي موافق بشدة و نصت على "تشجع المؤسسة أصحاب الأفكار الجديدة بشكل دائم" بمتوسط حسابي قدره 2.166 وانحراف معياري (0.885)، وقد جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثامنة من حيث درجة موافقة أفراد العينة وهي "تهتم المؤسسة بأراء العملاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم عند تقديم خدمات جديدة أو اجراء تحسينات على الخدمات المقترحة" بمتوسط حسابي قدره 2.133 وانحراف معياري (0.937)، أما العبارة رقم 14 فجاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة أفراد العينة وهي "تواكب المؤسسة التغيرات بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة" بمتوسط حسابي قدره 1.733 وانحراف معياري (0.739)، وجاءت العبارة رقم 12 في المرتبة العاشرة بإجمالي موافق بشدة ونصت على "حققت المؤسسة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية السنوية" بمتوسط حسابي قدره 1.633 وانحراف معياري (0.668)، أما في المرتبة الحادي عشر فجاءت العبارة رقم 11 بإجمالي موافق بشدة ونصت على "سجلت الشركة نمو في أرباح الشركة السنوية" بمتوسط حسابي 1.633 وانحراف معياري (0.668)، أما في المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة رقم 09 بإجمالي موافق بشدة ونصت على "تعمل المؤسسة على الاستغلال الأفضل لمواردها لتقليل التكلفة" بمتوسط حسابي 1.600 وانحراف معياري (0.855)، كما جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 03 من حيث درجة موافقة أفراد العينة و نصت على "تقدم المؤسسة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة" بمتوسط حسابي 1.533 وانحراف معياري (0.819)، أما في المرتبة الرابعة عشر فجاءت العبارة رقم 05 بإجمالي موافق بشدة و هي "تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في منتجاتها" بمتوسط حسابي قدره 1.500 وانحراف معياري (0.861)، وأخيرا في المرتبة الخامسة عشر جاءت العبارة رقم 07 بإجمالي موافق بشدة و نصت على " المؤسسة تقدم منتجاتها في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي قدره 1.500 وانحراف معياري (0.861).

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بدراسة صحة الفرضيات المبينة على ان لإدارة الموارد البشرية و الوظائف الإدارة و الوظائف الفنية دور في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال

1. اختبار الفرضية الرئيسية

إدارة الموارد البشرية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال – مستغانم

- بحيث صيغة فرضية العدم H_0 و الوجود H_1 ووفقا ما يلي :

– H_0 : إدارة الموارد البشرية ليس لها دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال

– H_1 : لإدارة الموارد البشرية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال

1-1 اختبار الانحدار الخطي البسيط

تختبر فرضية الدراسة باستعمال اختبار الانحدار الخطي البسيط حيث إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية sig أقل من مستوى معنوية 0.01 نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية sig أكبر من مستوى معنوية 0.01 نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1

جدول رقم (3- 13): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الميزة التنافسية

إدارة الموارد البشرية					المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط سييرمان	معامل الانحدار	ثابت الانحدار	
0.001	0.779	0.889	6.385	0.814	الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انقيمة مستوى الدلالة الإحصائية $sig = 0.001$ أي أقل من مستوى معنوية 0.01 و بالتالي

نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و بالتالي لإدارة الموارد البشرية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفضال - مستغانم

2-1 دراسة العلاقة الارتباطية

من خلال معامل الارتباط سييرمان بين المتغيرين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية الذي بلغ 0.889 نستنتج أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة نفضال.

3-1 معامل التحديد R^2 : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته 0,779 يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بنسبة 77.9% على الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

لوظائف الإدارية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم -

بحيث صيغة فرضية العدم H_0 و الوجود H_1 وفقا ما يلي :

- H_0 : الوظائف الإدارية ليس لها دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال

- H_1 : لوظائف الإدارية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال

جدول رقم (3- 14): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الوظائف الإدارية والمتغير التابع الميزة التنافسية

الوظائف الإدارية					المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط سبيرمان	معامل الانحدار	ثابت الانحدار	
0.001	0.853	0.935	7.000	0.647	الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $sig = 0.001$ أي اقل من مستوى معنوية 0.01 و بالتالي

نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و بالتالي لوظائف الإدارية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم

1.2. دراسة العلاقة الارتباطية من خلال معامل الارتباط سبيرمان بين المتغيرين الوظائف الإدارية والميزة

التنافسية الذي بلغ 0.935 نستنتج

أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين الوظائف الإدارية والميزة التنافسية في مؤسسة نפטال.

2.2. معامل التحديد R^2 : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته 0.853 يتضح لنا أن الوظائف

الإدارية تؤثر بنسبة 85.3% على الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

لوظائف الفنية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم -

بحيث صيغة فرضية العدم H_0 و الوجود H_1 وفقاً ما يلي :

— H_0 : الوظائف الفنية ليس لها دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال

— H_1 : لوظائف الفنية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال

جدول رقم (3 - 15): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الوظائف الفنية والمتغير التابع الميزة التنافسية

الوظائف الفنية					المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط سيرمان	معامل الانحدار	ثابت الانحدار	
0.001	0.671	0.830	5.596	0.828	الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

التعليق على الجدول :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $sig = 0.001$ أي اقل من مستوى معنوية 0.01 وبالتالي

نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و بالتالي لوظائف الفنية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم

1.3. دراسة العلاقة الارتباطية من خلال معامل الارتباط سيرمان بين المتغيرين الوظائف الفنية والميزة

التنافسية الذي بلغ 0.830 نستنتج أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين الوظائف الفنية والميزة التنافسية في مؤسسة نפטال.

2.3. معامل التحديد R^2 : من خلال قيمة معامل التحديد R^2 الذي بلغت قيمته 0.671 يتضح لنا أن الوظائف الفنية تؤثر بنسبة 67.1% على الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم.

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق في الدراسة التطبيقية و عرض و تحليل البيانات و إختبار صحة الفرضيات يمكن تلخيص النتائج كما يلي :

تحققت الفرضية الرئيسية و التي تنص على "إدارة الموارد البشرية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم -"

تحققت الفرضية الفرعية الاولى و التي صيغت " لوظائف الإدارية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم -"

تحققت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "لوظائف الفنية دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال - مستغانم -"

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل تم التعرف على الملحق التجارية نפטال-مستغانم، وطبيعة النشاط فيها وهيكلها التنظيمي وإبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. حيث قمنا بالدراسة في الملحقة بالاعتماد على الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه في ميدان الدراسة وعند استرجاعه اعتمدنا برنامج spss لتفسير الفرضية وللإجابة على الإشكالية بتحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية الموجودة في الملحقة التجارية نפטال-مستغانم.

الخاتمة

خاتمة عامة:

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة لما لها من مكانة مهمة بالمؤسسات عموما والمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا بارزا وحيويا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بفضل توظيفها الفعال وتطويرها المستمر للمهارات والقدرات، وقد تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل ملهمة و محفزة للموظفين وبالتالي تساهم في بناء قدرات تمكن المؤسسات من التكيف مع التحديات السريعة والتغيرات في السوق، مما يمنحها القدرة على الاستمرارية والنمو المستدام في السوق التنافسية الحديثة.

كما سعت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى التعرف على ما إذا كان لإدارة الموارد البشرية دور ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وتجلى ذلك في تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في معرفة ما إذا كان للوظائف الإدارية دور ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، وأيضا التعرف على ما إذا كان للوظائف الفنية دور ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية في الملحقة التجارية نפטال-مستغانم، مما سمح لنا من الإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار صحة الفرضيات المصاغة للوصول إلى النتائج المرجوة.

وعليه من خلال الدراسة نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية وهذا راجع للعلاقة القوية بين المتغيرين "إدارة الموارد البشرية" و "الميزة التنافسية".

نتائج الدراسة:

1- نتائج الجزء النظري:

- تساهم إدارة الموارد البشرية في انتقاء وجذب الفرد المناسب ووضعه في المكان المناسب في المؤسسة؛
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم من خلال التدريب المستمر؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل؛
- تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة من خلال تطبيق نظم المكافآت والتقييم العادلة، وبذلك تساهم في زيادة رضا ورغبة الموظفين في الاستمرار والابتكار؛
- تعتبر الميزة التنافسية تعد عنصراً حاسماً لاستمرارية المؤسسة ونجاحها؛
- تحقيق ميزة تنافسية يمكن أن يساهم في تحقيق أرباح أكبر بفضل تقليل التكاليف أو زيادة الإيرادات؛
- بفضل الميزة التنافسية، تتمكن المؤسسة من النمو بشكل مستدام والتوسع في أسواق جديدة؛
- اكتساب مزايا تنافسية متنوعة ومميزة يساهم في تعزيز النمو التنافسي للمؤسسة؛

2- نتائج الجزء التطبيقي:

- تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في خلق الميزة التنافسية؛
- تساهم الوظائف الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تساهم الوظائف الفنية في تحقيق الميزة التنافسية؛

التوصيات:

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها، تم اقتراح بعض التوصيات نذكرها كما يلي:

- منح الفرص للعاملين داخل المؤسسة باتخاذ قرارات مما يعزز ذلك شعورهم بالمسؤولية والإنجاز؛
- يجب على المؤسسة مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في مجال التسويق؛
- تعزيز وتشجيع العمال للعمل كفريق واحد؛
- استخدام نظام معلومات محوسب في إدارة الموارد البشرية الذي من شأنه تسهيل عملية التوظيف؛
- استخدام المؤسسة وسائل متطورة لتقديم منتجاتها.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، رقم الإيداع 95/2496، الإسكندرية، 2004؛
- بكري طيب موسى، "إدارة الموارد البشرية"، دار جيتاو للطباعة والنشر، الخرطوم 2012،
- حفيان عبد الوهاب، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2017؛
- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة 08 ماي 1945، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004؛
- شارل ليز وجاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة وتعريب رفاعي محمد رفاعي ومحمد السيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001؛
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 2002؛
- عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008؛
- عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015؛
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005؛
- فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011؛
- محفوظ احمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2010؛
- مصطفى محمود أبوبكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003؛
- محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014؛

المجلات:

- أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، "تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد08، المجلد01، 2019؛
- جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمه. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2007؛
- سليم الياس، الموسوعة الإدارية الشاملة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة، بيروت، لبنان،
- سليمان محمد مرجان، "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد37، العدد08-2011، الإيداع القانوني2008،
- عبد الرزاق سلام وفاطمة لبوخ، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد06، العدد01، 2018؛
- فرحات غول، "الميزة التنافسية لرياح المعركة التنافسية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، البصيرة للبحوث والاستثمارات، الجزائر، العدد12، فيفري2009؛
- فرج علي عمار نصر، الهلول ناصر المقدولي، "إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات"، طرابلس، ليبيا، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد4، العدد1، 2021؛

أطروحات الدكتوراه:

- أحمد مخلوف، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، تخصص معايير محاسبة دولية، جامعة الجزائر،
- فيروز بوزوين، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017؛
- محمد جلد، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الرياضية"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة وعلوم التسيير الرياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021؛

المحاضرات:

- العربي عطية و شركاءه، "محاضرات إدارة الموارد البشرية"، جامعة ورقلة، 2016-2017؛
- مهمل عادل أمين، أستاذ محاضر-قسم ب-، مطبوعة مقدمة في مقياس: إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، إبراهيم سلطان شيبوط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، 2022-2023؛
- نعيمة يحيواوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013؛

المذكرات ورسائل الماجستير:

- بوشارب أماني وليليا حجاجي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر -الفجوج-قالمة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022 2023؛
- حسن سليمان عبد الله أبو العيلة، "دور ديوان الموظفين العام في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المدراء العاملين للشؤون الإدارية والمالية في الضفة الغربية و افاق تعزيزه"، رسالة ماجستير، جامعة القدس فلسطين، 2013؛
- حشاشي منال منى، "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر -فرع بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة، 2019-2020؛
- خليل موفق خليل صافي، "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة،
- قدوري محمد السعيد، "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة على وظائف إدارة الموارد البشرية"، حالية مؤسسة الوطنية للأشغال في الابار(entp) حاسي مسعود، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018؛

- محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009
- معمور سعاد، "إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي تبسي، تبسة، شعبة علوم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وتنمية، 2018؛
- نوال دومة، "تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011؛
- نوال دومة، "تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011

الملتقيات:

- صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات (المهارات)"، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004؛

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استبيان مذكرة ماستر

أقوم ببحث تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" في مؤسسة اقتصادية نفضال.

نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة مع الإشارة الى ان مساهمتم في الإجابة عليها سيساعدني كباحث في التوصل الى النتائج العلمية الموجودة ، للفت انتباهكم الى ان المعلومات التي ستدلون بها ستعمل لأغراض البحث العلمي فقط و بالتالي لو تفضلتم علينا أجيبوا على أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة و حياد .

إشراف الأستاذ :

د/ قبايلي حاجة

من إعداد الطالبتين :

بن عומר سلطانة سميرة

بن بوزيد جيعة

السنة الدراسية 2024/2023

1 / محور البيانات الشخصية :

		انثى	ذكر	الجنس
من 50 فما فوق	من 40 الى 49	من 30 الى 39	من 20 الى 29 سنة	الفئة العمرية
من 16 فما فوق	من 11-15	من 5-10	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
Doctorat	Master	License	Niveau terminal	المستوى العلمي
موظف	مسؤول	رئيس قسم	مدير	المستوى الوظيفي
مطلق (ة)	ارمل (ة)	متزوج (ة)	أعزب	الوضع العائلي

2 / محور الدراسة :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد عدد العاملين الذين نحتاج إليهم مستقبل	01
					تهتم المؤسسة بالتغيرات التنظيمية الداخلية (التسويقية، المالية...) و بالتغيرات الخارجية (اقتصادية، سياسية) و انعكاساتها على الموارد	02

				البشرية	
				توجد في المؤسسة خطة سنوية لمقارنة المتاح (المتوفر لديها) من العاملين من حيث الكفاءة و مع ما نحتاجه مستقبلا	03
				توجد لدى المؤسسة سياسة واضحة للتوظيف	04
				تفضل إدارة الموارد البشرية الاعتماد على المصادر الداخلية مثل الترقية و النقل لملء الوظائف الشاغرة داخل اقسامها	05
				تستعين إدارة الموارد البشرية بالمصادر الخارجية كالجامعات و مراكز التكوين المهني و وكالات التوظيف لملء الوظائف الشاغرة	06
				تقوم المؤسسة بجمع المعلومات المطلوبة عن المرشحين قبل اختيارهم	07
				تراعي المؤسسة أثناء عملية الاختيار المميزات الشخصية للمرشحين (ذكاء، تركيز، ابداع...)	08
				يتم تعديل الأجور بما يتناسب مع التغيرات في البيئة (تضخم أجور المؤسسة منافسة)	09
				يحصل عمال المؤسسة على امتيازات و المكافآت مالية	10
				يتقاضى العمال المكافآت مقابل الية عمل إضافية	11
				يوجد برنامج سنوي لتقييم أداء العامل	12
				يتم الاستعانة بمراكز التدريب المتخصصة للعاملين خارج المؤسسة	13
				تسعى إدارة الموارد البشرية لإدخال المهارات و الخبرات الجديدة عن طريق البرامج التدريبية	14

				تلتزم المؤسسة بتدريب الموظفين الجدد كلا في مجال وظيفته	15
				تتسم كلفة الموارد المستخدمة في منتجات الشركة بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة	16
				تعمل المؤسسة بخفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار	17
				تقدم المؤسسة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة	18
				تشجع المؤسسة أصحاب الأفكار الجديدة بشكل دائم	19
				تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في منتجاتها	20
				تتمكن المؤسسة من خلال الابداع برسم ميزة جديدة خاصة بالمؤسسة	21
				المؤسسة تقدم منتجاتها في الوقت المحدد	22
				تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءات عالية	23
				تعمل المؤسسة على الاستغلال الأفضل لمواردها لتقليل التكلفة	24

				تهتم المؤسسة بأراء العملاء و مقترحاتهم و تفضيلاتهم عند تقديم خدمات جديدة او اجراء تحسينات على الخدمات المقترحة	25
				سجلت الشركة نمو في أرباح الشركة السنوية	26
				حققت المؤسسة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية السنوية	27
				من أولويات المؤسسة و موظفيها خفض تكلفة الخدمة	28
				تواكب المؤسسة التغيرات بالسوق و تقتنص الفرص المتاحة	29
				تستخدم المؤسسة وسائل متطورة لتقديم منتجاتها مقارنة بما يتواجد في السوق	30

الملحق رقم 02 : معامل الفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.875	36

الملحق رقم 03: مخرجات spss لنتائج البيانات المتعلقة بخصائص العينة

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	80.0	80.0	80.0
	انثى	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الفئة العمرية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى 29 سنة	6	20.0	20.0	20.0
	من 30 الى 39	6	20.0	20.0	40.0
	من 40 الى 49	15	50.0	50.0	90.0
	من 50 فما فوق	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سنوات الخدمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	7	23.3	23.3	23.3
	من 5 الى 10	2	6.7	6.7	30.0
	من 11 الى 15	11	36.7	36.7	66.7
	من 16 فما فوق	10	33.3	33.3	100.0

	Total	30	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

المستوى_العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niveau terminal	8	26.7	26.7	26.7
	licence	10	33.3	33.3	60.0
	master	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

مستوى_الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	4	13.3	13.3	13.3
	رئيس قسم	12	40.0	40.0	53.3
	مسؤول	5	16.7	16.7	70.0
	موظف	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 04: مخرجات spss لنتائج البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

Statistics											
		السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10
Valid	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.17	2.00	2.26	2.30	1.50	2.83	1.73	2.30	2.96	1.60
Std.		.950	.525	0.	0.21	.731	0.51	.744	.815	0.35	.563

الملاحق

Deviation		23	86601	880	08	050	43	39	146	24
-----------	--	----	-------	-----	----	-----	----	----	-----	----

Statistics											
		السؤال 11_	السؤال 12_	السؤال 13_	السؤال 14_	السؤال 15_	السؤال 16_	السؤال 17_	السؤال 18_	السؤال 19_	السؤال 20_
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.5333	2.5667	2.0333	1.6667	2.1667	2.5667	2.8667	1.5333	2.1667	1.5000
Std. Deviation		0.46658	0.61630	.66868	.82227	0.71675	0.50433	0.40770	.81931	0.88543	.86103

Statistics											
		السؤال 21_	السؤال 22_	السؤال 23_	السؤال 24_	السؤال 25_	السؤال 26_	السؤال 27_	السؤال 28_	السؤال 29_	السؤال 30_
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.2333	1.5000	2.6667	1.6000	2.1333	1.6333	1.6333	3.0333	1.7333	3.7667
Std. Deviation		0.30472	.86103	0.44636	.85501	.93710	.66868	.66868	0.60781	.73968	.93526

الملحق رقم 05: مخرجات spss لنتائج اختبار الصحة الفرضيات

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 ^a	.779	.771	.25471

a. Predictors: (Constant), ادارة الموارد البشرية,

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.385	1	6.385	98.421	<.001 ^b
	Residual	1.817	28	.065		
	Total	8.202	29			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), ادارة الموارد البشرية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.401	.184		2.172	.039
	ادارة الموارد البشرية	.814	.082	.882	9.921	<.001
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

Correlations				
		الوظائف_الادارية	الميزة	
Spearman's rho	الوظائف_الادارية	Correlation Coefficient	1.000	.935**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	30	30
	الميزة	Correlation Coefficient	.935**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.924 ^a	.853	.848	.20716
a. Predictors: (Constant), الوظائف_الادارية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.000	1	7.000	163.121	<.001 ^b
	Residual	1.202	28	.043		
	Total	8.202	29			
a. Dependent Variable: الميزة						
b. Predictors: (Constant), الوظائف_الادارية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.759	.117		6.499	<.001
	الوظائف_الادارية	.647	.051	.924	12.772	<.001
a. Dependent Variable: الميزة						

Correlations				
			الوظائف_الادارية	الميزة
Spearman's rho	الوظائف_الادارية	Correlation Coefficient	1.000	.830 ^{**}
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	30	30
	الميزة	Correlation Coefficient	.830 ^{**}	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	30	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 ^a	.682	.671	.30508
a. Predictors: (Constant), الوظائف الفنية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.596	1	5.596	60.121	<.001 ^b
	Residual	2.606	28	.093		
	Total	8.202	29			
a. Dependent Variable: الميزة						
b. Predictors: (Constant), الوظائف الفنية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.373	.238		1.565	.129
	الوظائف الفنية	.828	.107	.826	7.754	<.001
a. Dependent Variable: الميزة						

