

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل
بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة " ملبنة سعيدة "

إشراف الأستاذ:
د. عبدالقادر بلهادي

إعداد الطلبة:
حمري مختارية
جلطي عبدالقادر

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل
بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة " ملبنة سعيدة "

إشراف الأستاذ:
د. عبدالقادر بلهادي

إعداد الطلبة:
حمري مختارية
جلطي عبدالقادر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا
عضوا مناقشا

جامعة سعيدة
جامعة سعيدة
جامعة سعيدة

أ.د. بلهاشمي طيب
أ.د. بلهادي عبدالقادر
أ.د. مهدي عمر

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

رَبِّ اَوْزِعْنِيْ اَنْ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

اَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَاَنْ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَاَدْخِلْنِيْ بِرَحْمَتِكَ فِيْ عِبَادِكَ الصّٰلِحِيْنَ

(النمل: 19)

الإهداء

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العلم والعمل

الحمد لله الذي يسير لنا أمورنا وعززنا بالفه

الحمد لله الذي وفقنا وسهل علينا التقدم إلى الأمام

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل إلى:

زهرة فاقت كل الزهور وشمعة يشيع منها النور ، فهي وسط قلبي البهجة والسرور،
ولأجلها تعلمت الكتابة على السطور

(أبي الحبيبة) أطال الله في عمرها

إلى من احترق ساعدك أبى عرق جبينه فكان سببا في إنارة طريقي إلى العلم حالما
درمت نتائج النجاح (أبي الحبيب) أطال الله في عمره.

إلى الذين ينبس لي لأجلهم : إخوتي " قديرو، هيثم، أحمد، فاطيمة الزهراء، وإلى
كل عائلة عظمى وكل أصدقائي، وأخص بالذكر : "نعيمة" و"قايد شيماء"

إلى الذين سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم ذاكرتي.

جلطي عبد القادر

إهداء

نشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، ومنه توفيقه على إتمام هذا العمل.
واعترافا بالفضل لأهله، نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الخالص العرفان و التقدير إلى
أستاذي " بلهادي عبد القادر " الذي أشرف على المذكرة ، وعلى دعمه وتوجيهاته
القيمة فجزاه الله كل خير.

أهدي هذا العمل الى من كلفه الله بالهبة والوقار،
الى من أحمل اسمه بكل افتخار، الى من علمني العطاء دون انتظار، أرجو أن يمد الله
في عمرك والدي العزيز لك كل التجلي والاحترام.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها.
إلى من كان لها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي،
إلى معنى الحب والحنان،

إلى صاحب قلب الطيب أمي الغالية سهل الله لكي طريقا في الجنة.

إلى أنسي في معيشتي زوجي الغالي

إلى عوي في عمري إخوتي وأخواتي كل باسمه وأقاربي

إلى كل زملائي الذين كانوا لي نعم الصحبة

إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة التي سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم مني كل
الشكر والعرفان.

إلى كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
	الشكر والتقدير	01
	الإهداء	02
	الملخص	03
I	قائمة المحتويات	04
III	قائمة الجداول	05
IV	قائمة الأشكال	06
V	قائمة الملاحق	07
أ	مقدمة	08
ب	أولاً: طرح الإشكالية	09
ج	ثانياً: الفرضيات	10
ج	ثالثاً: أهمية البحث	11
د	رابعاً: أهداف البحث:	12
هـ	خامساً: مبررات اختيار موضوع البحث	13
و	سادساً: المنهج المستخدم في البحث	14
و	سابعاً: تقسيمات البحث	15
ز	ثامناً: الدراسات السابقة	16
الفصل الأول: التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية		
01	تمهيد	17
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية	18
03	المطلب الأول: الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد البشرية	19
08	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية	20

10	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها	21
14	المبحث الثاني: معوقات وقرارات إدارة الموارد البشرية	22
14	المطلب الأول: معوقات إدارة الموارد البشرية	23
19	المطلب الثاني: قرارات إدارة الموارد البشرية	24
22	المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية	25
22	المطلب الأول: وظيفة تكوين الموارد البشرية	26
24	المطلب الثاني: وظيفة التعويضات	27
26	المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية	28
30	خلاصة الفصل	29
الفصل الثاني: التأصيل النظري للميزة التنافسية وعلاقتها بالموارد البشرية		
33	تمهيد:	30
34	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	31
34	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية	32
37	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية	33
40	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادرها	34
47	المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية	35
47	المطلب الأول: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	36
49	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية	37
50	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	38
53	خلاصة الفصل:	39
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة		
55	تمهيد	40
56	المبحث الأول: تقديم المؤسسة	41
56	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة	42

57	المطلب الثاني: النشاط الاقتصادي للمؤسسة.	43
58	المطلب الثالث: وحدة الإنتاج بسعيدة	44
61	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي	45
61	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام	46
62	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي	47
69	المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	48
69	المطلب الأول: تقديم الاستبيان	49
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان	50
89	المطلب الثالث: الإستنتاجات	51
90	خلاصة الفصل:	52
92	خاتمة	53
97	قائمة المصادر والمراجع	54
102	الملاحق	55

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
73	يبين نتيجة ثبات البعدين	01
73	يبين نتيجة ثبات البعد الأول	02
74	يبين نتيجة ثبات البعد الثاني	03
74	قيمة ارتباط بيرسون لمحور الموارد البشرية	04
75	قيمة ارتباط بيرسون لمحور الميزة التنافسية	05
76	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	06
77	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	07

78	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	08
79	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.	09
80	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية.	10
81	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية اتجاه العمل.	11
82	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.	12
83	إجابات العينة للمحور الأول.	13
84	إجابات العينة للمحور الثاني.	14
85	متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	15
86	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد أبعاد البعد الكلي على المحاور الأربع	16
87	يبين معاملات الارتباط بين محوري الدراسة ومجالاتها	17
88	يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد أبعاد البعد الكلي على المحاور الأربع	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الشكل رقم
41	دورة حياة الميزة التنافسية	01
50	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	02
76	يبين توزيع العينة على حسب الجنس	03
77	يبين توزيع العينة على حسب السن	04
78	يبين توزيع العينة على حسب المنصب الوظيفي	05
79	يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية	06
80	يبين توزيع العينة على حسب الحالة العائلية	07
81	يبين توزيع العينة على حسب الوضعية اتجاه العمل	08
82	يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي	09

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	ملحق رقم
102	الاستبيان	01
106	مديرية المالية والمحاسبة	02
107	مديرية المالية والمحاسبة	03
108	تربية الحيوانات	04
109	المخبر	05
110	المديرية التجارية	06
111	رئيس قسم النظافة والأمن	07
112	مديرية التموين	08
113	رئيس قسم الإنتاج	09
114	رئيس قسم الصيانة	10
115	رئيس قسم الصيانة	11

ملخص الدراسة :

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من موارد المؤسسة، كما أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسئولية جد صعبة لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها تحسين الميزة التنافسية مما يؤدي برفع انتاجية المؤسسة، لذا قمنا في هذه الدراسة بتحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال عدة أساليب لتحليل البيانات اعتمادا على الحزمة الاحصائية spss، حيث أظهرت الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين ميزة وتنافسية المؤسسة، وذلك بمعامل الارتباط يساوي 58,9% مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين هذين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، ملبنة سعيدة.

Résumé :

L'élément humain est récemment devenu la ressource la plus importante de l'organisation, et la gestion des ressources humaines est devenue une tâche et une responsabilité très difficile parce que la réalisation des objectifs de l'organisation, menée par l'amélioration des avantages concurrentiel conduisant à l'augmentation de la productivité de l'entreprise, donc dans cette étude, nous avons identifié le rôle joué par la gestion du capital humain dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, nous avons utilisé l'approche descriptive analytique avec l'utilisation de plusieurs méthodes d'analyse des données basées sur le programme statistique spss, où nous avons montré L'étude joue le rôle que joue la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de l'avantage et de la compétitivité de l'établissement, par le facteur de liaison égal à 58,9 % ce qui indique une relation positive entre ces deux variables

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, avantage concurrentiel, facteur de liaison.

Summary :

The human element has recently become the most important resource of the organization, and human resources management has become a very difficult task and responsibility because the achievement of the objectives of the organization, led by the improvement of competitive advantages leading to the increase in the productivity of the company, so in this study we have identified the role played by the management of humans in obtaining a competitive advantage , we used the analytical descriptive approach with the use of several methods of data analysis based on the spss statistical package, where we showed the study plays the role that human resource management plays in improving the advantage and competitiveness of the establishment, by the binding factor equal to 58.9%, which indicates a positive relationship between these two variables.

Keywords: Human resources management, competitive advantage, factor equal.

مقدمة

مقدمة عامة:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع، وذلك من خلال إضافة قيمة العميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى يمكن لغدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى.

فالمراد البشرية تلعب دور رئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية. ولقد أصبح معروفا بان الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم على مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

وعليه، نجد أن الاهتمام بالموارد البشرية أضحى أبرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الراغبة تحقيق ميزة تنافسية ان تحسن موجوداتها الفكرية بالشكل الذي يميزها عن المنافسين، وعليه فقد جاءت دراستنا من اجل الاطلاع على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية، حيث حاولنا تقييم هذه الدراسة من خلال خطة مهنية علمية انقسمت إلى جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي.

وبغية الإجابة على الإشكالية والتوصل إلى نتائج تؤكد أن تلقي فرضيات البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يتناول إدارة الموارد البشرية: نشأتها، تطورها، وظائفها، أهميتها وأهدافها.

الفصل الثاني: يسلط الضوء على الميزة التنافسية وأنواعها، أهميتها، خصائصها، وعلاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

الفصل الثالث: خصص للدراسة الميدانية في المؤسسة.

أولاً: طرح الإشكالية

بناء على ما تقدم فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي: **ما مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية؟**

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما هي الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية في المؤسسة؟

- هل يساهم المورد البشري في خلق قيمة وتحسين الأداء التنافسي في المؤسسة؟
- هل تحظى الموارد البشرية بالاهتمام في المؤسسة الجزائرية؟

ثانيا: الفرضيات

من العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة التي يمكن تلخيصها كالتالي:

- يعتبر المورد البشري مصدرا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تطمح له إدارة ملبنة سعيدة.
- يساهم المورد البشري في خلق القيمة وتحسين أداء مؤسسة ملبنة سعيدة وامتلاك ميزة تنافسية لها.

ثالثا: أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها:

- أهمية الأداء البشري في حياة الجامعات وأثره الواضح على نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز.
- بسبب التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية نظرا للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة ومسؤولية تسيير الموارد مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.

- إضافة إلى لفت انتباه أصحاب هذه المؤسسات ومسيرها إلى ضرورة الاعتماد إلى مداخل آخرين لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث يحتاج تقليدها من طرف المنافسين إلى مدة أطول في ظل قوة المنافسة باعتبارها العنصر الحاسم في تحديد ما يمكن للمؤسسة أن تحصل عليه في السوق المستهدف.

ومن ثم أهمية أن تستند إلى عوامل القوة وإلى المميزات التي تتفوق بها من خلالها من تحقيق أقصى إشباع لعملائها وبالتالي تتحصل على موقع متميز في السوق مقارنة.

وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون أن معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية وذات طاقات كامنة إلا أنها لا تحسن استغلالها.

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

- دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية.

- إبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسة المتوسطة بولاية سعيدة على تحقيق أبعاد المزايا التنافسية.

- تقييم اتجاه تأثير درجة مساهمة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية.

- الوقوف على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية ملكيتها، تعدادها، قطاعاتها، نشاطها الرئيسي، مساهمتها في التشغيل، وخاصة مكانة إدارة الموارد البشرية بها.

- تقديم بعض المقترحات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

خامسا: مبررات اختيار موضوع البحث

من أهم الأسباب التي دفعتنا على اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

- بحكم تخصصنا في دور تسيير الموارد البشرية وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بكل ما هو مورد بشري بالمؤسسة، كما يعتبر المورد البشري من أهم أنواع الموارد في المؤسسة كما يقول (Peter Druker): "إن تسيير الأفراد ليس تسيير الأشياء، هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول والرئيس للإدارة التنفيذية".

- شعورنا بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الكفاءات ضمن موارد المؤسسة واعتقادنا بأنها هي مصدر الأداء المتميز والجودة الحالية بسبب ما تحوزه من مهارات وقدرات ومعرفة متجددة وكامنة في عقولها، والذي يعد مصدر تحقيق الميزة التنافسية كما يقول (Peter Druker): "إن أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان".

- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.
- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا إدارة الإنتاج والتموين.
- الوقوف على أهم الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

سادسا: المنهج المستخدم في البحث

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها ونتائجها، الإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع، والإلمام لها ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، والذي كان بملبنة سعيدة واعتمدنا على منهج دراسة الحالة والجمع بين المنهجين السابقين، محاولين اسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقا.

سابعا: تقسيمات البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم البحث إلى ثلاث أجزاء: الأول والثاني نظري والثالث تطبيقي، فالجزء النظري يختص بعرض الجوانب النظرية في موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ويحتوي على ثلاث فصول:

- تناول الفصل الأول منه: التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية
- أما الفصل الثاني: فتطرق على التأصيل النظري للميزة التنافسية وعلاقتها بالموارد البشرية.

- وفي الفصل الثالث تطرقنا على الدراسة التطبيقية.

ثامنا: الدراسات السابقة

أ- باللغة العربية:

1. دراسة **بوازيد وسيلة** بعنوان: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وسعت الباحثة خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والخبرة كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد اشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءتها.

2. دراسة **سملاي يحضية** بعنوان: "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، (2004/2003)، تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل يمكن

للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن تؤثر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث توصل على جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجهاتها الإستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها. هذا مرهون بتطبيقها الإدارة الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين والرفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجهاتها الإستراتيجية، واعتبارها أصلا وشريكا في إستراتيجيات المؤسسة.

ب- الدراسات الاجنبية:

1. دراسة ميمون وآخرون (2009) بعنوان:

(Human capital A source of competitive ideas for strtegic leadership)

"رأسمال البشري كمصدر للميزة التنافسية كفكر القيادة الإستراتيجية"، وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح أن رأسمال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية وذلك في ضوء مدخل الموارد الذي يعتبر العنصر البشري عنصرا حيويا وهاما لتحقيق الميزة التنافسية، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن تكنولوجيا العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية.

- وتوصلت الدراسة على أنه لا بد من استخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة شينغ ويويه (Cheng and Yuyeh: 2007) بعنوان:

(Core competence and sustainable competitive advantage in air-cargo forwarding evidence from Taiwan)

"جوهر كفاءة واستدامة الميزة التنافسية حالة شركات الشحن الجوي في تايوان"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان، وتستند هذه على النظرية القائمة على أساس الموارد والتي تتمثل في قدرات وخدمات الشحن بهدف استدامة الميزة التنافسية في تلك الصناعة، وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- أن الموارد والقدرات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية.
- أن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم.
- عن إستراتيجيات التحالف تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الأول

التأصيل النظري لإدارة الموارد
البشرية

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد في هذه الشركة أو تلك، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة، ويمكن أن تكون عبء مالي عالي عليها، كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل.

تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط،

اختيار، التدريب، الحوافر، والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري، وفي هذا

الفصل سنتطرق إلى دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: قرارات ومعوقات إدارة الموارد البشرية
- المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ففاعليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد، إذ أنها هي من تعكس صورة المؤسسة من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لابد لها من العمل على توفير كل من ما شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجابيا على ممارستهم أدائهم.

المطلب الأول: الجذور الاقتصادية لمفهوم الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما في نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، وتتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى:

تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية، قبل ذلك كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ومن ناحية الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث، نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتسترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ونشأت

كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في إنتاج سلع.

المرحلة الثانية (ظهور الإدارة العلمية):

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور؛ الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1. تطور حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الغدرة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2. الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبدون أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

3. الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعلم وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. 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 إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته، وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصوا على أجر بنفس الدرجة كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة (نمو المنظمات العالمية):

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

المرحلة الرابعة (بداية الحرب العالمية الأولى):

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة على استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل ألفا وبيتا، وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور 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 والإسكان، 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.

نشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915، وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919، وفي عام 1920 أنشأت الكثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

المرحلة الخامسة (ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية):

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطة إلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة (ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن):

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.

ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا، كان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكيد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك وتصنيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر على إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأتمتاتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال غدارة الموارد البشرية (عزام، 2013، ص:35).

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية (Human Resources) كإصلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد (Personnel) أو القوى العاملة الذي كان سندا قبل عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية بالمؤسسة، ويصبح ممارسي هذه الوظيفة عناصر فاعلين فيها، وقبل التطرق على مفهوم وظيفة الموارد البشرية أو كما يصطلح على تسميتها بعض الباحثين إدارة الموارد البشرية أو تسيير الموارد البشرية وإن كان هناك فرق بين هذه التسميتان، وسنأتي على ذكره لاحقاً، سنحاول توضيح المقصود بالموارد البشرية إذ يمكن النظر إليها من جانبين هما:

1. الجانب المجتمعي الكلي: بحيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص، بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.

2. الجانب المؤسسي الجزئي: حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، أي كل من ينتمي للمؤسسة سواء يعمل فعلاً أو مسجل بها (خاضع لتدريب، عطلة).

وعموماً تعرف في (قاموس الأعمال) بأنها: "عملية تطوير الموارد البشرية بحيث تصبح أكثر قيمة للمؤسسة، وتشمل إجراء تحليلات العمل، تخطيط الاحتياجات، توظيف الأشخاص المناسبين لهذا العمل، التوجيه، التدريب، الاهتمام بالرواتب والأجور، توفير المزايا والحوافز، تقييم الأداء حل النزاعات والتواصل مع جميع الموظفين على جميع المستويات.

يعرفها فليبو (Eflippo) بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة والمهمة الرئيسية لمديري وظيفة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيه بطريقة لأكثر فعالية".

كما يعرفها كل من سميت بأنها: "مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة وأيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد".

أما (Sins) فيري أنها: "الفلسفة والأنظمة والإجراءات والممارسات المرتبطة بإدارة

أفراد المؤسسة وأن هذا المصطلح يتعلق بشكل خاص بجميع الانظمة التي تساهم بشكل

ناجح في تحفيز وجذب الأفراد والمحافظة على النجاح التنظيمي " (مهني أشواق، 2018،

ص:21).

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

أ- أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها بوصفه محصلة نهائية وفعالية للمؤسسة ذاتها والمنافسة داخليا وخارجيا.

وللتطور العلمي التقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى على زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما عدت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية.

كما تكسب غدارة الموارد البشرية أهميتها من:

أ. الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولأن فشل أو نجاح المؤسسة مرهون بالعنصر البشري.

ب. **التكلفة:** حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولهذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

ج. **الحاجة إلى التخصص:** فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

د. **الاستفادة من الموارد البشرية:** فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال مواد إنسانية كسائر المواد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثمارا أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أداءها باستمرار، ولأن الوسيلة الأثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم على تجسيد روح العمل الجماعي (عبد الحكيم جربي، 2013، ص:8).

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

أ. **الأهداف التنظيمية:** بحيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية وجدت لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء.

ب. **الأهداف الوظيفية:** ونعني بها أن تمد إدارة الموارد البشرية لمؤسسة بما تحتاجه من القوى العاملة سواء من ناحية الكم أو النوع بدون زيادة أو نقص فكل زيادة عن العدد المطلوب يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

ج. **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والتقليل من آثارها السلبية على المؤسسة، ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقة الطيبة في العمل بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الترقية والأجور.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية.

- العمل على جذب واستقطاب العمالة اللازمة للمؤسسة
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية.
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدر الابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة، (أحلام قاسمي، 2016، ص:53).

المبحث الثاني: معوقات وقرارات إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج وأهم مورد يمتلكه البنك لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافه، وأن هذه الموارد هي القوة الدافعة الحقيقية له فحتى لو تفاعلت كل إمكانياته فإن موارده البشرية تبقى هي المحرك لها وهي التي تحدد الأهداف.

المطلب الأول: معوقات إدارة الموارد البشرية

عملية تسيير الموارد البشرية من أهم العمليات التنظيمية في الجماعات المحلية، حيث عن محتوى وظيفة الموارد البشرية مرتبط ارتباطا وثيقا بنموذج منظومتها الذي يعتبر إطارا مرجعيا والذي يحدد أهدافه، ويبين تحليل منظومتها الإدارية أن البلديات تتدخل حسب نموذج لا مركزي مندرج في إطار الدولة الموحدة، ويعني هذا النموذج اللامركزي كقاعدة عامة حرية البلديات في حين أن إطار الدولة الموحدة يقتضي حضورا قويا للدولة المركزية وخضوعا معيناً للبلديات للأهداف الوطنية، وبالتالي إسناد الصلاحيات التي تختص بها عادة الدولة المركزية إلى الجماعات المحلية وفي إطار هذه الصلاحيات المسندة للجماعات المحلية في تسيير مواردها البشرية ووفقا للقواعد واللوائح المنظمة لهذه الأخيرة.

إلا أنها أثناء أدائها لوظيفتها قصد تحقيق هذه الأهداف المتوخاة منها، تصادفها مجموعة من المعوقات التي تحول دون أدائها للمهام المنوطة بها كعملية هادفة مما تقف كعقبة أمام تنمية وتطوير الجماعات المحلية، وتتمثل هذه المعوقات في:

- إن وظيفة المستخدمين (تسيير الموارد البشرية) منحصرة في مهام إدارية وبذلك فهي تهمل الجوانب الهامة مثل تسيير المسار المهني، التكوين وتقييم النتائج الإيجابية واشتراك الموظفين في القرارات التي تهم تطوير المرافق العامة.
- إن وظيفة تسيير الموارد البشرية ذاتية في تنظيم لا يسمح لها بالبروز وغالبا تمارس بصفة تقليدية ومركزية على مستوى مسؤول عن المستخدمين، يقوم بدور تسلطي، فالسلطات السلبية تشعر بأنها معنية قليلا بتسيير مستخدميها.
- تفشي القيم الثقافية السلبية، ضعف العمل الجماعي وروح الفريق وجمود القوانين الخاصة بالعمل وتضاربها.
- استخدام القوة بشكل تعسفي من طرف قادة المنظمات وممارسة الصلاحيات لتعزيز المكانة الشخصية على حساب المنظمة وباقي فئات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى التحيز في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية نتيجة إيديولوجية إدارية خاصة تتميز بسلوكيات سلبية. أن العاملين في المنظمات يتأثرون بقرارات الإدارة من حيث مستوى العدالة والحياد والموضوعية في معاملة الموظفين.
- عدم توفر الموضوعية في تطبيق القواعد واللوائح التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية على أعضاء المنظمة.
- التوظيف على أساس المحسوبية والمحاربة من خلال اعتماد شروط تعجيزية والتحايل على القانون بدل الاعتماد على الكفاءة والخبرة والجدارة.

- ويعتبر من معوقات إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية ترجع إلى ضعف تأطير هذه الأخيرة، حيث يرى بان التأطير في الجماعات المحلية يبقى جد ضعيف، فقد تبين من الدراسة التي قام المركز الوطني لدراسات والتحليل الخاصة بالتحليل والخاصة بالتخطيط أن نسبة التأطير لا تتعدى (13,66%). هذه النسبة تنخفض إلى (7,79%) في الولايات و(4,57%) على مستوى البلديات، كما أن نسبة التأطير في الإعلام الآلي لا تتعدى (0,07%). أضف إلى ذلك ضعف تأطير المصالح المالية للجماعات المحلية التي تعتبر الرهان الأساسي لأي سياسة مالية على المستوى المحلي، حيث لا تتعدى نسبة (1%) من إجمالي الموظفين فيها.

وتكمن هذه المعوقات فيما يلي:

- أولى هذه المعوقات تكمن في أن عملية التدريب والتكوين تتطلب في المقام الأول الوقوف على مواطن الضعف لدى الموظفين حتى يمكن تحديد نوع التدريب ومدته، الأمر الذي يتطلب من الرئاسات تقييم المتدربين بدقة وموضوعية وهو أمر يقلل تحقيقه.

- ثاني هذه المعوقات يمكن في الوضع النفسي للمتدربين خاصة الموظفين القدامى وهي مشكلة نفسية في المقام الأول، وذلك أن هؤلاء المتدربين لا يكونوا مهيين نفسيا لتقبل هذه الدورات وغير مقتنعين بجوداها.

- وثالث هذه المعوقات يكمن في عدم توفر الإعتمادات المالية اللازمة لعملية التدريب الأمر الذي يترتب عليه عزول ذوي الخبرة في مجال التدريب من الاشتراك في هذه الدورات لضالة المكافآت، ومن ثم يتم الاستعانة ببعض دون المستوى المطلوب وغير المؤهلين، فتأتي برامج التدريب برامج غير فاعلة لا تتناسب مع شريحة المتدربين.

- ورابع هذه المعوقات يكمن في طريقة اختيار العاملين للاستفادة من برامج التدريب حيث تخضع هذه الأخيرة إلى المحسوبية والولاء في بعض الأحيان، إذ نجد من يستفيد منها للعديد من المرات وآخر لا يستفيد ولو مرة واحدة طيلة مساره المهني في جهاز الإدارة (رضا تير، 2002، ص:79).

يمكن استخلاص جملة من المعوقات والتي تتمثل في:

- إن سيادة القيم الثقافية السلبية وضعف العمل الجماعي لروح الفريق وجمود قوانين العمل وتضاربها يحد من فعالية هذه الغدارة مما يؤدي على نشوب صراعات واللامبالاة والإهمال.

- عدم توفر الموضوعية في تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية وعدم تجنب الاعتبارات الشخصية على أعضاء الجماعة المحلية يؤدي إلى نشوب صراعات داخلية.

- عدم التكوين الفعال والتدريب الدائم والمستمر ينعكس على أداء عملية تسيير الموارد البشرية.

- إن عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتضخيم في حجم المصالح والأقسام بالموظفين يؤدي لا محالة إلى اللامبالاة والإشكالية في الأداء وعدم استتباب النظام الإداري في أجهزة الجماعة المحلية.

- عدم الاعتماد على التكوين الفعال والتدريب الدائم والمستمر ينعكس على أداء عملية تسيير الموارد البشرية.

- عدم تزويد الجماعة المحلية بإطارات ذات شهادات عليا متخصصة معوقا تنظيما يحد من فعالية عملية تسيير الموارد البشرية مما ينعكس سلبا على وظيفة الجماعة المحلية (إبراهيم شيحا عبد العزيز، ص: 461).

المطلب الثاني: قرارات إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من القرارات التي تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذها في المنظمات المعاصرة وقد صنفها الباحثون وفق عدة تصانيف وذلك وفقا لاتجاهاتهم وآرائهم المختلفة إذ صنفها بعضهم إلى:

1- القرارات التنظيمية:

التي تتميز بأنها ذات صلة بعمل المنظمة ونشأتها ويمكن أن تتخذ من قبل المدير بحكم السلطة الرسمية التي يتمتع بها ويستطيع المدير تفويض اتخاذها على مرؤوسيه.

2- القرارات الشخصية:

وهي القرارات التي تتعلق بالمدير بصفته شخصا عاديا وليس بصفته عضوا في المنظمة وهي لا تفوض وقد تنعكس آثارها على المنظمة. أما (Simon) فقد صنف قرارات إدارة الموارد البشرية إلى:

أ. **قرارات مبرمجة (الروتينية):** وهي قرارات ذات طبيعة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل ومدير إدارة الموارد البشرية لا يحتاج إلى جهد ووقت وتفكير لاتخاذها، فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف وفيما يتعلق بالقاعدة فهي سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيرون عن العمل، أما السياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج.

ب. **قرارات غير مبرمجة (غير الروتينية):** تعد هذه القرارات فريدة ونجد طبيعتها ضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتاحة، ونجد المدير وفق هذه

القرارات يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة، تعتبر هذه القرارات ذات تأثير كبير في المنظمة مقارنة بالقرارات المبرمجة.

كما يصنف (charis fgrone) قرارات إدارة الموارد البشرية من حيث المدى إلى ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

- **قرارات إستراتيجية:** وهي قرارات بعيدة المدى تعالج المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف لها صلة الدوام والالتزام بها لفترات طويلة وتحتاج تلك القرارات في اتخاذها إلى دراسة وتحليل كافيين وهيمنة اختصاص الإدارة العليا الوسطى.

- **القرارات التشغيلية:** وهي قرارات نمطية متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة وأن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها.

- **القرارات التكميلية:** هي قرارات ذات مدى زمني متوسط وتعد في محتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق العمل والمعلومات وهي تتسم بدرجة التأكد.

يتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية وهي:

- **قرارات فردية:** وهي التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار فهو الذي يكتشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقوم البدائل ثم يحدد اختياره ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي.
- **قرارات جماعية:** هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم المرؤوسين بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغية ضمان التنفيذ الأمثل للقرارات التي تم الوصول إليها (آل مراد، 2005، ص.ص: 73-75).

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة القوى العاملة للمنظمات وتختص بجذب الموظفين عن طريق الاختيار والتدريب والتكوين لنجاح المؤسسات.

المطلب الأول: وظيفة تكوين الموارد البشرية

التكوين هو النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، والمقصود بالمعرفة نوع وكم المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد ويستوعبها من عمل معين.

فالتكوين يحقق فوائد كثيرة للمؤسسة منها:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي حيث عن اكتساب الأفراد المهارات والمعرف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنمية المهام الموكلة لهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج، وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية.
- يسمح التكوين بتوفير الاستقرار الوظيفي في المؤسسة واكتسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة زبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في مستوى المطلوب والمرضي
- يعمل على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين

- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة، حيث يعتبر من الوسائل التي تؤدي على رفع الإنتاجية.
 - الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر، فلتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء
 - تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارة والوحدات.
 - رفع مستوى أداء العامل، ورضاءه وثقته واعترافه بالمؤسسة.
 - توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة، يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها مسؤوليتها.
 - رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين المنتج النهائي أو الخدمة إلى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص:365-367).
 - نستطيع أن نوجز أهداف التكوين في نقطتين أساسيتين:
 - أ- المعرفة: تظهر أساسا في جلب مختلف المعارف التقنية.
 - ب- السلوك: يظهر في كيفية تطبيق تلك المعارف المكتسبة.
- (M.Degay,1989).

المطلب الثاني: وظيفة التعويضات

هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريف الأجور إذ عرف كل من (سالم مويلح، 2000، ص: 253) الأجر من ناحية نقدية بأنه: "مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال".

ومن ناحية الأجر الحقيقي عرف بأنه: "مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف أن يشتريها لإشباع حاجاته المتعددة بواسطة الأجر النقدي".

كما عرف كل من (Denisi & Griffin , 2001 : 342-346) الأجر المعتمد على المعرفة بأنه: "يتضمن تعويض العاملين لقاء تعلم أشياء معينة". وكذلك عرفوا الأجر السري الذي يتضمن تعويض الأفراد الذين يعملوا في منظمات أخرى وبشكل سري". ومن جهة أخرى عرف الأجر بأنه: "مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتأثير على أداء الأفراد ومصممة بشكل أساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل".

وبذات الاتجاه عرف (Dessler, 2011 :463) الأجور: "كأجر متغير الذي يعني الدفع إلى معدل الإنتاج غالباً ما تدفع بشكل دفعات سابقة"، وتتضمن عملية تحديد الأجور التي تقدمها المنظمة للأفراد والعاملين تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عالم وتحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا

للعاملين، وتوفير المعلومات اللازمة للغدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين (جبريل، 2009، ص:9).

كما أن الحاجة إلى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الأجور وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية التي يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في المنظمات الأخرى، والعدالة الخارجية التي تتحقق من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرين بالمنظمة والذي لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل، ويؤدون نفس الوظيفة، ويمكن تحقيق العدالة الخارجية والداخلية عند رفع وضع معدلات الأجور من خلال إجراء مسح شامل للمرتبات التي يقدمها أصحاب العمل الأخرى لنفس الوظائف (تحقيق العدالة الخارجية)، وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بمنظمتك من خلال إجراء تقييم الوظائف (لضمان تحقيق العدالة الداخلية)، وتجميع كل مجموعة من المتشابهة في فئات أجرية متساوية، وتسعير كل فئة أجرية باستخدام منحنيات الأجور ووضع معدلات ملائمة للأجور (ديسلر، 2009، ص:383).

ويمكن تقسيم الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الأجور التي تعتمد في الدفع للعاملين على الأهداف الاجتماعية والتي تتمثل في التأمينات ضد المرض والحوادث والإعاقة والتقاعد، وقد تزايدت أهمية هذه الخدمات

بانتقال المجتمعات من زراعية إلى صناعية تسعى على تطوير التكنولوجيا والحفاظ على قوة العمل في الصناعات المختلفة وتقديم الفوائد والخدمات على الأفراد العاملين، منها الاحتفاظ والإبقاء على الأفراد العاملين، والحفاظ على مستوى الأفراد اقتصاديا بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية وتقديم الضمانات اللازمة للأفراد العاملين ضد المرض والعجز وغيرها، وتقليل معدلات الدوران والإجهاد ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وأخيرا الأهداف الفردية حيث غالبا ما يبحث الأفراد عن المنظمات التي تقدم إليهم الفوائد والخدمات بسبب انخفاض كلف هذه الفوائد والخدمات للأفراد العاملين قياسا بتكلفتها الحقيقية، إذ حصل الأفراد من الخارج نظرا إلى أن معظم المنظمات تدفع بعض أو كل هذه التكاليف من الخارج (حسين وليد حسين عباس، 2015، ص:40).

المطلب الثالث: تدريب الموارد البشرية

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن ان يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة متميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد على المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية فقط (عسكر، 2007، ص.ص:4-8).

وهناك تعاريف مختلفة للتدريب إذ عرّف بأنه: "الجهد المخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين القدرات المتعلقة بالوظيفة والتي تتضمن المعرفة، المهارات والسلوك الحرج لنجاح أداء الوظيفة (Noe, 2002: 4).

وعرف بأنه: "البرامج التي يصممها الخبراء والمستشارون لتقديم برامج تدريب رسمية تصمم لإعداد الأفراد الذين ترغب المنظمة تعيينهم في وظائف محددة (مصطفى، 2002، ص:9).

كما عرّف بأنه: "ممارسة تستخدمها المنظمة لغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ويجب على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب (الصغير وأحمد، 2007، ص:7).

ومن جهة أخرى عرّف التدريب بأنه: "العملية التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد المعرفة والمهارات والخبرات والمواقف التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل جيد ولإنجاز أهداف منظماتهم (Kigongo, 2011: 123).

وتعريف آخر يركز على المهارة والسلوك إذ عرّف بأنه: "النشاط المستخدم لتعليم الأفراد المهارة العملية والسلوك المطلوب في أي وظيفة (Tabassi, 2011: 511).

وتتجلى أهمية التدريب من خلال دوره في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء النوعي على المستوى المنظمي سيما وأن المهارات التي يحققها التدريب تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الفردي للعاملين، كما يسهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد العاملين ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم، ويعد التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة، كما يسهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية ورفع مستوى أدائها بكفاءة وفعالية وبالتالي في استقرار الإنتاجية بصورة شاملة إذ أن الأفراد المدربين بكفاءة وفعالية غالباً ما يقومون بأداء أعمالهم بالشكل السليم مما ينعكس على الأداء العام على المنظمة بشكل إيجابي وبالتالي الحفاظ على الوضع التنافسي والتوكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم. وقد حدد (Noe & al ; 2006: 295) عدد أنواع التدريب منها: التدريب العابر الذي يدرّب فيه كل أعضاء الفريق على فهم وممارسة كل المهارات والمهام، والتدريب المنسق الذي يدرّب فيه الفريق على كيفية تقسيم المعلومات والقرارات في سبيل تعظيم أداء الفريق، وتدريب قائد الفرق الذي يشير إلى تدريب مدير أو قائد الفريق، وتدريب (Sigma Six) إذ تشير إلى تزويد العاملين بالأدوات التي تساعدهم على تقليل تكاليف وعيوب مهامهم إلى أدنى درجة ممكنة، ويمكن تحديد أهم الخطوات التي تمر بها عملية التدريب والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية

وتتمثل في تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية وتحديد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم، وعندما يتم تحديد مدى جهوزية العاملين للتدريب أي معرفة مدى رغبة وإمكانية العاملين للنجاح في تعلم محتوى البرنامج التدريبي ثم يتم بعدها تصميم العينات التدريبية أي جميع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط، ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنظمة في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار، وبعدها يتم اختيار صحة البرنامج التدريبي أي إدخال وتصحيح البرنامج أمام الحضور وتصميم المراجعات النهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج ثم يتم التنفيذ أي التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي سواء كان في الوظيفة نفسها أو في صفوف التدريب أو ورش العمل والتي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب.

كما انه من الضروري على المنظمة ضمان تحويل التدريب إلى الوظيفة التي تشير

إلى استخدام المهارات والإمكانيات والسلوكيات المتدرب عليها في الوظيفة، وأخيرا تأتي

مرحلة التقييم والمتابعة وفيها يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال التفاعل أي تفاعل

المتدربين مع المدربين والتعليم أي قياس ما تعلموه المتدربين والسلوك والنتائج النهائية

للبرنامج التدريبي (ديسلر، 2009، ص:266).

وهناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم عليها تدريب الموارد البشرية منها تدرج العملية التدريبية وتوزيع التدريب على مراحل معينة، وربط حضور البرنامج التدريبي بحوافز معينة، واشتراك المدرب للمدربين بفاعلية وتشجيع على تبادل الخبرات والكشف عن المشاكل في العمل، والاهتمام بعملية اختيار المشاركين في البرامج التدريبية، وربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية، وتوفير بيئة مناسبة يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما يتعلموه من خلال التدريب في مجال العمل، وتشجيع المتدربين على التعلم المتبادل وتبادل الخبرات فيما بينهم ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين (القيوتي، 2010، ص.ص: 167-170)، (حسين وليد حسين عباس، ص 40، ط1).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العمل حاولنا التعرف على ماهية الموارد البشرية والأهمية والمكانة المرموقة التي تحتلها في المؤسسة والذي يظهر جليا تأثيرها الكبير على قدرة نجاح المؤسسة على النجاح والتطور والاستمرار، كما تطرقنا على مفهوم إدارة الموارد البشرية ووجدنا أنها وظيفة حيوية في المؤسسة لها برامج وأهداف تخدم المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها.

والأكيد أن هذه الموارد تحتاج على تنمية وذلك من خلال تقجير طاقات وإبداعات الأفراد العاملين والمدراء وتحسين أدائهم مما يؤثر إيجابيا على المؤسسة، ولتنمية هذه الموارد تتبنى

المؤسسة إستراتيجية تقوم على توجيه وتزويد الأفراد بالمهارات والمعارف والكفاءات من خلال برامج وأدوات.

الفصل الثاني:
التأصيل النظري للميزة
التنافسية وعلاقتها بالموارد
البشرية

تمهيد:

عندما يبدأ الحديث عن المزايا التنافسية وأهميتها في حياة المؤسسة فذلك لا يقتصر على قطاع صناعي أو خدمي معين، بل لأهمية هذا الموضوع نصيب في جميع المؤسسات في مختلف قطاعات الأعمال.

عن الدور الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المؤسسة يوحي لأهمية التعرف على ماهية تلك المزايا وما هي المصادر التي تتولد عنها داخل المؤسسات.

ومن أهم الحقائق في هذا المجال أن على المؤسسات أن لا تنتظر طويلا لكي تلبي مزاياها التنافسية، بل يجب أن تقوم بالبحث وتحليل مواردها وإمكانياتها حتى تتمكن من معرفة نقاط القوة في مواردها وتحديد المقدرات الجوهرية لأنها هي مصدر وأساس في بناء المزايا التنافسية وتطويرها، وهناك حقيقة أخرى يفترض بالمؤسسات أن لا تغفل عنها ألا وهي أهمية الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق عوامل التفوق التنافسي والتي تدعم مركزها التنافسي بالتفوق على المنافسين في ذلك القطاع.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية؟

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

لقد أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة خاصة في إطار ما يسمى **بالعولمة الاقتصادية**، وإنتاج الاقتصاد الذي يمثل في نفس الوقت فرصة تهديد للمؤسسة من اجل تحقيق وتعزيز ميزة تنافسية فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية

إن ظهور الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة التنافسية الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول.

أما عن نشأة الميزة التنافسية فهي تعتبر امتدادا لمفهوم الميزة التنافسية النسبية "ريكاردو"، فهي تعود إلى أواخر السبعينيات من خلال شركة ماكينزي للاستثمارات، وذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم للأسواق العالمية، فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية نجحوا في معرفة واختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، وانطلاقا من الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الغدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد **مايكل بورتر** بشأن

إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، ومنذ ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، ولقد قدّم الكتاب والمؤلفين عدة تعاريف لميزة التنافسية نذكر منها:

- تعريف (M. Porter): "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".

- تعريف صلاح عبد القادر النعيمي: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تملكه من مدخلات كفئة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من اجل زيادة القيمة وتقديم منتجات (سلع وخدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها التميز التي تحققها.

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: "القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها وخاصة البشرية منها الصياغة وتطبيق السياسات المناسبة التي تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة (عبد الكريم حربي، مرجع سبق ذكره، ص: 81).

- لقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة. (Michel Porter, 1999).

1- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع المزايا التنافسية، فيرى (Koufters) بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، والإبداع، أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فغنّها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة تميز المنتج. (Nabil Mazoughi- Nedra Bachri, 2005).

أ- ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردّها فيما يلي:

- وجود طلب مرّن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر على زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل لمنتج المؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

ب- الميزة التمييز:

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدها المنافسون من وجهة نظر المستهلك. عن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة، ويحقق له الرضا عنها.

إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكناً في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز (حجاج عبد الرزاق، 2007، ص:17).

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الميزة التنافسية

يجب على المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو مجال تخصصها أو مكانتها لدى عملائها أن تدرك بأنه لا يمكن لأية مؤسسة أو تمتلك سبقاً تنافسياً في جميع المجالات قياساً بالمنافسين أو ميزة على الأبد، وأنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح دائم. لذلك يجب عليها أن تعزز من ميزته التنافسية، وتطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة وحاجات العملاء المتغيرة والمتجددة باستمرار.

1- أهمية الميزة التنافسية:

لعل من أبرز النتائج التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية ما يلي:

أ. قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.

ب. استمرار نجاح المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ستنعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

كما يمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

- القدرة على رفع مستوى أفراد المجتمع لأنه في أي دولة مرتبط بنجاح المؤسسات العاملة فيها.
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسة وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالات التنافس.
- اختراق الأسواق الأجنبية بفعالية وجدارة وتحقيق تفوق كمي ونوعي والسيطرة على حصة سوقية أكبر من المنافسين وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية.
- تعتبر الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة.

- تعتبر معيار النجاح للمؤسسة حيث تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة من حيث إيجاد نماذج جديدة مميزة يصعب تقليدها.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، والمتعاملين مع المؤسسة مما يؤدي إلى تحفيزهم وتشجيعهم على استمرار وتطوير التعامل معها.

2- خصائص الميزة التنافسية:

لتمتكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وإرضاء عملائها يجب أن تتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- توفر الانسجام بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسات وتحقق فيم لها.
- تنعكس في ثقافة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم لعملائها أو كليهما.

- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- وحسب كل من (الغالبى وإدريس)، فإن خصائص الميزة التنافسي تتجسد في

العناصر التالية:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة لخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- يجب أن تجسد خاصية مهمة للعميل
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراك أفضلية ما تقدمه للمؤسسة.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من طرف المنافسين.
- تقدم الأساس للتحسينات المستقبلية والتوجه والتحفيز لكل مؤسسة.
- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية بمتغيرات تستمر خلال مدة من الزمن بمعنى أن لا تكون دورة حياتها قصيرة.
- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها، وإن كان شرط من هذه الشروط مرتبط ومقرون بالآخر، ولا شرط الجسم مرتبط --- بالاستمرارية ولا شرط الاستمرارية مرتبط بشرط إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية كما يجب أن تكون مبنية على الاختلاف وليس التسارع (فيرون بوزورين، 2016/2017، ص: 77-78).

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومصادرها

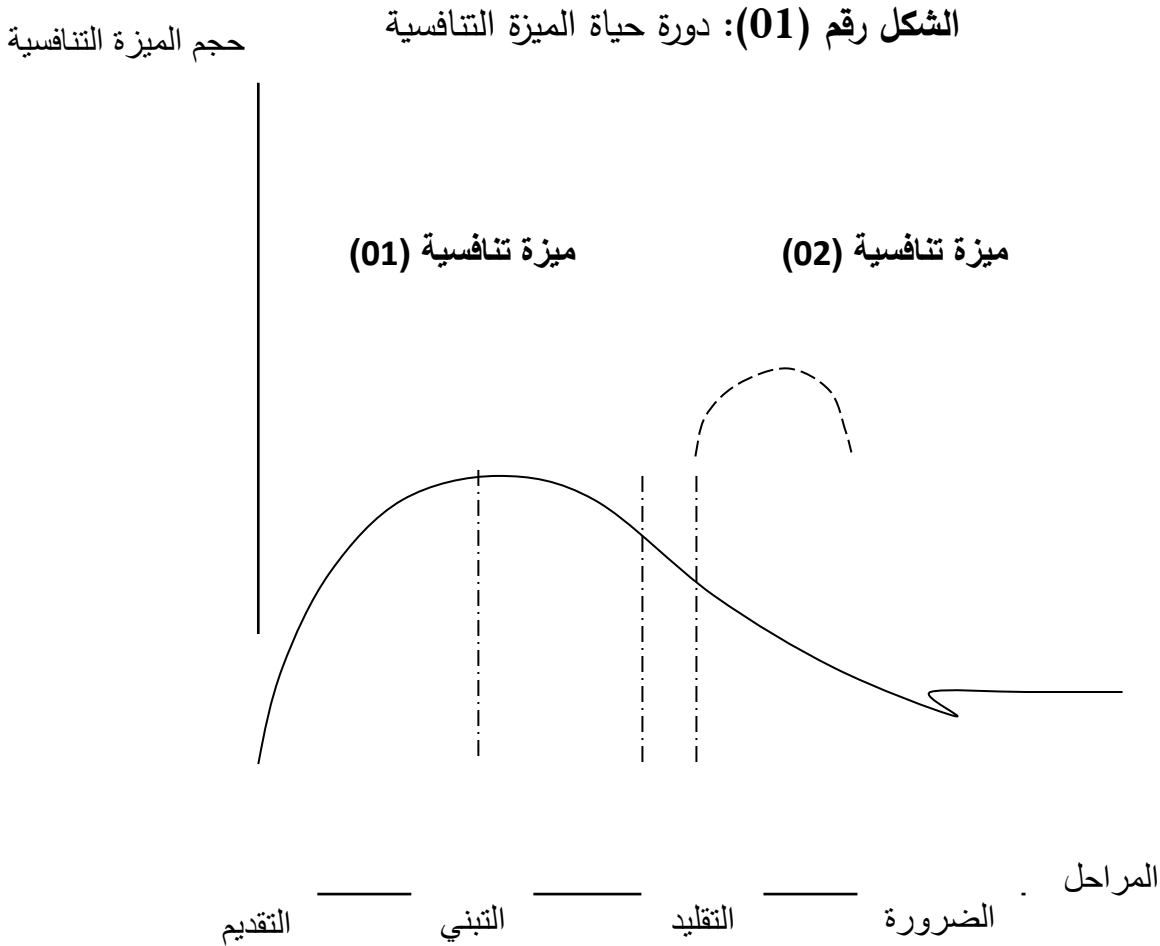
من خلال هذا لمطلب سنحاول توضيح الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

1- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعددين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق لتنافس.

أ- حجم الميزة التنافسية:

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي:



المصدر: نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص60.

من الشكل السابق، تتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في:

- **مرحلة التقديم:** وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميز التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ونم ثم انخفاض الوفرات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة على الأبد فغنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ب- نطاق التنافس:

يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومت أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مرتبطة.

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد (04) وهي:

- **القطاع السوقي:** ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين تم خدمتهم وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **درجة التكامل الأساسي:** يشير إلى درجة أداء لمؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل من خلالها المؤسسة وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة لبحث عن الميزة التنافسية.

3- مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة للوصول على النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة، وسنحاول توضيح أبرز هذه المصادر فيما يلي:

أ- التكنولوجيا والابتكار:

الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث عن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثاً.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد (gupta F., 2009: 204) وكذلك على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث إن الشركات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات، وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستم هذه القدرات المبتكرة من الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهما دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف على المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا

يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية على المدى البعيد.

ب- الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية.

ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسيات الموارد البشرية والتي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات لإستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم
- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة
- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
- تقييم الأداء القائم على النتائج
- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

ويؤكد (Akhtar & al, 2017: 17) إلى أن الموارد البشرية تحتاج إلى أربعة كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتشمل هذه الأعمال: الاختصاص، المعرفة المهنية، التقنية والكفاءة.

وعليه، فإن تحقيق أهداف المنظمة لإستراتيجية التغيير لا تتم لا بالموارد البشرية ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الافراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

ج- الهيكل التنظيمي:

يرى (Pertison F johri, 2006: p4) أن هيكله المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية لضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، مثالا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية. ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية (عز الدين علي سويسبي، 2014، ص:74).

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا وحيويا في جعل العنصر البشري في حد ذاته ميزة تنافسية باعتباره الجانب البشري للمنظمة والذي يعد محركا جوهريا لجميع العناصر المادية والمالية المساهمة في رفع الإنتاجية والربح.

المطلب الأول: مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الموارد البشرية مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة خاصة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأن التميز على المنافسين يمكن تحقيقه من خلال المهارات المالية للموارد البشرية والثقافية التنظيمية المتميزة والعمليات والأنظمة الإدارية الفعالة. لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة إستراتيجيا لاحتياجات المؤسسة.

تمثل تنمية الموارد البشرية أحد أهم المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والفنية والعملية والسلوكية، وبالتالي تزيد من طاقته على العمل والإنتاج كما تعتبر وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة في الإنتاج والأداء الأمثل.

بالإضافة إلى الرعاية والخدمات الصحية حيث يشمل تحسين البرامج الطبية وبرامج الصحة العامة وتحسين التغذية وحتى الاستثمارات في هذا المجال تؤدي

إلى تحسين المستوى الصحي للأفراد وزيادة توقعات الحياة، الأمر الذي يساعد على زيادة الإنتاج والإنتاجية.

تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية ومترابطة كلها تساهم في تحقيق تنافسية للمؤسسة وذلك من خلال:

- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل والإعداد العلمي الأساسي والذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية اللازمة للنجاح في العمل والأداء.
- الإشراف والتوجيه والتدريب العلمي لهؤلاء العاملين والتنقيف المستمر لهم.
- إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم أدائهم.

كما أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحده بل عمليتا الترقية والاتصال اللتان تعتبران من النشاطات المهمة والتي تسمح بتنمية القدرات والكفاءات البشرية، وهذه الأخيرة تجعل المؤسسة فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات أخرى، هذا ما يخلق لها ميزة تنافسية من خلال تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة السوق الخارجي (أحمد منصور، 1975، ص:195).

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية

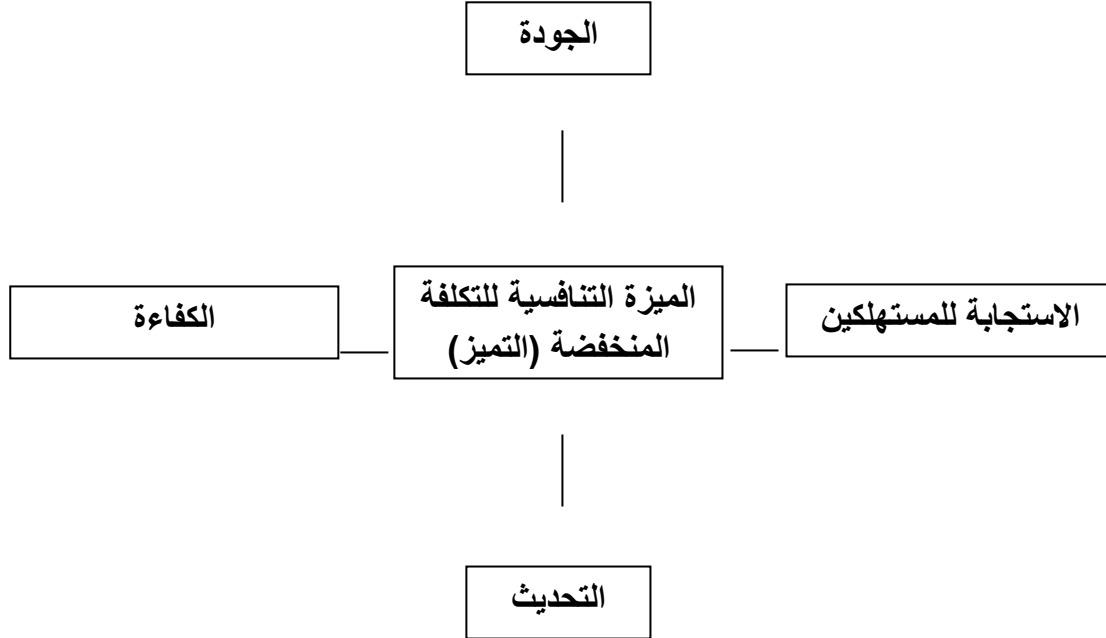
إن خلق ميزة تنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائدا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- استخدام الخطط كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفاعلية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع متطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تنبؤ المنظمة لاحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتميئتها.
- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل.
- زيادة التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن ثمة تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة (هشام بوكفوش، 206، ص:25).

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

توجد أربع عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي: الكفاءة، الجودة، الاستجابة للمستهلك والتحديث، وهذه العوامل الأربعة تتيح للمؤسسة تميز منتجاتها المعروضة وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك. تخفيض هياكل تكلفتها، فهذه العوامل تعتبر أسس بناء الميزة التنافسية كما توجد علاقة بين العوامل الأربعة فكل عامل له تأثير على الآخر، فمثلا الجودة يمكن ان تؤدي على الكفاءة، كما أن التحديث يمكن ان يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل وجارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 2003.

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات على مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة والأرض، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات، فكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة وإنتاج مخرجات معينة والمكونين أكثر كمية للكفاءة في أغلب المؤسسات هما إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل وإنتاجية رأسمال التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل واحدة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، غلا ان تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

2- الجودة:

يقال عن المنتج أو الخدمة انه ذو جودة عندما يدرك المستهلك انه ذو قيمة أكبر في صفات منتج ومقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأى منتج هو مجموعة صفات كما يمكن أن يقال أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للمتغيرات والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي سعى للحصول عليها. هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة

إذ تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السلعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعرا عاليا كما ان العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءات ومن ثمة تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

3- التحديث:

هو عملية تجديد للمنتجات أو عمليات كانت كما أن هناك نوعان رئيسيان من التجديد: تحديث المنتج وتحديث العمليات، فتحديث المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما أو إكساب المنتجات الموجودة في السوق صفات متميزة، أما تحديث العمليات فهو يشمل تطوير عمليات لإنتاج المنتجات، ومن أمثلة ذلك نذكر ما قامت به شركة تويوتا التي طورت نظام الإنتاج القديم على نظام الإنتاج الذي أدى إلى رفع إنتاجية العمالة مما جعل تويوتا تستحوذ على ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة وبذلك يمكن القول أن تحديث المنتجات والعمليات يمثل أهم الأسس البدائية للميزة التنافسية.

4- الاستجابة للمستهلك:

كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة المستهلك ولكي يتم ذلك يجب ان تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهم بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات عملائها، فمثلا عمل المؤسسة هو تحقيق الجودة المتفوقة وتجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين (سليمان عائشة، 2011، ص:10-11).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أن هناك عدة فوائد ومكاسب يمكن أن نحصل عليها بالاعتماد على تطوير المورد البشري لتحقيق التفوق التنافسي، وذلك بإتباع منهجية سليمة تضم مجموعة من العناصر المتكاملة كالتحفيز بالتقييم والتدريب،... الخ. وكلها أدوات قادرة على خلق الرضا والولاء التنظيمي.

وكون المورد البشري يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة ومصدرا للإنتاج وبالتنمية بما يملكه من فكر ومعرفة ومهارة ذهنية تطور في كل مرة لمواجهة المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، بالإضافة إلى أن انتماء الفرد للمؤسسة مفتاح للتغيير والتنافسية من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر للمهارات والقدرات والكفاءات وتنميتها وتوظيفها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل ضمن فرق، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عامة وللأفراد خاصة وكذا امتلاك مزايا تنافسية جديدة.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد:

من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة، في يومنا هذا هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من عوامل بيئية، تكنولوجية، اقتصادية وقوى السوق. العنصر البشري يعتبر واحدا من أهم دعائم التكيف وضمان البقاء والتطور للمؤسسة، وللاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة ومساهمة في خلق ميزة تنافسية بملبنة سعيدة.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة سعيدة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69-63 في 20 نوفمبر 1996 وهي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان الحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة، وقد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية:

- الناحية الشرقية ORELAIT.

- الناحية الوسطى OROLAC .

- الناحية الغربية OROLAIT.

❖ التعريف ب OROLAIT:

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران. وتأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر بـ 900000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر بـ 420 ألف لتر يوميا، و هذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO) .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران وفي عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي هو مؤسسة إنتاجية وتجارية. أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب ومشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات : بمرسوم رقم 81-354، وهذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب ومشتقاته.

المطلب الثاني: النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

وبعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، وتحررت من ناحية التسيير أو التمويل وإقامة المشاريع الاستثمارية واختيار الموردين وأصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية، ومزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري ويحتوي على الوحدات التالية:

- وحدة الإنتاج بوهران .

- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .

- وحدة الإنتاج بمستغانم .

- وحدة الإنتاج بسعيدة .

- وحدة الإنتاج بمعسكر .

- وحدة الإنتاج بتيارت .

- وحدة الإنتاج ببشار .

- وحدة الإنتاج بتلمسان.

المطلب الثالث: وحدة الإنتاج بسعيدة

وحدة سعيدة *المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية، كانت البداية في بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و10000 لتر من اللبن.

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع الحليب وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج ويتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته، كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية، عين الصفراء، فرندة ، البيض، سيق ، المحمدية .
تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات:

1- المخزن الخاص بالمواد الأولية ومواد التغليف.

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام:

أ- ورشة إعادة التركيب

ب - ورشة التعقيم أو البسترة

ت - ورشة التكييف أو التعليب

ث - قسم التنظيف

ج - غرفة التبريد

❖ البنية الإدارية:

تشغل الوحدة 2-8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح وذلك كتوزيع أولي كما يلي:

- المديرية والإدارة العامة والمراقبة والتسيير: 5 عمال.

- المحاسبة والمالية: 5 عمال.

- الإنتاج: 23 عامل.

- الصيانة: 7 عمال.

- التموين: 3 عمال.

- البيع: 17 عامل.

- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين، العدد: 3 عمال.

- المخبر: 2 عمال.

- الأمن: 11 عامل.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي:

- منفذين: 49 عامل.

- السيطرة: 18 عامل

- الإطارات: 9 عمال

- الإطارات العليا: 10 عمال

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها، وهي مقسمة كالتالي:

- 13000 لتر حليب معقم

- 8000 لتر حليب بقر

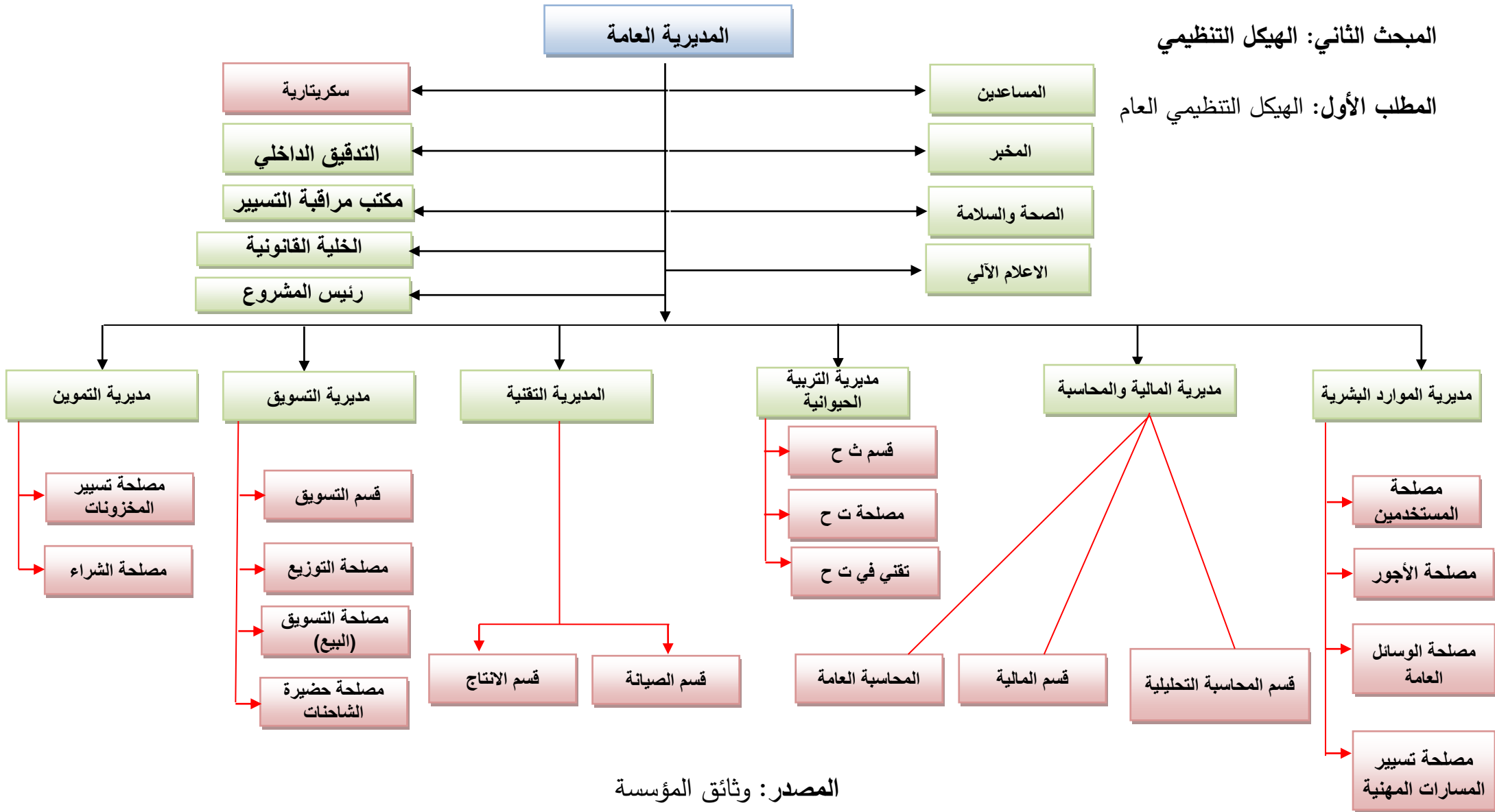
- 4000 لتر لبن

يتم إنتاج الحليب على نوعين: الكيس والعلبة، وكذلك بالنسبة للبن، كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة، السمن، ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج وتوفير الإمكانيات والأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة: العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج، ويوجه فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى 2 تقنيين و15 منفذا ويكون العمل لمدة 8 ساعات يوميا لكل فوج.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي العام



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : شرح الهيكل التنظيمي

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة:

ويتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

1. مديرية الموارد البشرية

- مصلحة إدارة الموارد البشرية: تشمل التسيير الإداري للمستخدمين، تشمل وظائف

إدارة الموارد البشرية وتنقسم إلى الإدارة الاجتماعية تتعلق بالضمان الاجتماعي

- تسيير الأرشيف

- مصلحة المهارات المهنية: تدرج في الوظائف

- رئيس مصلحة الأجور: أي شيء متعلق بأجر العمال

- مصلحة الوسائل العامة: تموين بتجهيزات المكتبية تنقسم إلى:

- أمين المخزن: دوره يخزن تجهيزات المكتبة، يستقبلها ويعيد إخراجها.

- عون مكتب

2. المديرية التقنية: وتضم هذه 4 مصالح ثانوية

مصلحة الإنتاج:

وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

+ ورشة التحضير:

ويتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية " مسحوق الحليب " مع إضافة الماء وبعض

المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب وهذه المواد التي تستورد غالبا من الدول

الإسكندنافية بالتحديد من الترويج.

+ ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا

للاستهلاك البشري.

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة

الأولى مخصصة لخرن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة وهي

منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة

ويتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالحين مثلا ، وتفكر

المؤسسة في زيادة الإنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار

الساعة.

+ مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح آلات وتجهيزات مستعملة في الإنتاج، ولا علاقة أيضا مع مصلحة التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على:

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الإنتاج.
- تحقيق الأهداف المسطرة من برنامج الصيانة المعدة سابقا.
- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.
- وتضم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة اجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

المخبر:

يقوم باستقبال حليب المربين وإجراء التحليلات للتأكد من مدى مطابقة للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة وهذا عن طريق تحليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

مصلحة تجميع واستقبال الحليب: دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إداريا

حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع الخير.

2. مديرية المحاسبة والمالية: تحتوي هذه الوظيفة على الصالح التالية:

مصاححة المحاسبة العامة: والتي تعني بالضبط العمليات والحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها، وبناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات والتطهير ومن أهم مهامها:

➤ مراقبة ومتابعة الصندوق وتوجيه المداخل إلى البنك.

➤ مراقبة خزينة المؤسسة

➤ تبرير نفقات ومداخل المؤسسة.

➤ إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية

التسيير داخل المؤسسة.

➤ القيام بعملية الجرد والترحيل إلى دفتر الأستاذ وتسجيل العمليات يوميا.

المحاسبة التحليلية: والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة

العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف وتحليلها وحساب التكلفة النهائية

بدقة.

3. الإدارة العامة:

وظيفة الرئيسة هي تسيير المستخدمين وتنقسم إلى المصالح الآتية:

▪ **تسيير المستخدمين:** تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية

العاملين وتأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة ومن كون شروط عملهم الحسنة

ومشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمال كما أنها تسهر على ضمان حقوق وواجبات العمل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

■ **مصلحة التكوين:** دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة

التكوين المهن المتربصين....إخ

■ **المصلحة الاجتماعية:** تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية

والمهنية، وتشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتأمين على

كافة العمال داخل الوحدة

■ **مديرية البيع:** تنقسم هذه المديرية إلى الأقسام التالية:

✓ **مصلحة تسيير المبيعات:** ويتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات

إداريا.

✓ **مصلحة البيع:** تهتم ببيع منتج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب ومشتقاته وتسيير

موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

✓ **مصلحة الفوترة:** يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر

بالحليب ومشتقاته .

✓ **مصلحة النزاعات القضائية:** تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق

الأمر بالموزعين أو العمال، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا

يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا.

✓ **مصلحة النقل:** المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل

المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

▪ **مديرية التموين:** تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غيرة الحليب، مادة

دسمة، مواد التغليف الخ.

إذ تحصل على المادة الأولية الغيرة عن طريق المؤسسة الأم وهذا عبر مؤسسة أنشأت

لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة وتقوم تلك

المؤسسة بشرائها والتفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة.

أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنما كانت حلب من اسبانيا ثم انطلق إنتاجها

محليا مركب المدينة وهي ذات جودة متوسطة ولكنها تتحسن مع مرور الوقت، كما أنها

تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا.

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران وهذا ضمن خطة

وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي ولكن هذا المشروع لم يكتمل ولقد عادت

المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة واهتمت بهذا النوع من

التغليف إلى ولايات أخرى وبالأخص وهران وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

-
- ✓ **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير وإدارة المدخلات والمخرجات للمواد الأولية المختلفة: مواد التغليف ومواد التنظيف وقطع الغيار وبالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.
 - ✓ **مصلحة الشراء:** تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية وكل مستلزمات الإنتاج.
 - ✓ **مصلحة الأمن والنظافة:** (تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات وأمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول وخروج العمال والشاحنات وتقوم بحفظ الوحدة. مديرية الموارد البشرية:
 - ✓ **مصلحة إدارة الموارد البشرية:** تشمل التسيير الإداري للمستخدمين، تنقسم إلى:
 - الإدارة الاجتماعية: تتعلق بالضمان الاجتماعي.
 - قسم الأرشيف
 - مصلحة المسارات المهنية
 - رئيس قسم أجور: أي شيء متعلق بأجور العمال
 - مصلحة الوسائل العامة: تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب، ومستلزمات التنظيف، تنقسم إلى:
 - أمين المخزن: دوره يخزن المخزون والتجهيزات المكتبية يستقبلها ويعيد إخراجها عند الحاجة إليها.

- عون المكتب.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: تقديم الاستبيان

لا تخلو أي دراسة علمية مهما كانت من منهجية معينة تتبعها لكي تعطي للموضوع المراد دراسته صيغته العلمية كما تساعد الباحث على العمل وتدقيق النتائج وتحليلها، لذا كان لابد علينا اختيار منهج معين لمساعدتنا في بحثنا هذا، وقد قمنا باختيار المنهج الوصفي، إذ يعود سبب اختيارنا لهذا المنهج هو انه لدينا فكرة عن الموضوع الذي نقوم بدراسته من خلال الدراسات السابقة، ويصدد فهم أبعاد وجوانب هذا الموضوع أكثر فأكثر وجدنا أن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بجمع عدد كبير من البيانات .

ويعرف المنهج الوصفي على أنه: "تصور دقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والرغبات بحيث يعطي صورة للواقع الحياتي، وكما أنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة".

أدوات الدراسة:

تعددت وتتنوعت أدوات جمع البيانات في دراستنا الحالية بحيث تمثلت في الاستمارة، والملاحظة.

الاستمارة: استخدمنا في دراستنا أداة الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، بحيث تحظى الاستمارة برواج كبير في الاستعمال ضمن مختلف البحوث الاجتماعية، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف معين، ويتم تنفيذ أداة الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق المراسلة الالكترونية.

والتي تتكون من المحاور التالية:

○ المحور الأول والذي تضمن:

البيانات الشخصية، والتي تحتوي على نوعية الجنس، السن، المؤهل العلمي، والأقدمية في العمل.

○ المحور الثاني والذي يتضمن:

عبارات الخاصة بالميزة التنافسية وفيه 07 أسئلة.

○ المحور الثالث تضمن:

عبارات خاصة بإدارة الموارد البشرية وفيه 07 أسئلة .

الملاحظة: تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة، أو المقابلة، أو الوثائق والسجلات الإدارية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على الأسلوب الإحصائي التالي:

التكرار والنسب المئوية: وهي الوسيلة الأكثر شيوعا واستخداما في الدراسات الميدانية خاصة.

وقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على حساب عدد التكرارات في كل الأسئلة وتحويلها إلى

نسب مئوية.

الأدوات الإحصائية المستخدمة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها ثم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 21، فبعد ترميز البيانات وإدخالها ثم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قد تكون مناسبة الأهداف الدراسة وتتمثل هذه الأدوات في:

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة تمثلها بصدق، وجب فحص صدق الأداة وثباتها.

1. اختبار صدق أداة الدراسة:

التحقق من أن الاستبانة تكون صادقة من خلال السمات الأولية لها، ثم عرضها على الأستاذ المشرف.

وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصيغة اللغوية لل فقرات، مدى وضوحها، ومدى ملائمتها للمحاور، تمت الاستجابة لتوجيهاته وتصويباته، وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي.

2. ثبات أداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات ألفا-كرونباخ كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من الناحية الاتساق الداخلي للعبارات، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالثبات والصدق، وتمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0.60، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على الثبات.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي الفقرات الاستبيان باستخدام معامل الفاكرونباخ على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (01) إلى قيمة معاملات الثبات للفقرات، حيث يتضح أن قيمة معامل الفاكرونباخ لجميع الفقرات مرتفعة و قوية حيث بلغت النتائج، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

الجدول (01): يبين نتيجة ثبات البعدين

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

0,769	14
-------	----

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة لجميع الفقرات	14	0.769

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V21).

الجدول (02): يبين نتيجة ثبات البعد الأول

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	7

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة للمحور الأول	7	0,850

الجدول (03): يبين نتيجة ثبات البعد الثاني

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,623	7

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة للمحور الثاني	7	0,850

الجدول يبين مدى ارتباط عبارات المحور ببعضها البعض

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

جدول (04): قيمة ارتباط بيرسون لمحور الموارد البشرية

مستوى الدلالة		معامل الارتباط "ر"	الأسئلة
**0.01	*0.05		
/	دال	,793**	يحقق انفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب وهو رفع مستويات الانتاجية لتحقيق التميز .
/	دال	,805**	توفر المؤسسة للعاملين بها مجالات من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد الإنتاجية.
/	دال	,859**	تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحس من أدائها.
/	دال غ.	,261	يساهم توظيف أفراد ذوي الخبرة والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية.
دال	/	,544*	يملك الافراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها.
/	دال	,911**	تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتها.
/	دال	,715**	تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

(spss.v.21).

** دال إحصائي عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

* دال إحصائي عند مستوى دلالة معنوية 0.05

الملاحظ في الجدول أن أغلب فقرات الدراسة كما هو مبين أعلاه بين مستوى الدلالة 0.01 ومستوى الدلالة 0.05 في حين نجد الفقرة (04) غير دالة تم حذفها.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

جدول (05): قيمة ارتباط بيرسون لمحور الميزة التنافسية

مستوى الدلالة		معامل الارتباط "ر"	الأسئلة
**0.01	*0.05		
/	دال	,457**	تعمل المؤسسة على اعتماد اسعار أقل من المنافسين
/	دال	,681**	تتراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر
/	دال	,513**	ترتكز المؤسسة على أساليب تخفيض التكلفة
/	دال	,589**	تمتلك المؤسسة القدرة على تلعب المنتج بدرجة متوقعة من الدقة والالتقان
دال	/	,673**	ختم المؤسسة بآراء واقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها
/	غ.دال	,113	تلتزم المؤسسة بالتوقيت المقرر لعمليات الانتاج
/	دال	,733**	يملك أفراد المؤسسة على خلق أفكار ابداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).

** دال إحصائي عند مستوى دلالة معنوية 0.01.

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.05

الملاحظ في الجدول أن أغلب فقرات الدراسة كما هو مبين أعلاه بين مستوى الدلالة 0.01 ومستوى الدلالة 0.05 في حين الفقرة (6) تم حذفها لأنها غير دالة احصائياً.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

3/- وصف خصائص عينة الدراسة : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص أو السمات الشخصية:

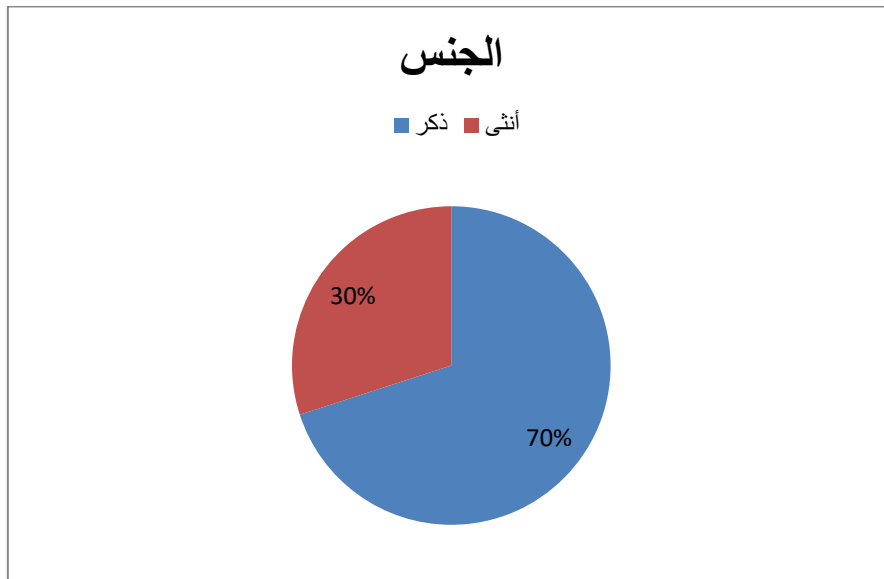
توضح الجداول والأشكال التالية الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية، الرتبة المهنية، الوضعية اتجاه العمل، الحالة المدنية.

أولاً: الجنس

الجدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70%	14	ذكر
30%	06	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).



الشكل (03): يبين توزيع العينة على حسب الجنس.

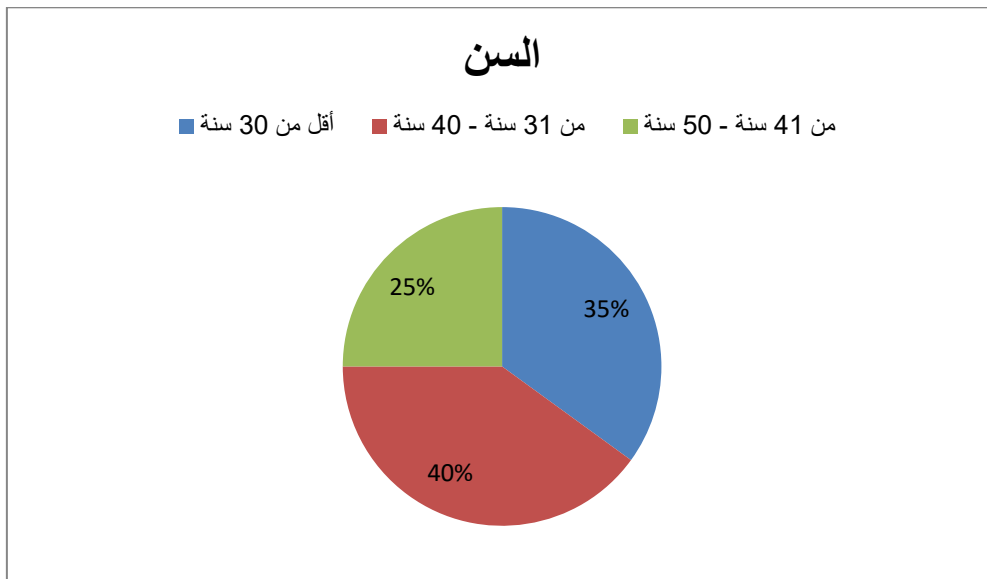
يمثل الشكل (3) عينة الدراسة حسب الجنس، حيث كان عدد الذكور 14 من أصل 20 و هذا بنسبة 70 % و عدد الإناث 06 و هذا بنسبة 30%، وهذا راجع لما تقتضيه ضرورة العمل من وجود الجنس الذكري خاصة في العمل التناوبي نهار مع الليل.

ثانياً: السن

الجدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
35%	07	أقل من 30 سنة
40%	08	من 30 سنة - 40 سنة
25%	05	من 41 سنة - 50 سنة
100%	20	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).



شكل رقم (04): يبين توزيع العينة على حسب السن.

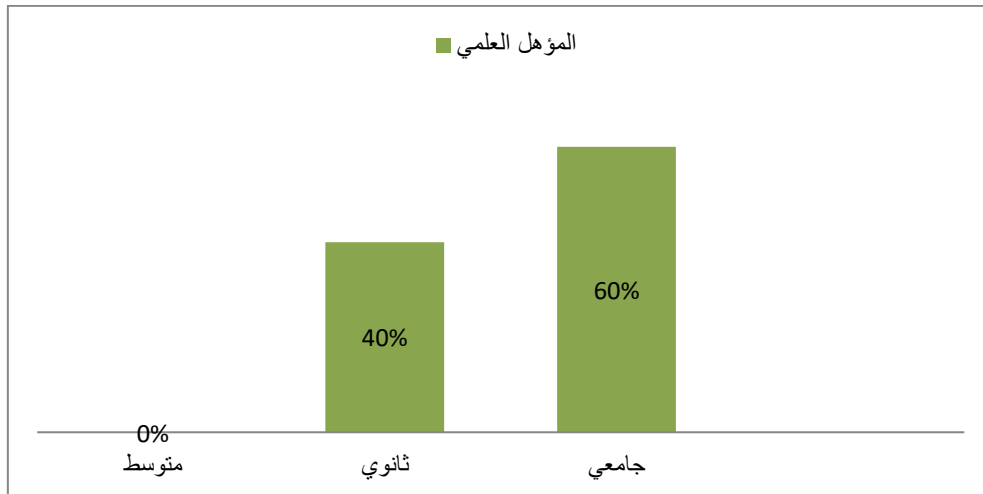
يمثل الشكل (4) عينة الدراسة حسب السن، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 07 أفراد من أصل 20 فرد و بنسبة 35 % و كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 3140 سنة 08 أفراد و بنسبة 40%، بينما كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 41-50 سنة فكان عددهم 05 أفراد و بنسبة 25%، وهذا راجع لقدم هؤلاء الموظفين واكتسابهم الخبرة الكافية مما يتيح ربح الوقت وما يسهل قابلية هؤلاء لاكتساب معارف جديدة وتوظيفها.

ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول (08): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
00	/	متوسط
%40	08	ثانوي
%60	12	جامعي
%100	20	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).



شكل رقم (05): يبين توزيع العينة على حسب المنصب الوظيفي

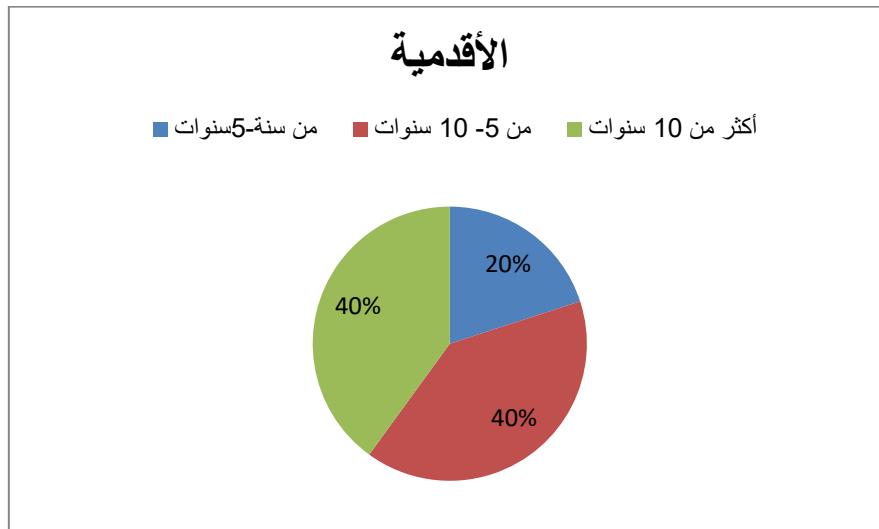
يتبين لنا من خلال الشكل (5) توزيع العينة على حسب المؤهل العلمي حيث كان لدى أفراد العينة مستوى دراسي جامعي بنسبة 60%، والمستوى الثانوي بنسبة 40%، أما المستوى المتوسط بنسبة منعدمة، وهذا راجع لأغلبية العمل في الورشات، وهذا ليس مانع بالتمتع بالمعلومات والمعارف.

رابعاً: الأقدمية

الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
20%	04	من سنة - 5 سنوات
40%	08	من 5 - 10 سنوات
40%	08	أكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).



شكل رقم (06): يبين توزيع العينة على حسب الأقدمية.

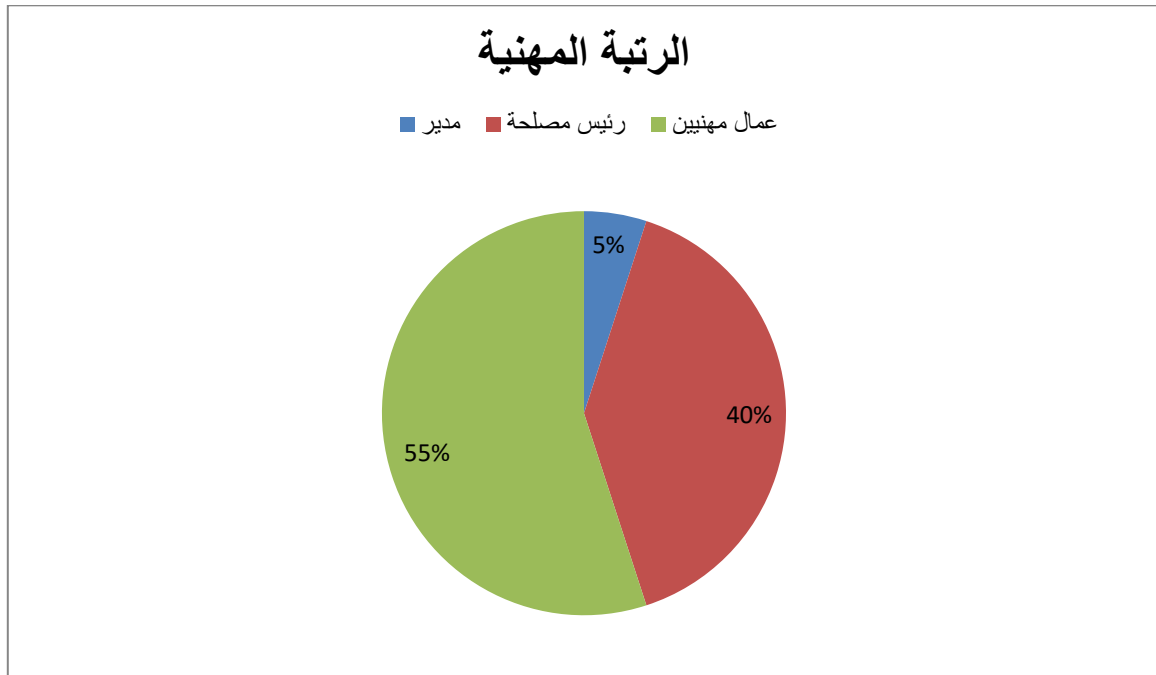
يمثل الشكل (6) عينة الدراسة حسب الأقدمية، حيث كانت نسبة متساوية بين من 05 إلى 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات بنسبة 40% ويتكرر 08 أما من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 20%، هذا ما يؤكد ما تم في السن الموظفين البقاء هؤلاء من أجل تطوير وتحسين المستوى والمعارف.

خامسا: الرتبة المهنية

الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية.

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
مدير	01	5%
رئيس مصلحة	08	40%
عمال مهنيين	11	55%
المجموع	20	100%

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).



شكل رقم (07): يبين توزيع العينة على حسب الحالة العائلية.

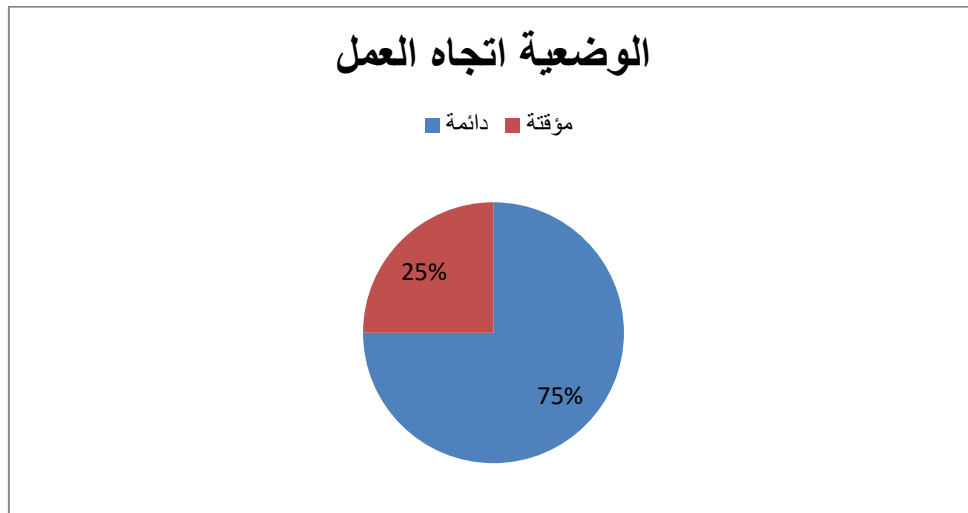
يمثل الشكل (7) عينة الدراسة حسب الرئية المهنية فنجد أنه يوجد مدير واحد، ورئيس مصلحة بنسبة %40 بتكرار 08، والعمال المهنيين بنسبة %55.

سادسا: الوضعية اتجاه العمل

الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية اتجاه العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية اتجاه العمل
%75	15	دائمة
%25	05	مؤقتة
%100	20	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).



شكل رقم (08): يبين توزيع العينة على حسب الوضعية اتجاه العمل

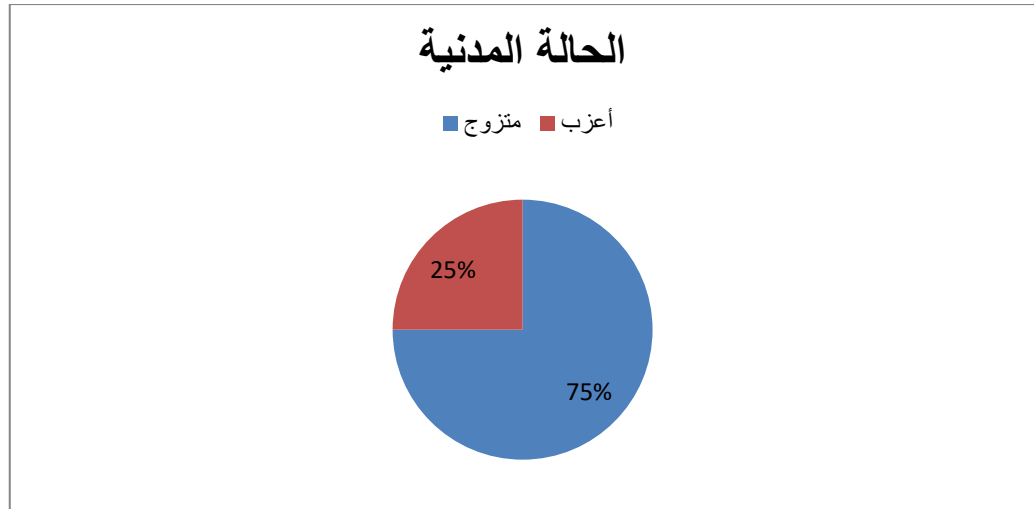
يتبين لنا من خلال الشكل (8) توزيع العينة على حسب الوضعية اتجاه العمل حيث كان عدد الأفراد الذين لديهم صفة دائمة بالعمل بنسبة %75، والعمال المؤقتين بنسبة %25، وهذا راجع لأغلبية العمل في الورشات.

سابعاً: الحالة المدنية

الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
75%	15	متزوج
25%	05	أعزب
100%	20	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).



شكل رقم (09): يبين توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي.

يتبين لنا من خلال الشكل (9) توزيع العينة على حسب الحالة المدنية فكانت نسبة

المتزوج ب 75% ونسبة الأعزب 25%.

- تحليل إجابات العينة على فقرات المحاور:

المحور الأول:

الجدول (13): إجابات العينة للمحور الأول.

فقرات الاستبيان	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يحقق إنفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب وهو رفع مستويات الانتاجية لتحقيق التميز.	النسبة	20	40	15	20	05
توفر المؤسسة للعاملين بها مجالات من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد الإنتاجية.	النسبة	20	45	10	20	05
تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحس من أداؤها.	النسبة	15	60	05	20	00
يساهم توظيف أفراد ذوي الخبرة والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية.	النسبة	30	50	15	05	00
يملك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها.	النسبة	40	60	00	00	00
تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها	النسبة	20	45	15	20	00

النسبة 20 50 10 15 00

وخارجها لزيادة كفاءتها.
تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة
التحديات التي تعرضها المنافسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الموظفين كانت بدرجة موافق، وجاءت جميع العبارات بدرجة موافق، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تعزيز مكانها في السوق عن طريق المنافسة.

المحور الثاني:

الجدول (14): إجابات العينة للمحور الثاني.

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	فقرات الاستبيان
النسبة	05	40	30	20	05	تعمل المؤسسة على اعتماد اسعار أقل من المنافسين
النسبة	05	50	20	20	05	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر
النسبة	25	55	15	05	00	ترتكز المؤسسة على أساليب تخفيض التكلفة
النسبة	15	40	15	15	15	تمتلك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة متوقعة من الدقة والاتقان
النسبة	15	45	30	10	00	تهتم المؤسسة بآراء واقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها
النسبة	10	80	05	05	00	تلتزم المؤسسة بالتوقيت المقرر العمليات الانتاج
النسبة	35	20	25	20	00	يملك أفراد المؤسسة على خلق أفكار ابداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الموظفين كانت بدرجة موافق، وجاءت جميع العبارات بدرجة موافق، إلا العبارة السابعة جاءت بدرجة موافق بشدة على أن أفراد المؤسسة يمتلكون أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.

التحليل الوصفي والإحصائي لإجابات أفراد العينة:

الغرض ذلك مما استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من خلال حساب متوسطات الإجابة لكل عبارة عن عبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يحقق انفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب وهو رفع مستويات الانتاجية لتحقيق التميز.	2,5000	1,19208
02	توفر المؤسسة للعاملين بها مجالات من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد الإنتاجية	2,4500	1,19097
03	تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحس من أدائها.	2,3000	,97872
04	يساهم توظيف أفراد ذوي الخبرة والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية.	1,9500	,82558

المحور الأول

50262,	1,6000	يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها	05
1,03999	2,3500	تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها وخارجها الزيادة كفاءتها.	06
1,13671	2,3500	تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة	07
0.98	1.87	المجال العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.21).

لقد تحصل محور الثاني في المؤسسة على متوسط حسابي قدره :

1.87 وبانحراف معياري قدر ب0.98 ، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين

أن أفراد العينة أجابوا بدرجة موافق على مجمل العبارات في المحور الثاني.

جدول (16): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعلم المؤسسة على اعتماد اسعار أقل من المنافسين	2,8000	1,00525
02	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر	2,7000	1,03110
03	ترتكز المؤسسة على أساليب تخفيض التكلفة	2,0000	,79472
04	تملك المؤسسة القدرة على تقديم المنتج بدرجة	2,7500	1,33278

المحور الأول

		متوقعة من الدقة والاتقان	
,87509	2,3500	تهتم المؤسسة بأراء واقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها	05
,60451	2,0500	تلتزم المؤسسة بالتوقيت المقرر لعمليات الإنتاج	06
1,17429	2,3000	يملك أفراد المؤسسة على خلق أفكار ابداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق	07
0.97	2.42	المجال العام	

لقد تحصل المحور الثاني في المؤسسة على متوسط حسابي قدره :

2.42 وبانحراف معياري قدر ب 0.97، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين

أن أفراد العينة أجابوا بدرجة موافق على مجمل العبارات في المحور الثاني.

الفرضية الأولى المطروحة:

يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

لا يوجد علاقة ارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول 17 : يبين معاملات الارتباط بين محوري الدراسة ومجالاتها

الدلالة المعتمدة عند مستوى 0.01

Corrélations

	المحور الأول	المحور الثاني	البعد الكلي
Pearson correlation	,893**	,89**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	20	20	20

Pearson correlation	,893**	,589**	1
المحور الأول Sig. (2-tailed)	,000	,006	
N	20	20	20
Pearson correlation	,890**	1	,589**
المحور الثاني Sig. (2-tailed)	,000		,006
N	20	20	20

**Corrélation is signifiant at the 0.01 level (2- tailed).

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	2

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بالنسبة للمحور الثالث	02	0,741

التعليق:

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون 0.74 (74.1%) الذي كان مستوى دلالاته 0% (Sig=.000) أي أنها أقل من (0.05) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

جدول (18): يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد أبعاد البعد الكلي على المحاور الأربعة

Model Summary^b

Model	R معامل الارتباط	R معامل التحديد	R معامل التحديد المصحح	الخطأ العشوائي
1	,589 ^a	%34,6	,310	,45952

يتضح لنا من الجدول 18 معامل التحديد %34,6

a. Predictors : (constant), المحور الأول,

b. Dependent Variable : المحور الثاني

ANOVA^a

Model	Sum of Coefficients (مجموع المربعات)	Df (درجة الحرية)	Mean Square (متوسط المربعات)	F (فيشر)	Sig (مستوى الدلالة)
Regression (الانحدار)	2,014	1	2,014	9,540	,006 ^b
Residual 1 (مجموع البواقي)	3,801	18	,211		
Tota	5,815	19			

يتضح لنا من الجدول أن قيمة المعامل الارتباط $r = 0.589$ وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ما بين إدارة الموارد البشرية ودورها في زيادة الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل

التحديد $R^2 = 0.346$ مما يدل على أن 43.6 بالمائة من زيادة الميزة التنافسية بمجمع EUROLAIT ترجع إلى إدارة الموارد البشرية و 65 بالمائة ترجع إلى عوامل أخرى. يبين جدول anova (جدول تحليل التباين) والذي يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل ثبات صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت f المحسوبية 9,540 عند مستوى الدلالة = 0,006 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة $\alpha=0,01$ ودرجة الحرية 19

المطلب الأول: الاستنتاجات

من أجل معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى ملبنة سعيدة بحيث تم توزيع 20 إستبيان، وقد تضمنت الإستبيانات مجموعة من العبارات تخص محاور الدراسة وهم: إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، التي تجمعت في مجال واحد وهو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية.

- (1) الملبنة تلتزم بتطبيق إدارة الموارد البشرية.
 - (2) الملبنة تمتلك أبعاد لتعزيز قدرات الأفراد.
 - (3) الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج الأسباب التالية
- إقتصرت على ملبنة سعيدة دون الوحدات الأخرى الموزعة على الغرب.
 - إقتصرت على فئة قليلة من الموظفين.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرّقنا إليه في هذا الفصل نخلص إلى ما يلي

- يعتبر الفرد المورد الأساسي في المؤسسة.
- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها من خلال ادارتها للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عاليتين.

خاتمة

نتائج الجانب النظري:

إنّ التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يشير إلى النمو المتزايد في أهميتها في المنظّمات المختلفة. ومن العوامل التي تزيد من أهميّة إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فالأفراد هم سرّ صناعة المزايا التنافسيّة للمؤسسة، بل سرّ التفوّق و التقدّم في جميع المجالات بل إنّ المزايا التنافسيّة للعنصر البشري قد تكون كافية لتميز أيّ مشروع ومن ثمّ يمكن القول إنّ الموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها ومن هنا فإنها تصبح مجال إستثمار جيد لصنع المزايا التنافسية للموارد البشرية وهذه التوصية مهمة جداً للكثير من المنظمات التي تعاني من مشكل فقد إستثماراتها البشرية حيث يرى التوجّه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية. أنّ الأنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل إستثماري خصب. فما يتفق في التدريب والتنمية ليس بتكلفة إنما هو إتفاق إستثماري له عائد شأنه أي إستثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.... إلخ

بالتالي قمنا في دراستنا بالبحث في مدى دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي

وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرّف بنوع من الدقة على مدى دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسيّة وفق كل مكوناته في المؤسسة.

نتائج الجانب التطبيقي:

- المؤسسة تعتمد بشكل قليل على الفئات العمرية كبيرة السن.
- إهتمام المؤسسة بالزبون ورضاه الذي هو محور نشاط المؤسسة.
- يحقق إنفاق المؤسسة على الإستثمار في الموارد البشرية لرفع مستويات الإنتاج لتحقيق التميّز.
- توفر المؤسسة الحرّيّة للعاملين ممّا يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاجيّة.

- تعمل المؤسسة على إشراك الأفراد في إتخاذ القرارات.
- تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها و خارجها لزيادة كفاءتها.
- تهتم المؤسسة بأراء واقتراحات الزبائن وتعمل على تنفيذ المفيد منها.

التوصيات:

من خلال ما سبق ذكره تمّ إقتراح بعض التوصيات نذكرها في النقاط

التالية:

- ضرورة تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وإعطائها الأولوية

- استغلال طاقات الموظف و قدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كلّ العاملين على الإبداع وتقديم إقتراحات جديدة بغضّ النظر عن منصب العمل

- التركيز على العمّال التنفيذيين أكثر في إبداء آرائهم وأفكارهم و إبداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتج لأنهم الأقرب للإنتاج.

- إشراك العمّال في إتخاذ القرار من أجل أن يبني لديهم الإحساس بروح الإلتناء فيصبحوا أكثر ولاءً للمؤسسة.

آفاق البحث:

لإثراء هذا الموضوع يمكن إقتراح بعض المواضيع التي قد تكون لها منفعة

في التوسّع في البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- الموارد البشرية ودورها في جلب الأفراد وتطويرهم لتحسين الأداء.

- ضمان التكامل بين إدارة الموارد البشريّة والميزة التنافسيّة.
- الميزة التنافسيّة وسيلة لتحقيق الإبداع في المؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

- الدكتور عزّام علي الحويلي 2013: إدارة الموارد البشريّة وتنميتها ط1 دار النشر و التوزيع.
- أحلام قاسمي 2016، سيرورة عمليّة توظيف الموارد البشريّة في المؤسّسة الصغيرة والمتوسّطة.
- إبراهيم شيحا عبد العزيز أصول الإدارة العامّة: منشأة المعارف الإسكندريّة. مصر.حسن
- حسين ولد حسين عبّاس: إستراتيجية إدارة الموارد البشريّة المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسيّة ط1 درا النشر و التوزيع (2014).
- عز الدين علي السويسي ز الميزة التنافسيّة وفق منظور إستراتيجيّات التغيير التنظيمي ط4 دار النشر عمان الأردن.
- أسامة أحمد محمد الفيل ز الإستثمار في الموارد البشريّة دراسة إقتصاديّة إسلاميّة دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر الإسكندريّة 2014- ص104.
- مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشريّة (دار الجامعيّة القاهرة 2004) ص365-367

المجالات:

- رضا تير وجهة نظر تحليليّة حول عمليتي وتحسين المستوى مجلة المدرسة الوطنيّة للإدارة عدد 01 مركز التوثيق و البحوث الإداريّة الجزائر 2002 ص79.
- مطبوعة أحمد منصور قراءات في تنمية الموارد البشريّة وكالة المطبوعات الكويت 1975 ص195.

رسائل جامعية:

- بوازيد وسيلة: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011-2012.
- مهني أشواق: مساهمات وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة "دراسة حالة عينة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ولاية بسكرة" رسالة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة بسكرة 2017-2018.
- عبد الحكيم جربي: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة" رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة لكلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف1(2012-2013).
- آل مراد نوال يونس محمد(2005) نظام تقييم أداء الموارد البشرية وإنعكايته في قرارات إدارتها تحليل واقع و نموذج مقترح في رئاسة محكمة إستئناف نينوى الإتحادية : دراسة حالة: أطروحة دكتوراة كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل.
- حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ز رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة سكيكدة 2006-2007 دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي.

-فيروز بوزورين "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسيّة للمؤسّسات المتوسّطة الجزائريّة" دراسة ميدانيّة في بعض مؤسّسات ولاية سطيف رسالة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الإقتصاديّة جامعة فرحات عبّاس سطيف1(2016-2017).

-هلاّلي الوليد الأسّ العامّة لبناء الميزة التنافسيّة و دورها في خلق القيمة دراسة حالة شركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS مذكرة لنيل شهادة الماجستير لكلية العلوم الاقتصادية 2008-2009.

-سليمان عائشة "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسيّة عامل الكفاءة في المؤسّسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظّهرة مستغانم: رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011.

-هشام بوكفوس "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسّسة الإقتصاديّة العموميّة الجزائرية" رسالة مكّملة لنيل شهادة الماجستير ب(2005-2006) دراسة ميدانيّة بوفاريك "فرجيوة".

المراجع باللغة الأجنبية:

1- M. degay : la politiques des ressources humaines dans l'entreprise, paris, organisation 1989, p33.

2- Michel porter, l'avantage concurrentiel comment de vancer ses concurrents et maintenir son avance. Dunond.paris 1999.p43.

3- Nabil Mazoughi- Nedra Bachri- l'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact. Sur la fonction sur l'ogistique « source- tunisie 2-3 juin 2005,p44.

4- Dr. Mohamamed aslam memon, and others, (Human capital A source of competitive ideas for strtegic leadership)Australian journal of basic and applied sciences, 3(4):4182-4189,2009,issn 1991-8178.

5- chengand yuyeh, Core competence and sustainable copetitive advantage in air-corgo forwardind edvidence from Taiwan).2007.

الملاحق

الملحق (01): الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر

-سعيدة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص

إدارة الإنتاج والتمويل نقوم بإجراء دراسة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة".

وقد تمّ إختياركم ضمن العيّنة المشاركة في هذه الدراسة.

لذا نرجوا منكم التفضّل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان

المرفق بكل شفافية وموضوعيّة علمًا أنّ أرائكم وإقتراحاتكم ستساهم في

تحقيق أهداف الدراسة و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم ولكم منّا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الأول البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 31-40 سنة من 41 إلى 50 سنة
- المستوى التعليمي: متوسط ليسانس ماستر
- الأقدمية في العمل: من سنة إلى 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- حسب الرتبة المهنية: مدير رئيس مصلحة عمال مهنيين
- حسب المستوى التعليمي: دائمة مؤقتة
- حسب الحالة المدنية: متزوج عازب

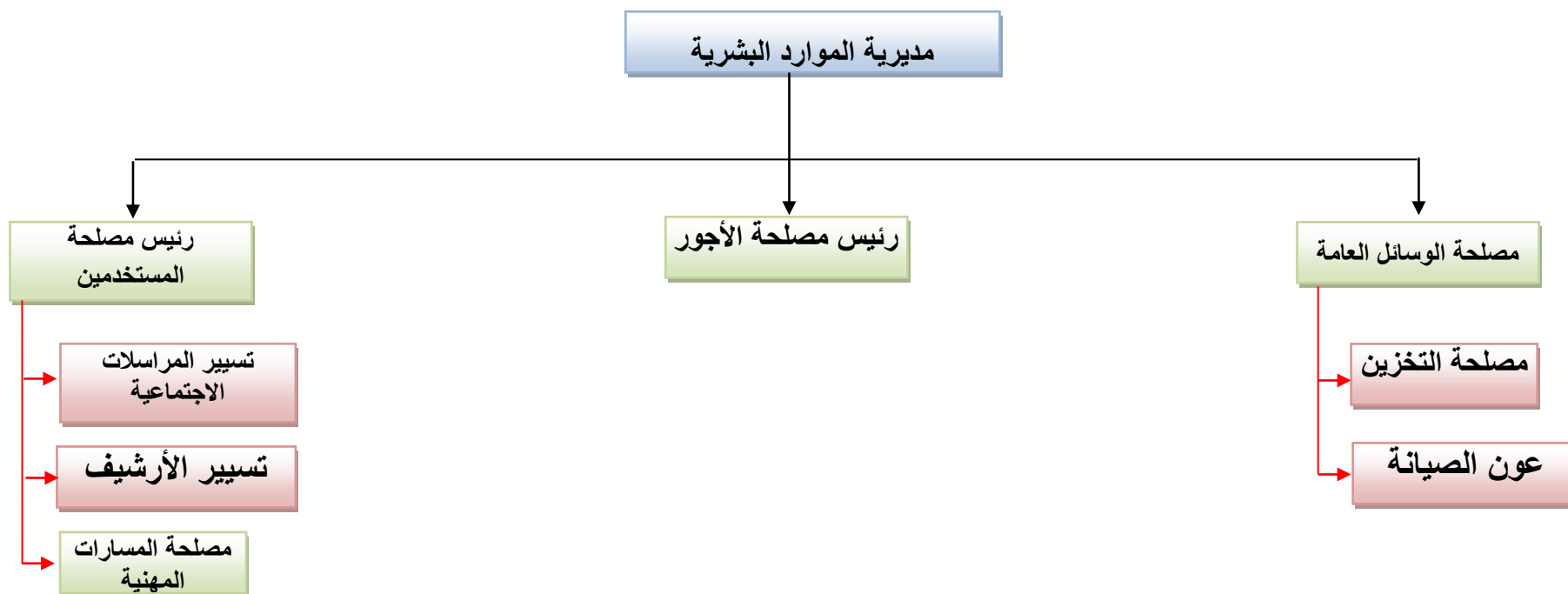
الجزء الأول: عبارات الاستبيان الخاص بإدارة الموارد البشرية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يحقق انفاق المؤسسة على الاستثمار في الموارد البشري العائد المرغوب ويرفع مستويات الانتاجية لتحقيق التميز					
02	توفر المؤسسة للعاملين بها مجالات من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد الانتاجية					
03	تعمل المؤسسة على اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها					
04	يساهم توظيف الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها					
05	يساهم توظيف الأفراد ذوي الخبرة والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية					
06	يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها					
07	تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتها					
08	تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة					

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان الخاص بإدارة الموارد البشرية

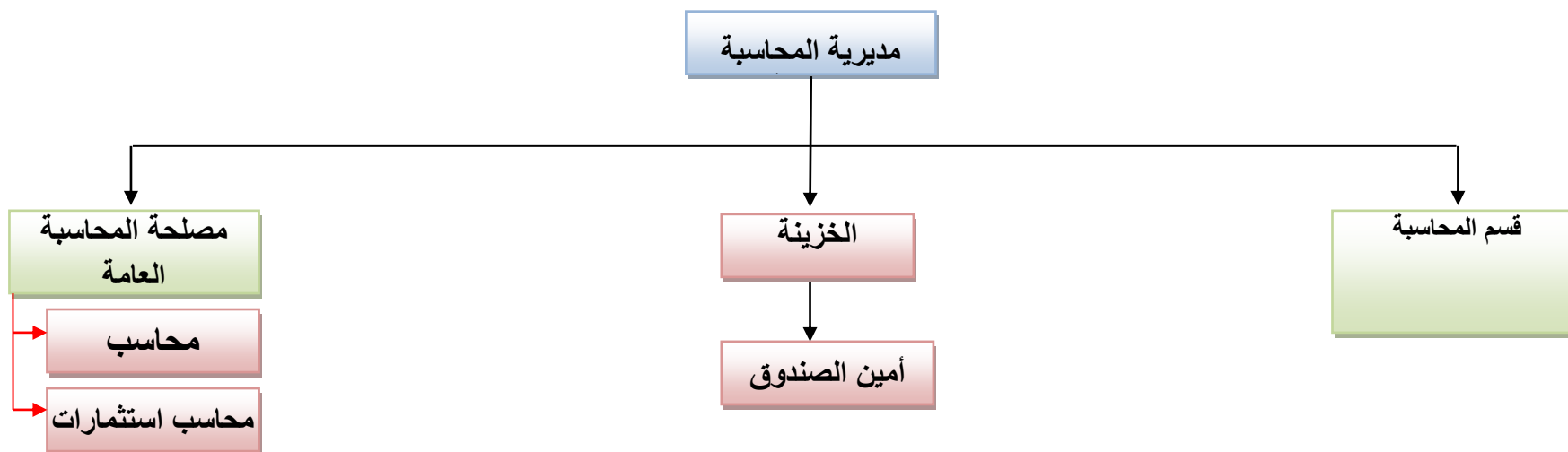
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يحقق انفاق المؤسسة على الاستثمار في المورد البشري العائد المرغوب و هو رفع مستويات الانتاجية لتحقيق التميز					
02	توفر المؤسسة للعاملين بها مجالات من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد الانتاجية					
03	تعمل المؤسسة على اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات مما يحسن من أدائها					
04	يساهم توظيف أفراد ذوي الخبرة والمهارات في تحسين خدمات المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية					
05	يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها					
06	تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها وخارجها لزيادة كفاءتها					
07	تساهم إدارة الموارد البشرية بمواجهة التحديات التي تعرضها المنافسة					

الملحق 2: مديرية المالية والمحاسبة



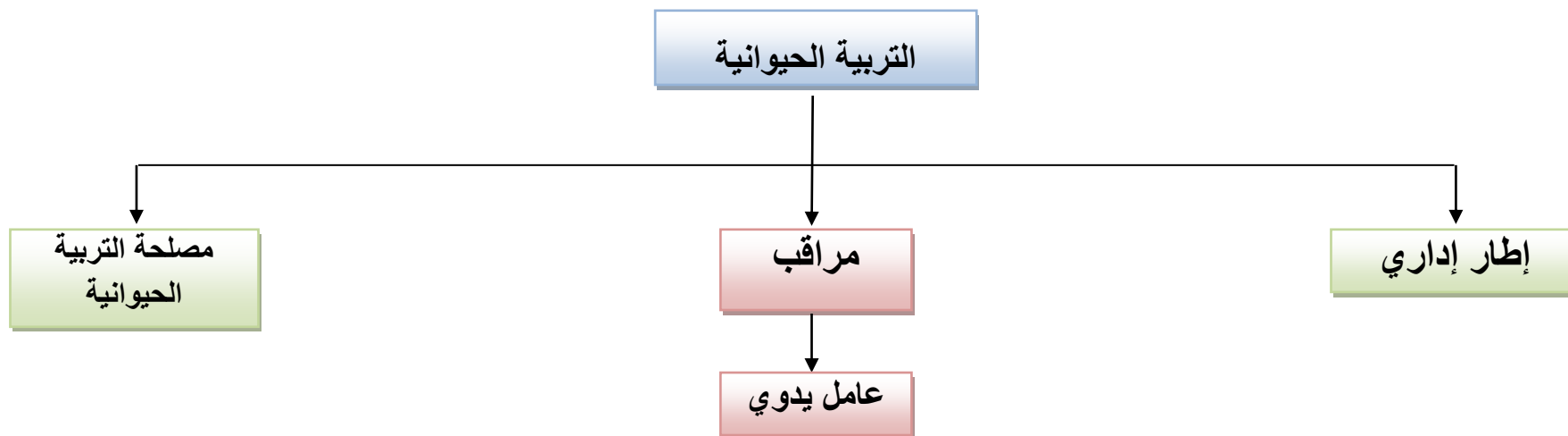
المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 3: مديرية المالية والمحاسبة



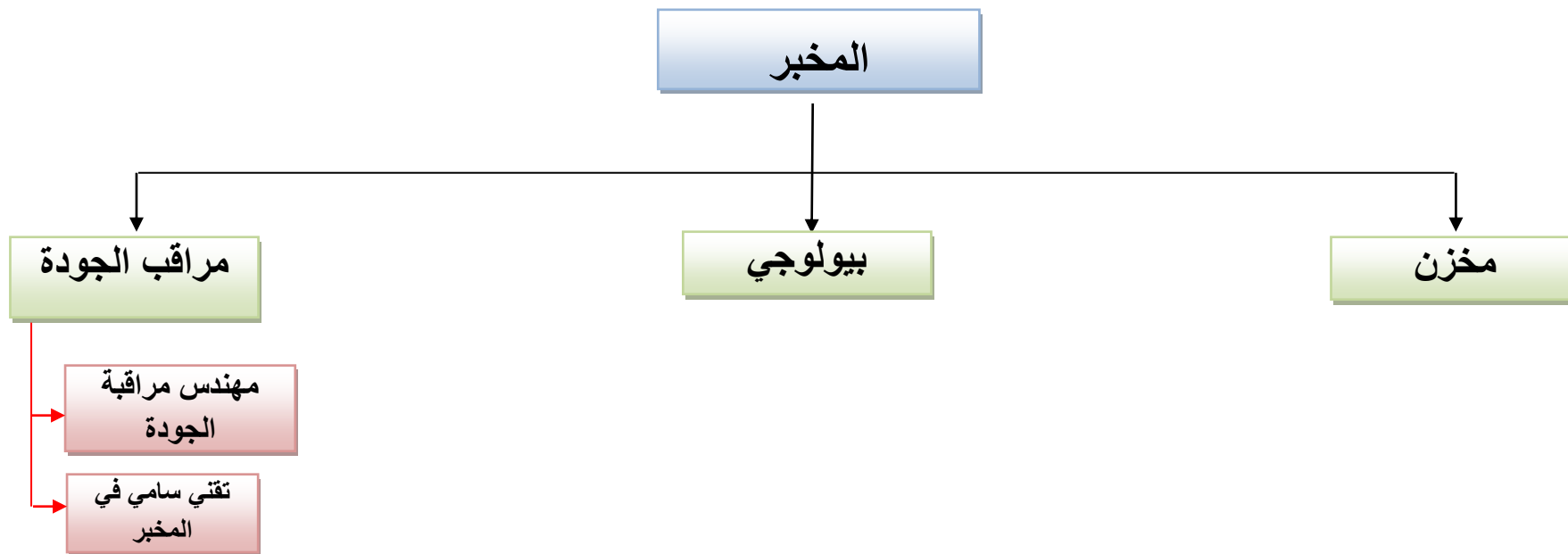
المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 4: تربية الحيوانات

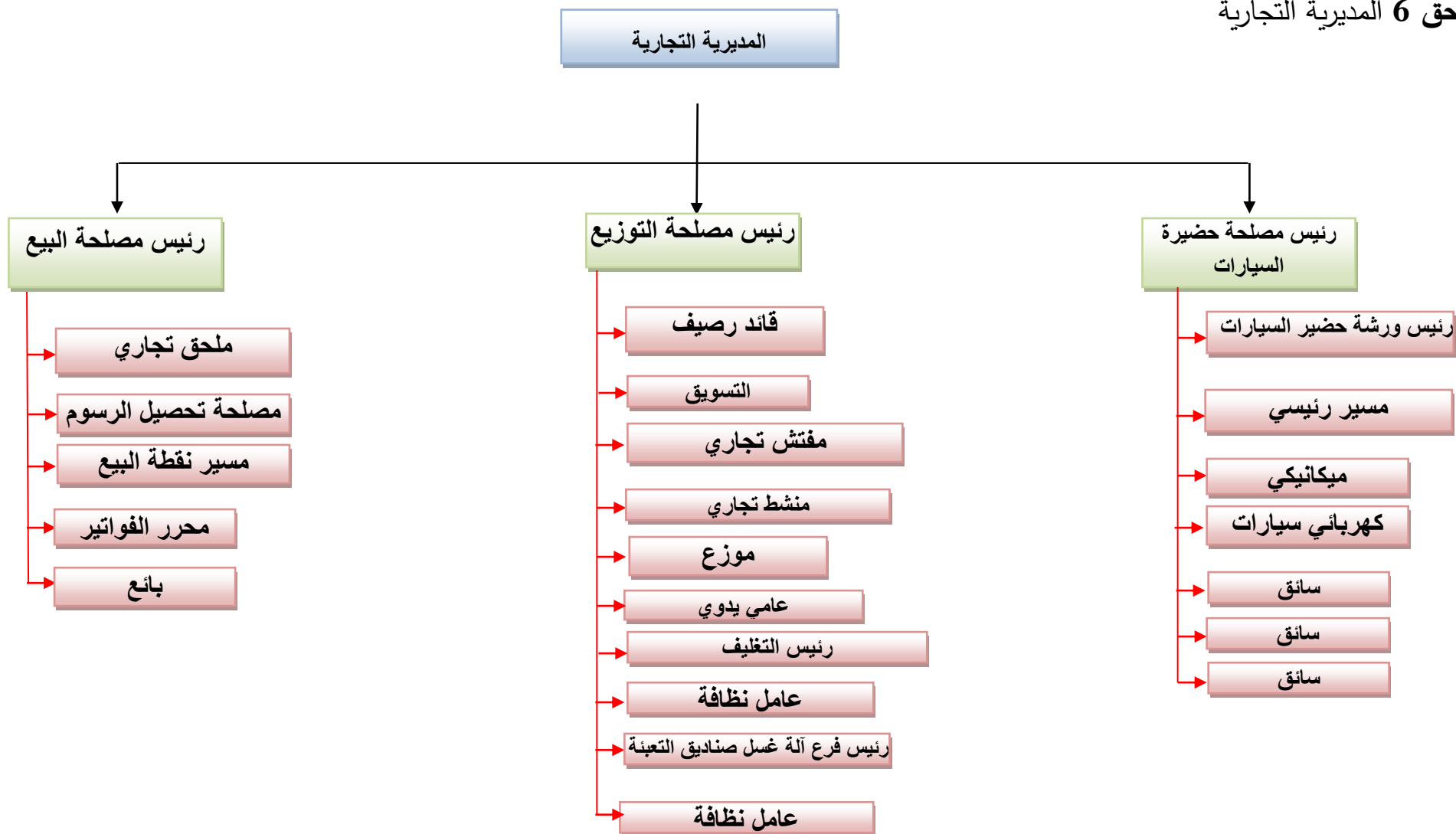


المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 5: المخبر

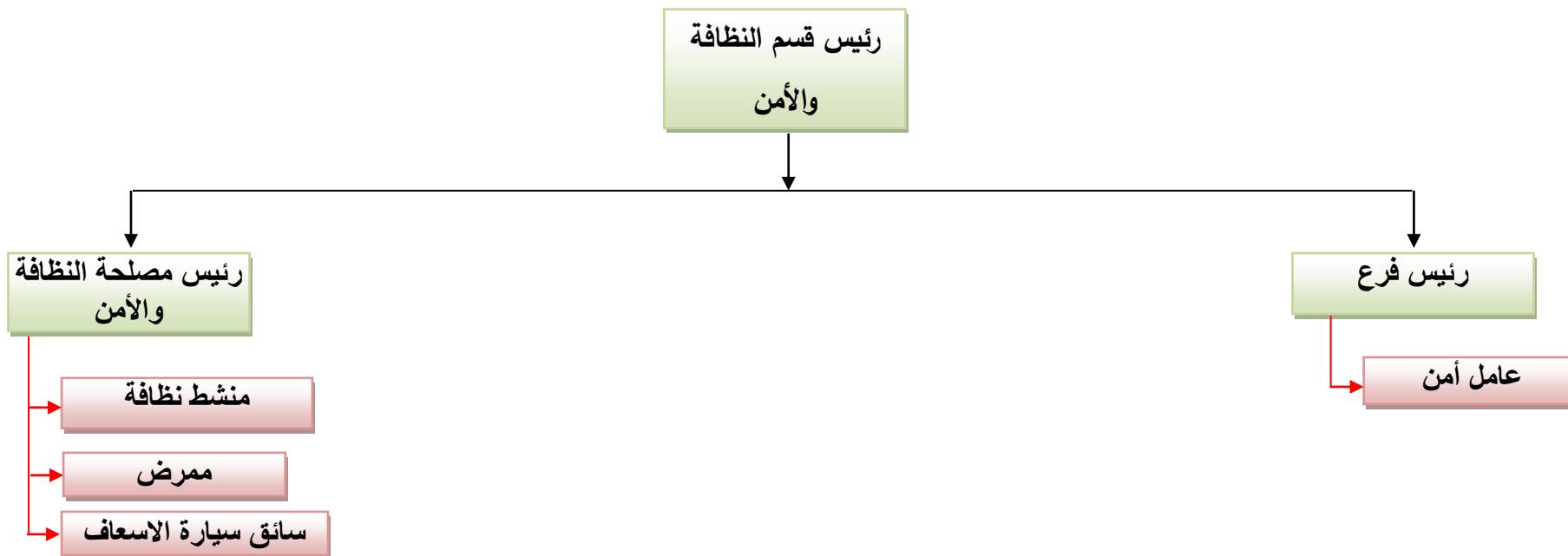


المصدر: وثائق المؤسسة



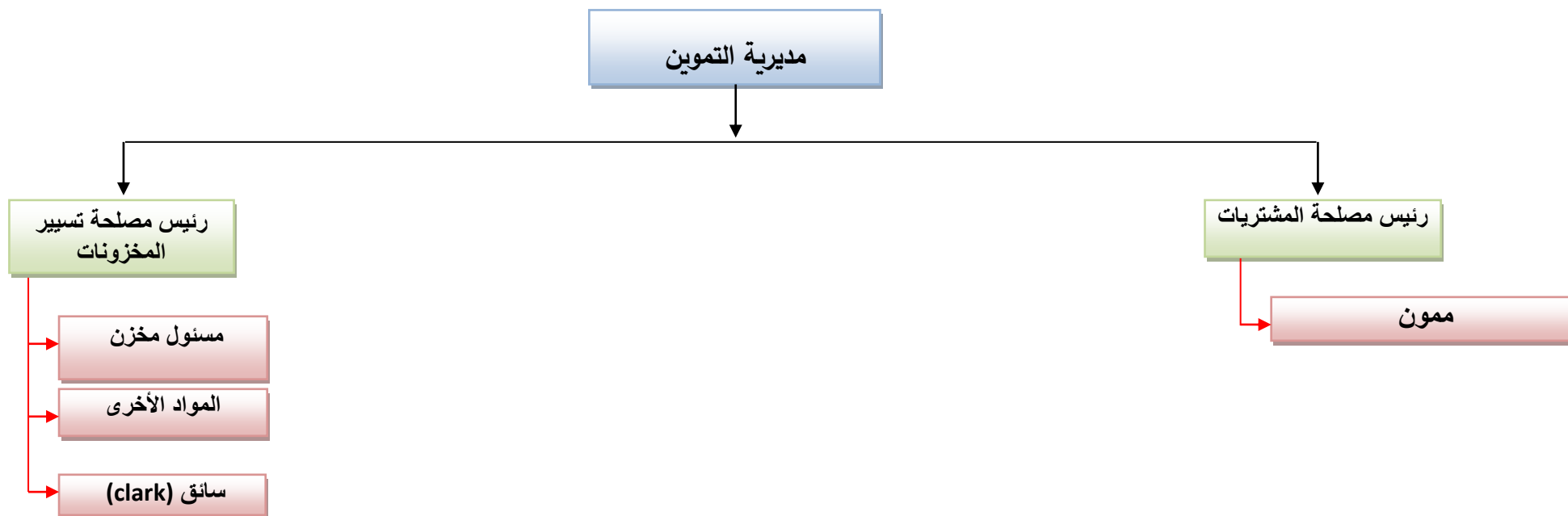
المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 7: رئيس قسم النظافة والأمن



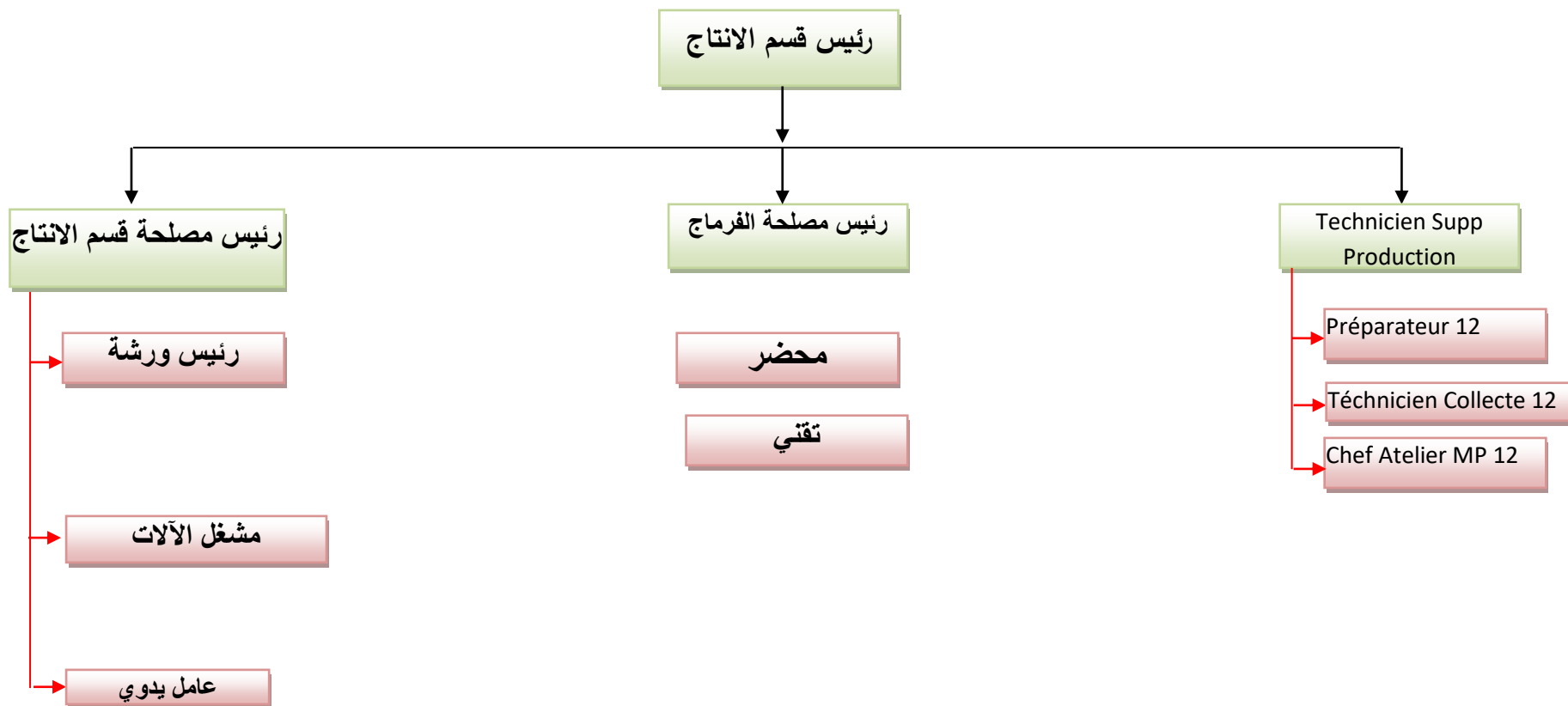
المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 8: مديرية التموين



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 9: رئيس قسم الانتاج



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 10: رئيس قسم الصيانة



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق 11: رئيس قسم الصيانة

