

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف . المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

بعنوان

دور التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

إشراف الأستاذة:

د. مرزوقي مرزاق

إعداد الطالبة:

بوسعدية مليكة

لجنة المناقشة:

| اللقب والاسم | الرتبة | الصفة |
|-----------------|---------------------------|--------------|
| د. بودرهم فاطمة | جامعة محمد بوضياف المسيلة | رئيسا |
| د. مرزوقي مرزاق | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مشرفا و مقرا |
| د. بورنان عمر | جامعة محمد بوضياف المسيلة | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

قال الله تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم}

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}
الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا بتوفيقه وأعاننا بعونه إلى حسن التوكل عليه لإنجاز هذا العمل
فنسأله عز وجل أن يتقبله منا ويجعله لنا في ميزان حسناتنا، ويجد في نفوس المطالعين عليه
راحة واطمئنان أمين"

وبعد:

كما ننثي شكرنا لكل من ساهم في هذا العمل :
الأستاذة المشرفة التي تحملت معنا أعباء العمل صبرا و إخلاصا د: مرزوقي مرزاقه.
* إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل .



هَدَايَا

الحمد لله رب العالمين، وصلي وسلم على خير الأنام
محمد عليه أفضل الصلاة

والسلام أما بعد:

الذي يسر لي إنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه
إلى الوالدين الكريمين أُمِّي حفظها الله ورعاها

إلى روح أبي رحمه الله

إلى كل أفراد العائلة

إلى أساتذتي الاجلاء

إلى طلبة العلم والمعرفة

أهدي هذا العمل المتواضع

ملیكة

مقدمة



مقدمة:

إن من أولويات المنظمات في ظل محيط شديد التنافسية كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس القطاع وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دور هام في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى يمكن إدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى.

فالتنمية البشرية لها 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 بأن التنمية البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهريّة في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

كما أن لأي منظمة القدرة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب وهذا يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد، ولقد أصبح هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع كفاءة الأداء في كافة المنظمات وذلك بسبب ارتفاع تكلفة العمل من جهة وزيادة حجم الإنفاق إلى رأسمالي بالنسبة للفرد من جهة أخرى، وأيضا التغيير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة التقدم التكنولوجي المعاصر ولتغيير أساليب السائدة من جهة ثالثة، والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تقتصر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل

المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية التنمية البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط للتنمية البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

تعد التنمية البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات، ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التنمية البشرية ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية فإن ذلك غالبا لا يحدث، وهناك العديد من المواقف التي يمكن للتنمية البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

وعلى هذا الصدد نطرح الإشكالية التالية: في ما تتمثل التنمية البشرية وما مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية؟

وضمن هذه الإشكالية يمكن أن نصيغ مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

• هل يساهم التدريب في التنمية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن

الحضنة؟

• هل للتحفيز أثر على التنمية البشرية ومدى تحقيقه للتنمية البشرية في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

• هل للقيادة دعم مساعد في التنمية البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية الموضوع في:

تتضح الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال معرفة مدى مساهمة التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وكذا معرفة علاقة التنمية البشرية بالميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية تتمثل في:

محاولة الوصول لإعطاء صورة عن التنمية البشرية والدور الذي تلعبه في تجسيد الميزة التنافسية، أيضا تنوع واتساع مفهوم التنمية البشرية.

أسباب ذاتية تتمثل في:

الميول الكبير الذي دفعنا للتعرف على التنمية البشرية ودورها في اثناء أهداف المؤسسات وكذا التعرف على وقعها في زيادة الميزة التنافسية وتعلق الموضوع بالاختصاص الدراسي.

الدراسات السابقة:

أما عن الدراسات السابقة في هذا الصدد فهي متنوعة حيث نذكر منها:

1- دراسة قوبع خيرة بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية 2010-

2011 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير - إذ كانت الموارد البشرية هي أثنى عنصر لدى المؤسسة فكيف وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

2- دراسة سليمان عائشة بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية دراسة حالة مطاحن الظهره بمستغانم 2010-2011 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير حيث خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن تسيير التنمية البشرية أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا من خلال عناصر التنمية البشرية القيادة التحفيز التدريب وغيرها من العناصر.

3- دراسة عبد المحسن ناجي حسن ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره في التميز

المؤسسي 2010 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال دراسة ميدانية بشركة اتصالات زين الكويتية حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسس.

الصعوبات:

من بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر:

- نقص وندرة في المراجع المتخصصة التي تطرقت إلى التنمية البشرية.

- صعوبة الحصول على الدراسات السابقة التس تعرضت للميزة التنافسية وأثر التنمية البشرية عليها سواء لعدم توافرها وتواجدها أو لسبب آخر نجهله، ماعدا المراجع والدراسات التي ساعدنا المشرف في الحصول عليها.

منهج الدراسة:

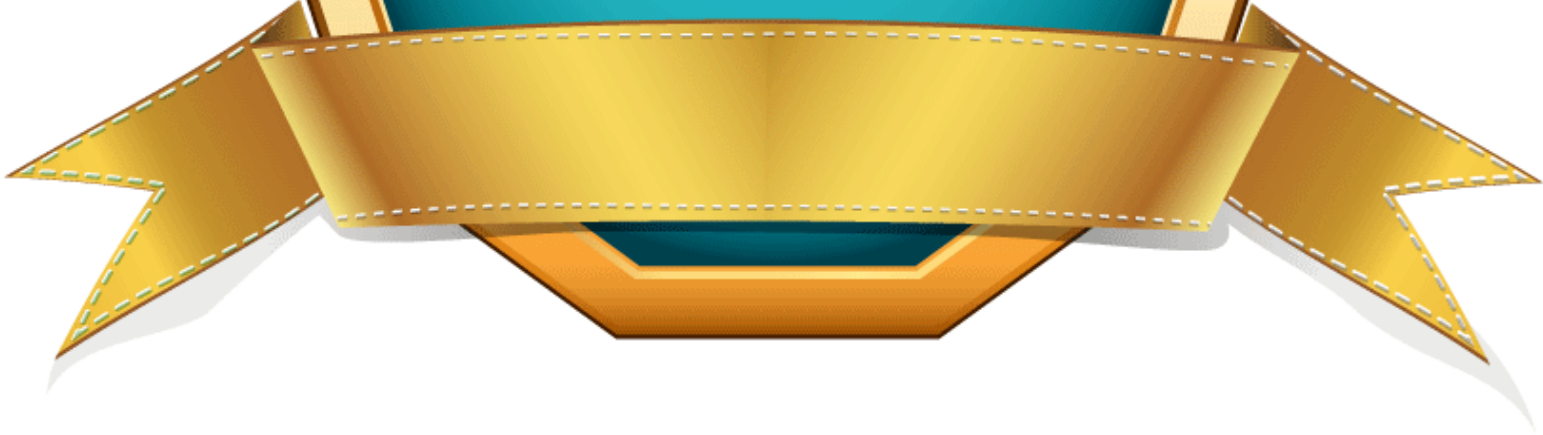
اعتمدنا أساسا على مناهج وأدوات بحث مناسبة للإجابة على مختلف التساؤلات التي تثيرها الإشكالية يتمثل في:

المنهج الوصفي التحليلي: هذا لجمع وتقديم مختلف المعطيات والمعلومات لتحديد طبيعة التنمية البشرية ونوعية ومكانتها على الميزة التنافسية للمؤسسات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتنمية

البشرية والميزة التنافسية



إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات والإدارة الاستراتيجية إلى ثورة المعرفة وإدارة المكونات الفكرية، هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي وعليه أضحت الموارد البشرية اليوم موردا استراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات، الابتكارات، المعارف وأساسا للتميز والتفوق، بما يضمن للمؤسسات على اختلافها أداء مهامها بكفاءة وفعالية من جهة وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية، هذا لن يكون إلا إذا سعت هذه الأخيرة إلى تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها كضرورة حتمية للحاق بركب التقدم ومواكبة التطورات ومسايرة التغيرات.

كما تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تجدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية.

وعليه فتزايد الاهتمام بالتنمية البشرية داخل المؤسسات اليوم، إنما فرضته التطورات والتغيرات السريعة في كافة المجالات والتي كان من نتائجها تطور وتعقد المجتمعات الحديثة.

وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للتنمية البشرية

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار النظري للتنمية البشرية

إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات والإدارة الاستراتيجية إلى ثورة المعرفة وإدارة المكونات الفكرية، هو زيادة وعي المؤسسات وإدراكها لأهمية المورد البشري، هذا ما يمكن ترجمته في تحول وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي وعليه أضحت الموارد البشرية اليوم موردا استراتيجيا هاما ومصدرا للمعلومات، الابتكارات، المعارف وأساسا للتميز والتفوق، بما يضمن للمؤسسات على اختلافها أداء مهامها بكفاءة وفعالية من جهة وخلق مزايا تنافسية واستدامتها من جهة ثانية، هذا لن يكون إلا إذا سعت هذه الأخيرة إلى تنمية مواردها البشرية والاستثمار فيها كضرورة حتمية للحاق بركب التقدم ومواكبة التطورات ومسايرة التغيرات.

المطلب الأول: ماهية التنمية البشرية

تعتبر التنمية البشرية التنمية الأكثر أهمية وقيمة في المؤسسة وهي تلعب دورا حيويا في صنع نجاح المؤسسات ولهذا لا بد من الاهتمام بهذه التنمية والعمل على إدارتها أحسن إدارة، وذلك من خلال جذب واستقطاب التنمية البشرية النوعية وتحفيزها من خلال برامج عمل واستراتيجيات تنتهجها المؤسسة وتعمل على إنجازها.

الفرع الأول: تعريف ومبادئ وخصائص التنمية البشرية

سنتطرق إلى تعريف التنمية البشرية وتعداد خصائصها وذلك على النحو التالي:

أولا: تعريف التنمية البشرية

قبل التطرف لتعريف التنمية البشرية يمكن الإشارة لمفهوم التنمية، حيث أن هناك عدة

تعريفات لمفهوم التنمية نذكر منها:¹

أ- التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية التنمية المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة الليل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 186.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع الى الحد الأقصى.

ب- التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الإيجابية عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي الى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الأفراد.

ج- التنمية هي كل الجهود البشرية التي تبذل من أجل النمو والتقدم وتحقيق الرفاهية للمواطن والمجتمع.

ونعرف التنمية البشرية كما يلي:¹

ينظر إلى التنمية البشرية بصفة عامة على أنها تنمية الناس من أجل الناس، وتتوجه الى حاجات الناس في المأكل والملبس والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة، من هنا فإن التنمية البشرية تركز على عقول وسواعد التنمية البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير الطاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية كما ينظر إلى التنمية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية.

ومن التعريفات الكثيرة للتنمية البشرية نذكر:²

أ. التنمية البشرية هي عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية، والعمل على تغيير سلوكياته واتجاهاته في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي.

ب. نقصد بالتنمية البشرية الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء العاملين وأداء المؤسسة.

¹ - منير نوري وفريد كورتل، التنمية البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 310.

² - أحمد بن يحي ربيع، أثر الرأسمال الفكري في إدارة والتنمية البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة بومرداس، التخصص: تسيير. المنظمات، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 46.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

ت. التنمية البشرية هي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات متفاعلة، تهدف الى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية، والبيئة المحيطة بها بمتغيراتها وتطورها وما تفرزه من فرص وتهديدات وبما يتضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص، وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات.

ثانيا: مبادئ التنمية البشرية

لقد حدد (ATKINSON) مؤسس ورئيس مؤسسة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات (I.T.I.F) مجموعة من "الافتراضات الأساسية التي يجب أن تعتمدها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية.¹

1. الاستثمار في التدريب:

هو وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المؤسسة ومستوى انجازها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

2. تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجلين القصير والبعيد

عملية تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية هي عبارة عن جمع معلومات عن احتياجات المؤسسة من أنواع وإعداد الكفاءات البشرية، من أجل تطوير الأداء الوظيفي أو تصحيح عجز بما لا يتماشى مع المقاييس الوظيفية الحالية والمستقبلية.

3. توسيع فرص عمل العاملين

متطلبات التنمية البشرية مرتبطة مباشرة باستراتيجية المؤسسة، فعلى القائمين في المؤسسة إعطاء هذا الجانب الاهتمام الكبير من خلال إعداد البرامج التدريبية التعليمية وتوسيعها في المؤسسة.

4. التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين

يجب على الأفراد الإلمام بالمهارات المعلوماتية الأساسية لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، وبناء أحكام موضوعية عن كافة القضايا التي يتعامل معها، وفي هذا الصدد

¹ - أحمد بن يحي ربيع، المرجع نفسه، ص ص 49 - 50.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت بتحديد سبع مهارات أساسية، ينبغي للفرد العامل ان تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات وهذه المهارات هي:

التفكير الناقد، الإبداع، التعاون، فهم التدخلات الثقافية، الاتصال، استخدام الكمبيوتر، المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس.

ثالثاً: خصائص التنمية البشرية¹

ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- * أن التنمية البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها، والذين يساهمون بشكل فردي أو جماعي أو فريقي في تحقيق أهدافها.
- * تهتم التنمية البشرية بالعنصر البشري في المنظمة بدءاً من الاستقطاب المناسب والكفاء منها وحتى ما بعد الخروج على المعاش.
- * التنمية البشرية مسؤولة عن توفير بيئة تنظيمية صحية تمكن العنصر البشري من النمو والتطور.
- * التنمية البشرية تنطوي على ممارسة وظائف الإدارة للعنصر البشري في المنظمة.
- * تهدف التنمية البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفردية للعاملين في الوقت ذاته، بشكل عادل ومتوازن.
- * تمارس التنمية البشرية دورها في ظل ظروف ديناميكية ومتغيرات بيئية (داخلية وخارجية) سريعة التغير يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع، ص 61 .

الفرع الثاني: أهداف التنمية البشرية

يمكن تحديد أهداف التنمية البشرية كما يلي:¹

- * المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- * توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة.
- * زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- * إيصال سياسات التنمية البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- * المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- * إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- * السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج التدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

كما يشير " على محمد عبد الوهاب وآخرون"، إلى أهداف التنمية البشرية في الآتي:²

- * استقطاب وجذب التنمية البشرية الملائمة والمهارة اللازمة للمنظمة.
- * تنمية وتطوير التنمية البشرية.
- * صيانة التنمية البشرية.
- * تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.
- * تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- * تنمية رضا العاملين وانتماؤه للمنظمة.
- * تطوير سياسات التنمية البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، لا يوجد بلد النشر، لا توجد سنة النشر، ص 13.

² - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 64-65.

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي في التنمية البشرية

الفرع الأول: تعريف وأهمية استراتيجية التنمية البشرية

سننتظر في هذا المطلب إلى تعريف وذكر أهمية استراتيجية التنمية البشرية.

أولاً: تعريف استراتيجية التنمية البشرية

وتعني Agos ومنشأها عسكري، فهي مركبة من كلمتين (stratos-agos) إن كلمة "استراتيجية" ذات أصل يوناني تعني فن القيادة، وبذلك فهي تعني فن قيادة الجيش. ولقد انتقل استعمال هذا المصطلح من الجانب Stratos الجيش، والعسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، ومن التعاريف الخاصة بالاستراتيجية: (1)

1/ يعرف "بورتر" الاستراتيجية على أنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون.

2/ أما "شندلر" فيعرف الاستراتيجية بأنها "تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص التنمية لتحقيق هذه الأهداف.

ويمكن تعريف استراتيجية التنمية البشرية كما يلي:²

حسب "التون" استراتيجية التنمية البشرية تتطلب إدخال، وتعديل، وتوجيه العمليات بطريقة حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة.

أما "هارسون" فيعرف استراتيجية التنمية البشرية بأنها "التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمل".

¹ - مساعدة عماد، دور استراتيجية التنمية البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2014، ص ص 7-8.

² - مساعدة عماد، نفس المرجع السابق، ص ص 20-21.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

كما تعرف استراتيجية التنمية البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل التنمية البشرية وتعمل وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

من التعاريف السابقة يكمن تعريف استراتيجية التنمية البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية في إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثانياً: أهمية استراتيجية التنمية البشرية¹

تهدف استراتيجية التنمية البشرية لإنتاج إطار متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين استراتيجية للتعلم التنظيمي والتعلم الفردي. الهدف من ذلك هو وزيادة قدرة الأفراد العاملين لأن التنمية البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وبالتالي التوجه الحقيقي لاستراتيجية التنمية البشرية هو توفير بيئة تشجع الناس على التعلم والتطور. وفيما يلي المكاسب الحقيقية من استراتيجية التنمية البشرية:

أ. الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفء والفعال للأفراد.

ب. زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة.

ت. توفير بديل للتعيين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة.

ث. صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة.

ج. تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

د. المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين مهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.

¹ - مساعدة عماد، نفس المرجع السابق، ص ص 23-24.

هـ. توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.

الفرع الثاني: أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية التنمية البشرية

سننتظر في هذا المطلب إلى أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية التنمية البشرية كما

يلي:

أولاً: أساليب وسياسات استراتيجية التنمية البشرية

وتتركز استراتيجية التنمية البشرية على مجموعة من السياسات والأساليب وهي:¹

أ. تخطيط وجذب القوى العاملة ذات الكفاءة.

ب. أjour ومرتببات مرتفعة، بالنسبة للمنافسين خاصة، وحسب المهارات.

ج. وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.

د. التوسع في التدريب والتكوين وتكثيفه.

هـ. خلق وظائف جديدة.

و. تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج الطويلة الأجل.

ز. تنمية الانتماء التنظيمي وثقافة المؤسسة.

ثانياً: دوافع استراتيجية التنمية البشرية

تتمثل دوافع استراتيجية التنمية البشرية في المؤسسة بما يلي:²

1- توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم بشتى أنواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم،

وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

2- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أداءهم بما يطابق معايير الأداء

المحددة لهم.

¹ - صبوغ عبد الحفيظ، واقع وآفاق التنمية البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالروبية، أطروحة. - دكتوراه، علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، الجزائر، 2015، ص ص 54-55.

² - مساعديّة عماد، المرجع السابق، ص ص 24-25.

3- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.

4- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.

5- التنوع كالتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل التنمية البشرية تسعى لإعداد برامج كحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.

6- هرمية أو شيخوخة التنمية البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.

الفرع الثالث: المنهج الاستراتيجي للتنمية البشرية¹

تعتمد المؤسسة في بناء استراتيجيتها على العناصر التالية:

- * الرؤية: تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية.
- * الرسالة: والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.
- * الأهداف الاستراتيجية: وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها.

* الاستراتيجية: وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام التنمية في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

ويقوم المنهج الاستراتيجي للتنمية البشرية في الإدارة على الأسس التالية:

أ- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لصاحب المؤسسة.

¹ - نبيلة جعجع، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المحلية، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2016/2017، ص ص 116 .

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

ب - تتربط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثم تستثمر الإدارة الاستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتثمير الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.

ج- الإدارة عملية حركية تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتغلب على المنافسين.

ث. يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الاستراتيجية إطاراً مرناً لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.

د- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به، ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.

هـ - تعتبر المنافسة بمعناها الشامل عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

و- تنطلق الإدارة الاستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعاليتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار.¹

¹ نبيلة جعجع، المرجع السابق، ص 116 .

المطلب الثالث: وظائف التنمية البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من فروع علم الإدارة التي تهتم العاملين وشؤونهم وتنظيماتها وصياغتها في أطر تساعد العاملين على تأدية وظائفهم بصورة أفضل عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم وتتبع مسارهم المهني.

الفرع الأول: التدريب

أولا تعريف التدريب: التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد. لذلك ن فكر بالتدريب بأنه عنصر فاعل -هو المدرب- وعدد من العناصر أو عنصر واحد من العناصر التي تتلقى التدريب- أي المتدربين-¹.

التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.²

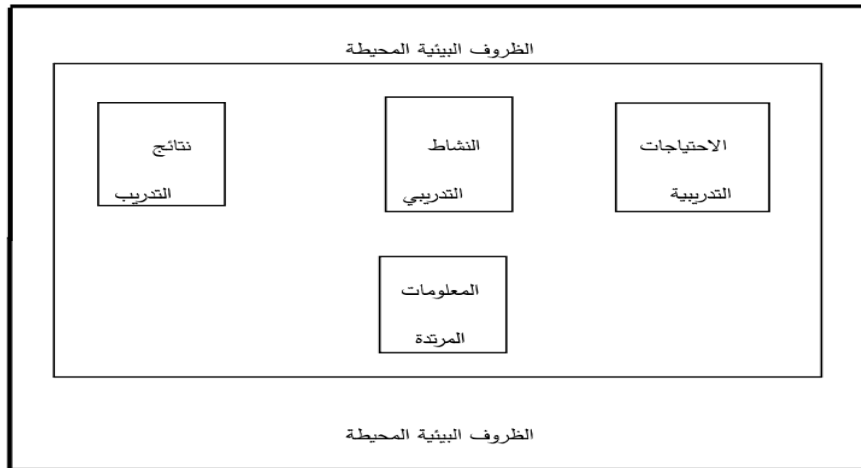
يعرف التدريب بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة المهارة والمتعلقة بغرض محدد.³

¹ - مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، 1997 ، ص ص 9-10.

² - فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ، ص 11.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 ، ص 331.

الشكل: رقم 01 نظام التدريب



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 ، ص 336.

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان وما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي مؤسسة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات: العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب، لذا هناك هدفان اثنان هما¹:

- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن.

- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.

التدريب استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدهم على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.²

¹ - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2008 - ص ص 46-47.

² - فايز خاطر، المرجع السابق، ص 14.

من خلال ما سبق نقول أن التدريب يهدف إلى رفع فعالية وكفاءة المورد البشري وكذا مواكبته لكل المستجدات والتطورات، الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

ثالثاً: أنواع التدريب

حسب مالكوم بيل فإن الأساليب التدريبية هي مقسمة إلى ثلاث أساليب هي:¹

- **التدريب أثناء الوظيفة:** يمكن إجراء هذا التدريب باستعمال أساليب كثيرة معظمها امتداد لمبادئ الإدارة الجيدة.
- **التدريب خارج الوظيفة:** ويكون في شكل دروس تدريبية منظمة بأحجام متعددة ويأخذ عدة أشكال منها ورشات العمل، حلقات دراسية أو تدريبية ، المباراة التدريبية.
- **تدريب الموظفين الجدد:** الموظفون الجدد وخريجو الجامعات الذين ليس لديهم أي ممارسة من قبل.

أما فايز الخاطر فيرى أن أنواع التدريب هي:²

- من حيث زمن التدريب هناك تدريب قبل الخدمة وتدريب بعد الخدمة.
- من حيث المكان هناك تدريب داخل المنظمة وتدريب خارج المنظمة.
- من حيث الهدف هناك التدريب لتجديد المعلومات وتريب للمهارات وتدريب سلوكي وتدريب للترقية.

فيما عدد الدكتور مصطفى محمود أبو بكر في كتابه إدارة الموارد البشرية مدخل

تحقيق الميزة التنافسية، أنواع التدريب كما يلي:

- التدريب أثناء العمل؛
- طرق التدريب عن طريق القاعات الدراسية؛
- التلمذة الصناعية (التدريب المهني)؛
- التدريب التكميلي.

¹ - مالكوم بيل، المرجع السابق، ص 12.

² - فايز الخاطر، المرجع السابق، ص ص 16-19.

رابعاً: أهمية وأهداف التدريب

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان وما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب، لذا هناك هدفان اثنان هما:¹

- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن.

- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.

التدريب استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائدهم على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.²

من خلال ما سبق نقول أن التدريب يهدف إلى رفع فعالية وكفاءة المورد البشري وكذا مواكبته لكل المستجدات والتطورات، الأمر الذي يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

خامساً: مراحل عملية التدريب

تشمل مراحل التدريب على ثلاث عناصر رئيسية هي:³

التخطيط: تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج.

التنفيذ: عمل ما هو ضروري من أجل تحقيق الأهداف ووضع الخطط التدريب في الحالة التنفيذية وتطبيق التدريب وفق المحتويات التي حددت ووفقا للطرق التي تستخدمها.

¹ - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص ص 46-47.

² - فايز خاطر، المرجع السابق، ص 14.

³ - المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

التقييم: حيث يتم التأكد من النجاح في تحقيق الأهداف، أين يجب التغيير من أجل تفادي الأخطاء في المستقبل.

سلسلة التدريب حسب مالكوم بيل فتكون في 5 مراحل هي:¹

تقييم الحاجة إلى التدريب: تحديد أسباب ومبررات التدريب.

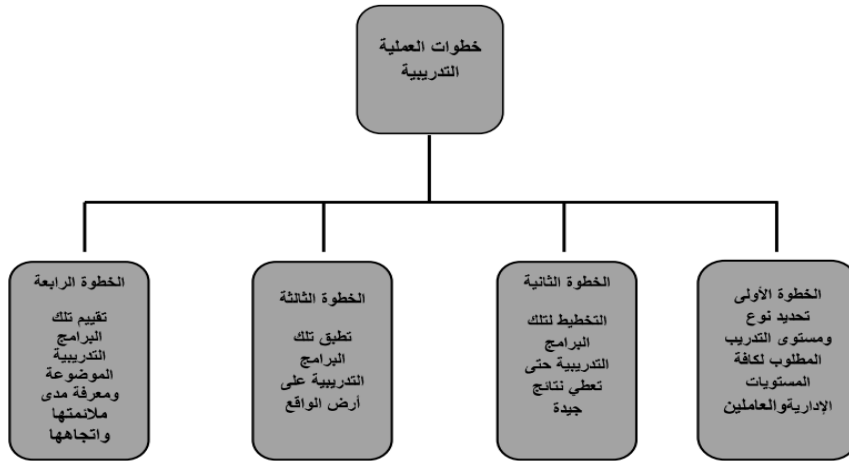
● تصميم التدريب: اختيار الأسلوب التدريبي المستعمل في التدريب.

● ممارسة التدريب: تطبيق أو ممارسة التدريب.

● استعمالات التدريب: استعمالات التدريب وتقييمه عملية واحدة.

● تقييم التدريب: معرفة هل استحق التدريب الجهد الذي بذل.

الشكل رقم 02: خطوات العملية التدريبية



المصدر : ظاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2008، ص ص 46-47.

¹ - مالكوم بيل، المرجع السابق، ص 59.

الفرع الثاني: التحفيز

أولاً: تعريف التحفيز

بظهور الأديان السماوية التي اعترفت بحقوق الإنسان وظهور نظام الإقطاع وما تلاه من ظهور الثورة الصناعية والحاجة المتزايدة إلى الإنتاج الواسع ظهر مع هذا التغيير ملامح حرية العمل وشروطه وحوافزه الحوافز هي قوة محرّكة خارجة تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بأعمال بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.¹

وقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعاً بكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلال أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ومن جملة ما ورد من ه تعريفات ما يلي:²

• الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أداءهم كما ونوعاً أو

أحدهما.

• الحوافز هي أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص وجد.

• هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق

هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

ثانياً: نظريات التحفيز³

لقد استحوذت الحوافز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات

¹ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، در الولاية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 12.

² - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 2014-2015.

³ - نجم عبد الله العزواي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العامة للنشر، الأردن، 2010، ص 337-346.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، وتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، وفيما يلي تفصيل لأهم النظريات:

1. **نظرية تدرج الحاجات:** إبراهيم ماسلو إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقسم حاجات

العاملين إلى خمسة مستويات، رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد كما يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: سلم الحاجات لماسلو



المصدر: نجم عبد الله العزواي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2010، ص 337.

2. **نظرية العاملين أو العنصرين:** لقد قام (هرزبرك) وعدد من زملاءه-بوضع نموذج أو نظرية أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل أسموها العوامل المحفزة، والعوامل الوقائية.

3. **نظرية التوقع:** اعتمدت هذه النظرية على فكرة تباين الناس في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم، ويمكن التعبير عن هذا النموذج في المعادلة التوقع x التالية: الحافزية = قوة الرغبة

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

4. **نظرية تعديل السلوك:** جاءت نتيجة لجهود (سنكر وآخرون)، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد هو استجابة لحاجات ودوافع الفرد الداخلية، كما تؤكد أن النتائج الخارجية (المكافئات الخارجية) هي التي تحدد وتوجه السلوك.

5. **نظرية مكافأة الأداء:** هذه النظرية تقول أن تحفيز العاملين يحدث في نظام بيئي يضم أربعة عوامل هي الوظيفة، الجماعات الصغيرة، المنظمة، والبيئة الخارجية، حيث يجب على الإدارة أن تتعامل مع جميع هذه العوامل والمتغيرات عندما تريد التخطيط لنظام الحوافز.

ثالثا: أهمية الحوافز¹

- إشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- تخفيض معدل الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

رابعا: أهداف الحوافز

بعد الاطلاع على مفهوم الحوافز، فإن نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة يجب أن يحقق ما يلي:²

¹ - براء رجب تركي، المرجع السابق، ص14.

² - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 17.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

• تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلالها زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.

• تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.

لدى وضع نظام الحوافز في المنظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الدفين الرئيسيين التاليين:¹

• الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها.

• الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية.

خامسا: أنواع الحوافز:

الحوافز الداخلية والخارجية²: الحوافز الداخلية هي التي تكون في الفرد نفسه مثل الشعور بالإبداع والشعور بالمسؤولية، أما الحوافز الخارجية فهي إما حوافز مادية (ترقية، أجر إضافي،...) وحوافز معنوية "غير مادية" (المشاركة في اتخاذ القرار، شهادة تقدير،...).

الحوافز الفردية والجماعية والمؤسسية³: الحوافز الفردية تتعلق بإنجازات الفرد(مثل نظام العمولات والمكافئات) والحوافز الجماعية والحوافز المؤسسية.

في حين يرى براء رجب تركي - نظام الحوافز الإدارية- أن للحوافز عدة تصنيفا تقسم كما يلي:

¹ - براء رجب تركي، المرجع السابق، ص ص 15-16.

² - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 118.

³ - المرجع نفسه، ص ص 124-125.

1- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها: وتقسم إلى:

- الحوافز المادية: العلاوات والمكافئات النقدية.
- الحوافز المعنوية: المدح رسائل التقدير والإطراء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

2- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة

- الحوافز الفردية: وهي ما يحصل عليه الفرد وحده (ترقية، علاوات تشجيعية،...).
 - الحوافز الجماعية: هي حوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.
- 3- الحوافز من حيث أثرها:

- حوافز إيجابية وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.
- حوافز سلبية وهي العقاب والوعيد والتأديب (إنذار، الردع، الخصم من الراتب).

الفرع الثالث: القيادة

تواجه أكثر المنظمات مشاكل وصعوبات عديدة تؤثر كثيرا على المنظمة وعلى القدرة التنافسية لها، ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه المشاكل هو عدم توفر القيادة أو الإدارة الجيدة التي تدير المنظمة بشكل جيد وفعال.

أولا: مفهوم القيادة

لقد عرفت القيادة بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا القيادة على أنها عملية التأثير التي يقوم بها Koontaz and odonnel بأنفسهم أنه صالح، وقد عرف Fiedler القائد في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون، أما فقال أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.¹

¹ - طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق ، ص ص 226-227.

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، إضافة أن القيادة لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والجماعات والتنظيم والمجتمع.¹

القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أو هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.²

ثانياً نظريات القيادة

1- نظرية السمات: ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، إلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط و تؤثر على القائد وأداءه وهي:

2- المهارة الفنية: وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص.

3- المهارة الإنسانية: وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء.

4- المهارة الذهنية: وهي شقان مهارة إدارية ومهارة سياسية.

5- نظرية الموقف: نظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل فيه (فالقائد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج الى مهارات وقدرات تخلف عن تلم التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم).

¹ - محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية المواد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 107.

² - أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 16.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

6- النظرية التفاعلية: هذه النظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، فالقيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، ووفقا لهذه النظرية فإن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، متطلبات وخصائص الجماعة.

ثالثا: أهمية القيادة

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقيم العدل بيتها، وكذلك المؤسسة وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في: ¹

• تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

• السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

• أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

• أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

• أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

• تدعيم القوى الأساسية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

• مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

رابعا: أنماط القيادة²

1- نمط المدير الديكتاتور: تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس، وأنه لا بد من الرقابة المباشرة عليهم وإجبارهم على تحقيق

أهداف المنظمة، وأن العلاقة السليمة هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

¹ - أسامة خيرى، المرجع السابق، ص 02.

² - عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان الأردن، 2013، ص ص 23-

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

2- **نمط المدير المجامل:** تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن الناس بطبيعتهم طيبون، ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وأنه يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين، وأن كل شخص مسؤول عن تنفيذ عمله حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم، والمدراء من هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

3 - **نمط المدير البيروقراطي:** تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في العمل شر لا فائدة فيه على أحسن تقدير، وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وأنه ليس من مسؤوليته التحفيز ومن يريد شيئا يسعى إليه، وهدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به، أما مفهوم للسلطة لديه فإنه يرى نفسه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

4 - **نمط المدير الزئبقي (الميكيافلي):** تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل في حد ذاته شيء مر وأن التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس، وأن الأعمال تنفذ بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات، حيث يعتبر السلطة سلطة المجموعة.

5- **نمط المدير قائد الفريق:** تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة، وأن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن التحفيز يكون على كل المستويات، والناس يمكن أن يقوموا بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم، وأن أهداف المنظمة من أهداف الفرد، والسلطة في هذا النمط مستمدة من الوقت والموقف.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

6- نمط القائد الديمقراطي: وهو الذي يوجه اهتماما معتدلا بالأفراد والنتائج، حيث يوازن بين القائد هنا بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع.¹

خامسا: الفرق بين القيادة والإدارة²

• **تركز القيادة على:** تحديد الاتجاه والرؤية ثم التحفيز وحشد الهمم ثم حشد القوى تحت هذه الرؤية.

• **تركز الإدارة على:** التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة.

• القيادة تركز على العاطفة أما الإدارة فتركز على المنطق.

• القيادة تهتم بالكليات (اختيار العمل الصحيح) أما الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

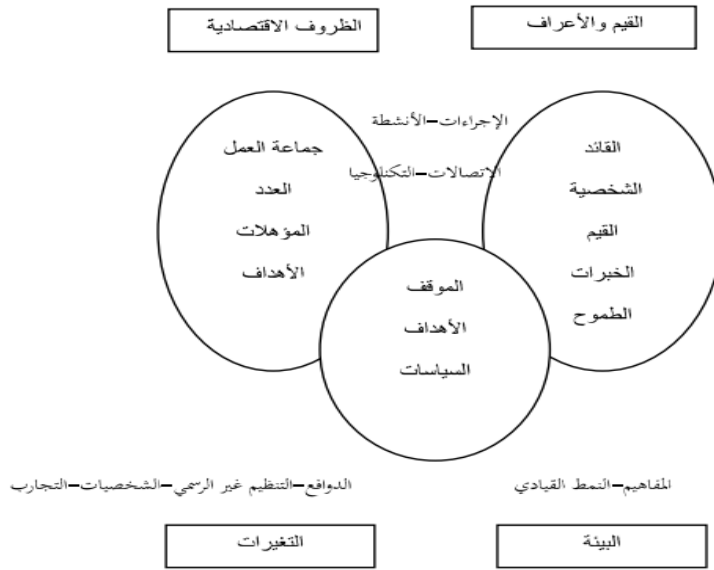
سادسا عناصر القيادة:

تنقسم العوامل المؤثرة على عملية القيادة إلى ثلاث عناصر هي القائد وجماعة العمل والموقف، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، كما يوضح الشكل التالي:

¹ - محمد أحمد عرابي راسم البناء، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص13.

² - أسامة خيري، المرجع السابق، ص20.

الشكل رقم 04: عناصر القيادة



المصدر: عدي عطا حمادي-القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، الأردن، 2103، ص 20.

الفرع الرابع: الصيانة

أولاً: تعريف الصيانة

أصبحت الخدمات والعوائد المالية الإضافية جزءاً مهماً من إجمالي الأجر الذي يحصل عليه العاملون أو الموظفون، إذ أن المقصود بالخدمات والعوائد الإضافية هي الأجر غير المباشر الذي يقدم على صور القيم والأعراف الظروف الاقتصادية البيئة التغيرات وهيئات متباينة كالتأمين على الحياة، الضمان الوظيفي، مدفوعات الإجازات والعطل، برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، الأمن الصناعي، وحوادث وإصابات العمل، النقل المجاني، وجبات الطعام المجانية أو مدعومة الأسعار، الخدمات الترفيهية والسياحية، السكن، وغير ذلك كثير المقصود بصيانة الموظفين، هو تقديم ملف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والارتفاع بالمستوى

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

الاقتصادي والمعاشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية.¹

الصيانة البشرية هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت فبهذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية ولهذا فإن تعبير الصيانة البشرية في مفهومنا فبهذا الكتاب يشمل جانبي الوقاية من الأخطار والأضرار التي يتضمنها جو العمل بالإضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال وعلاجهم من أي حالة مرضية سواء بسبب إصابة: مهنية أو غير مهنية، لذا فإن الصيانة البشرية هي التي تتضمن نظامين متكاملين معا²:

- الصيانة البشرية هي التي توفر وقاية للموارد البشرية من أخطار وحوادث العمل.
- التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.

ثانياً: أهداف الصيانة

تستهدف البرامج المتكاملة في الصيانة البشرية غايات أساسية ثلاث هي:³

- 1- رفع مستوى العمل بتحسين وسائله وظروفه واشتراطات السلامة والصحة التي تتوفر له من جهة ورفع مستوى العامل بتحسين العمل ووسائله من جهة أخرى.
- 2- تحقيق الملائمة بين نوع العمل وظروفه من جهة وبين القائم عليه من حيث مستوى صحته وإدراكه من جهة أخرى.
- 3- علاج ما قد نشأ من إصابات أو أمراض للعمال علاجاً ناجحاً وسريعاً وكذا علاج ما قد يترتب عليها أو يتخلف عمها من آثار (التأمين والتأهيل).

¹ - نجم عبد الله العزوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 446.

² - محمد عبده حافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص7.

³ - المرجع نفسه، ص8.

أما نجم عبد الله العزاوي و.عباس حسين جواد فقد اعتبرا أن صيانة العاملين تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- **الأهداف الاجتماعية** : توفير الضمان المالي للموظفين، عند تعرضهم للمرض،...
- **الأهداف المنظرية**: تقليل معدلات دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفوة وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية، والحد من عدم الاستقرار والإجهاد، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي.

ثالثا: أنواع سياسات وبرامج الصيانة

تنوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية:¹

- **العوائد المالية الإضافية**: وهي مبالغ إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر أساسي بشكل نقدي أو عيني، مباشر أو غير مباشر، مثل خدمات التأمين، الضمان الوظيفي، مدفوعات العطل والإجازات، مدفوعات أخرى.

- **برامج الرعاية الصحية** : العناية الصحية للعاملين غالبا ما تفرض اليوم بتشريع خاص، من قبل الجهات المسؤولة في أغلب المجتمعات لأهميتها ولا تترك لرغبة المنظمة ومن أهم برامج الرعاية الصحية ما يلي : تهيئة ظروف عمل مناسبة، تقديم خدمات صحية داخل المنظمة، توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب، مراعاة النظافة العامة المنظمة.

- **برامج الأمن والسلامة**: الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون.

من المنطقي أن تكون الوظيفة الأخيرة تتعلق بتدعيم وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية الرضية نحو المنظمة وذلك عن طريق إعداد برامج خدمات للعاملين، هذا وفي كل مجالات الإدارة فإن البحوث يجب أن تستمر في تقديم

¹ - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، المرجع السابق، ص ص 448-452.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

خدماتها وذلك حتى يتسنى للجهات المعنية تقديم برامج فعالة تخدم الأغراض المنشودة. إن الغرض من كل الوظائف السابق الإشارة إليها سواء كانت وظائف إدارية أو تشغيلية، هي المساعدة في تحقيق وإنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة، وبالتبعية فإن نقطة البداية لإدارة الأفراد - كما هو الحال بالنسبة للإدارات الأخرى - هو تعيين هذه لوظيفة الأفراد. Sub objectives الأهداف الرئيسية وتحديد الأهداف الفرعية.

خامسا: أقسام صيانة الموارد البشرية¹

هناك عدة أقسام لصيانة الموارد البشرية والمتمثلة في تحسين بيئة وظروف العمل التي تقدم للعاملين من

أجل مساعدتهم على العمل وتحفيزهم ورفع قد رتهم على العمل وتعزيز ولائهم للمؤسسة، ونذكر منها:

- برامج الرفاهية الاجتماعية: وهي المطعم داخل المؤسسة ولوازم المعيشة (دور حضانة- سكنات للعاملين)وتوفير المواصلات وكذا أماكن الراحة أثناء الراحة وإنشاء النوادي الخاصة بالعاملين وإنشاء صندوق للخدمات يمول من أرباح المؤسسة.

- برامج السلامة المهنية : ويقصد بها حماية العاملين من أخطار المهن التي يزاولونها، من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برامج أمن وحماية مناسب وتتكون من برامج صحية (الفحوص الطبية- التفتيش الصحي للتأكد من النظافة والسلامة) والتأكد من تطبيق معايير الصحة والسلامة في المؤسسة، وبرامج سلوكية وتشمل على توفير الاستشارات السلوكية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير الحقوق الإنسانية.

¹ - سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة، 2012، ص11.

- برامج الرعاية الصحية: أن العناية بصحة وسلامة العاملين أصبحت تفرضها في العصر الحديث نصوص وقواعد تشريعية وخاصة التأمينات الاجتماعية.

سادسا: أهمية صيانة الموارد البشرية¹

إن المزايا والخدمات من العوامل الدافعة للموارد البشرية للتأثير على أدائها لكونها تمنح لكافة الموارد البشرية بغض النظر عن مستويات الأداء المطلوبة منهم، وبالتالي فهي غير مرتبطة ارتباط مباشر بالأداء، وإنما هي عوامل تهدف إلى صيانة الموارد البشرية لتواصل أعمالها في المؤسسة. ولكن بالرغم من المزايا والخدمات لا تدفع إلى تحفيز الموارد البشرية، فإن إدارة المزايا والخدمات تعتبر في وقتنا الحاضر مهمة إلى حد كبير، فهي تتطلب خبرة خاصة لان الموارد البشرية تعاني أثناء تواجدها في المؤسسات من تعقيدات مالية، وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بجلب وصيانة الموارد الذين يؤدون عملهم بمستويات تتناسب المطلوب منها. فقيام الإدارة بتوفير المزايا والخدمات مسألة ضرورية وهامة للإبقاء على معدلات منخفضة من الغياب ودوران العمل حفاظا وصيانة لمواردها البشرية.

¹ - كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص213.

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تجدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنتشر فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت تعريفات الميزة التنافسية، نذكر منها:

التعريف الأول: هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يتلقون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.¹

التعريف الثاني: (M. porter) فيرى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين. حيث يكون مقدها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً كما أكد (M. porter) بأن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لربائنها إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافس.²

التعريف الثالث: عرفها كل من (زكريا الدوري وأحمد صالح) بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة

¹ - كمال رزيق، سمير بن عمور، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2009، ص20.

² - منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2017، ص427.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات".¹

ومن خلال تعريف الميزة التنافسية نرى أنها تشترط في النقاط التالية:

✓ الميزة التنافسية هي خاصية، مهارة أو تقنية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة؛

✓ الميزة التنافسية تنتج قيم ومنافع للعملاء؛

✓ القيم والمنافع التي تقدمها الميزة التنافسية للعملاء تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

من أبرز الأهمية التي تحققها المؤسسة من امتلاكها الميزة التنافسية هي:²

1-كسب ولاء الزبون: إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون، حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات، يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر.

2-تسهيل تلبية حاجات الزبون: تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتفرع المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرابيتها بحاجياتهم.

¹ دلندة بلحسين، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012، ص11.

² شعبان بعيطيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015، ص146 147.

3-رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغيير في حاجات ورغبات الزبائن: بل زيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكاملة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل تلبيتها.

4-رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها استخدام الموارد.

5-تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزبائننا: تفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

إن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به **M. Porter** والذي يعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التمييز أو التكلفة المنخفضة.

1- **ميزة التكلفة الأقل**: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافستها في نفس الصناعة أو النشاط، ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد اكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة **VALUE Chain** للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكاليف¹ للحيازة على ميزة التكلفة اض يتم الإستاد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة اش وتكون المراقبة على:²

1-عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادرها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص، 18.

2- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق المير التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص 109.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحياة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛
 - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
 - مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
 - مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
 - مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
 - مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
 - مراقبة الرزمانية، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منها؛
 - مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز؛
 - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
 - مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لنيم النشاط الاقتصادي.
- ب-ميزة التمييز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها العلاء قيمة هامة، كما يتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميز يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا وتمنح ميزة التمييز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العلاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العلاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العلاء وفق احتياجات محددة،

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:¹

- **الإجراءات التقديرية:** من بين هذه الإجراءات التقديرية والأكثر شيوعاً.
- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط(الإعلان)، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- **الروابط:** يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشرط في التلبية الجديدة لحاجيات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- الروابط مع الموردين.
- الروابط مع قنوات التوزيع.
- **الريادة:** إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- **الإلحاق:** تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد، أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- **التعلم وآثار نشره:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.
- **التكامل:** حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو

¹ - العيهار فلة، مرجع سابق، ص111.

حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاطها بطريقة منفردة الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد أدى الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التمييز.

لكي تتجح المؤسسة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة.
- تحويل تكلفة لتمييز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.

- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

ومن بين الشروط الواجب توفيرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي:

- الامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال النشاط.

- اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تمييزها أو امتلاكها لميزة التميز.

- تعدد مصادر التمييز، مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز ومحاكاتها.

تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، يشترط ألا تتعارضان، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لابد على المؤسسة أن تختار بين إحداها، فإن عنصر التفضيل لنوع آخر يجب أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

جاذبية النشاط، شدة المنافسة، تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، الفرص المستقبلية إضافة إلى عنصري التكلفة الأدنى والتمييز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفقاً للوقت والجودة.¹

¹ العيهار فلة، مرجع سابق، ص 111.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يمكن أن تكون المصادر المستخدمة في بناء الميزة التنافسية متصلة بعمليات المنظمة وسياستها من جانب والمستقبلية وباستجابتها لحالات التغيير في القوى المكونة لبيئتها التنافسية من جانب آخر. حدد [ferrell et al.2005] المصادر التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة لبناء الميزة التنافسية وفقا لنوع الميزة والمتمثلة بالجدول الآتي:¹

جدول رقم (01): مصادر بناء الميزة التنافسية

| | |
|--|--|
| <p>. ولاء الزبائن للعلامات التجارية. .ارتفاع كلفة التحول عند الزبون. .العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد. .اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية. .التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة.</p> | <p>1. ميزات العلاقات</p> |
| <p>. تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية. . قيود العقود ومنافعها. . ميزات ضريبية. . مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين. . محددات التجارة العالمية. . تحجيم دور الحكومة.</p> | <p>2. ميزات قانونية</p> |
| <p>. وفرة الموارد المالية. . مصانع ومعدات حديثة. . فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين. . الثقافة، والتصور والأهداف المشتركة. . قوة السمعة التنفيذية.</p> | <p>3. ميزات تنظيمية</p> |
| <p>. إدارة المواهب بتفوق. . قوة الثقافة التنظيمية.</p> | <p>4. ميزات الموارد البشرية</p> |

¹ - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 158-159.

| | |
|---|--------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> . استثمارها بالعمل. . التزام العاملين. . تدريب العاملين. | |
| <ul style="list-style-type: none"> . حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية. . منتجات راقية. . التفوق بالنوعية أو الخصائص. . الضمانات والترخيص. . البحث والتطوير. . التفوق بتصور المنتج. | <p>5. ميزات المنتج</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> . كلفة إنتاج منخفضة. . وفورات اقتصادية، حجوم الإنتاج. . ضخامة حجم عملية الشراء. . انخفاض كلفة التوزيع. . قوة مساومة مع البائعين. | <p>6. ميزات التسعير</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> . تصوير المنظمة. . موازنة ضخمة للترويج. . تفوق قوى البيع. . الإبداع. . كثافة الخبرة التسويقية. | <p>7. ميزات الترويج</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> . كفاءة نظام التوزيع. . رقابة الخزين الفوري. . كثافة تكامل سلسلة التوريد. . ملائمة المواقع. . قوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية. | <p>8. ميزة التوزيع</p> |

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 159-158.

المطلب الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في أهم العوامل التي تساعد على تحقيقها، والتي تنعكس أساساً في البعد التنافسي الذي تختاره المؤسسة الذي يمكنها من التميز المستمر في الأسواق التي تتعامل معها، حيث أن هذه الأبعاد أو ما يطلق عليه كذلك مصطلح الأسبقيات التنافسية قد تم تصنيفه إلى عدة مجموعات أساسية وهذا حسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، حيث تتمثل هذه الأبعاد في الجودة، التسليم، التكلفة، المرونة، والإبداع وهي كالتالي:¹

1- الجودة: يتضمن مفهوم الجودة أيضاً: "الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلقتي أو تفوق توقعات الزبائن خصوصاً تلك المتعلقة بالسمات والأداء التي يتم على أساسها النظر لنشاطات المؤسسات على أنها تنتج قيمة مضافة، حيث تعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة، فهي تلعب دوراً هاماً في عملية المنافسة وفي جعل الأداء التنظيمي متميزاً.

2- التسليم: يعكس هذا المصطلح الوقت الذي يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به، فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة الزبائن.

3- التكلفة: يقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المؤسسات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكلفة الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية: ونظراً لانخفاض التكلفة فإن المؤسسة

¹ - زاوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 362-363.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبنية على انخفاض تكلفتها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف.

4- **المرونة:** تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تنويع سلعها وخدماتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون فيه الزبائن بحاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبائن وتعزز ولاءهم لها.

5- **الإبداع:** اعتبر (porter) الإبداع بمثابة جوهر الحصول على الميزة التنافسية حيث أشار إلى أن هذه الأخيرة تتحقق بمجرد حدوث الإبداع بمفهومه الواسع ، فالإبداع هو بعد من الأبعاد التنافسية الذي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الاستفادة للميزة التنافسية ، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية ، بل وأيضا يجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة ، فيكون العمل الاستراتيجي في كيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية:

جدول رقم (02): مختلف الخيارات الاستراتيجية عند porter

الميزة التنافسية

| ميزة | ميزة التمييز | | |
|--------------------------------------|--------------|----------------|----------------------|
| التكلفة | | كل أقسام السوق | الهدف الاستراتيجي |
| السيطرة الشاملة على التكلفة | التمييز | | |
| | التركيز | قسم سوق خاص | |

المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الاعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015،

ص 264.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية: وتكون هذه الميزة على شكلين: إما أن تكون ميزة في التكاليف، أي تكون للمؤسسة تكاليف دنيا بالمقارنة مع منافسيها، وإما أن تكون الميزة في التمييز، أي إعطاء انطباع للزبائن بأن منتجات المؤسسة هي الأحسن ولا يوجد مثلها في السوق بالنظر لخصوصيتها من حيث الجودة، خدمات ما بعد البيع، صورة العلامة وغير ذلك.¹

1- استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

وتسمى أيضا باستراتيجية السعر أو استراتيجية التكلفة، لأنه تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يكون لها هامش كبير في تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار منافسيها. ويمكن السيطرة على التكاليف بإتباع الأساليب التالية:²

- تقديم منتجات نموذجية وموحدة لا تتطلب أي نفقات إضافية؛
 - الحرص على تقديم مستوى متقارب من الجودة مقارنة بالمنافسين؛
 - إعادة النظر في الأنشطة العملياتية المكلفة؛
 - استخدام الموارد الأقل كلفة؛
 - الاتجاه إلى اندماج الأنشطة نحو الأعلى والأسفل لاستغلال أثر التعاون؛
 - رفع القدرات الإنتاجية والتركيز على زيادة حجم المبيعات من أجل استغلال أثر الخبرة.
- ما لا شك فيه هو أن هذه الاستراتيجية تتطلب استثمارات ضخمة وتسييرا أكثر حزما، فهي تناسب إذا المؤسسات العملاقة التي لها حصة سوقية كبيرة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية تحمي المؤسسة من تأثير قوى المنافسة، فإن الخطر يكمن، حسب porter، في أثر التطور التكنولوجي على خبرة المؤسسة واستثماراتها السابقة، وكذلك إتباع المنافسين نفس الأسلوب.

¹ - مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 264-269.

² - مداح عرايبي، مرجع سابق، ص 265.

2. استراتيجية التمييز:¹

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها بحيث تتمكن من كسب خاصة فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها وقد تختلف طرق التميز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها:

1- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.

2- تكنولوجيا مميزة.

3- خدمات ما بعد البيع.

وحيث تضمن المؤسسة إستراتيجية تميز ناجحة ودائمة عليها تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات مختلفة له وفي زمن أقل خدمة للمستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، وتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجيات على أساس التفوق.

3 . استراتيجية التركيز focalisation

وهنا يتم الانتقال من خدمة السوق أو النشاط الواسع إلى خدمة سوق أو نشاط ضيق، فإما أن يكون الاتجاه للتركيز على فوج معين من الزبائن [قسم سوق واحد] أو الاتجاه للتركيز على منتج معين [ميدان نشاط واحد] من مجموع منتجات القطاع. بمعنى آخر هو رفض للمواجهة المباشرة مع المنافسين والبحث على الحماية على مستوى قسم سوق أو منتجات محدودة.

ويتم التركيز إما على زبائن أثرياء بتقديم منتجات عالية الجودة وباهظة الثمن مقارنة بعرض الزبائن أو بالعكس التوجه نحو زبائن محدودي الدخل وغير قادرين على شراء منتجات المنافسين بتقديم منتجات بسيطة ورديئة الجودة وبأسعار منخفضة جدا عن أسعار المنافسين. كما يمكن أن يقتصر عرض المؤسسة على زبائن خصوصيين من حيث حاجياتهم [رياضيين مهنيين، سيارات صغيرة داخل المطارات...الخ].

¹ - بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر، ص 520.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

ويمكن للمؤسسة أن تطبق نفس الاستراتيجيتين السابقتين على قسم السوق الذي تم اختياره أو ميدان النشاط. لكن يتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وفرص النمو في القسم المستهدف، فإذا كانت هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالتحكم الجيد في توجيه القسم المستهدف من حيث الإنتاجية ومواجهة القوى التنافسية، فهذا لا يمنع أن يكون لها بعض المخاطر مثل ظهور منتجات استبدالية، تشبع قسم السوق المستهدف بالإضافة إلى نفس مخاطر الاستراتيجيتين السابقتين.¹

المطلب الرابع: آليات بناء الميزة التنافسية ومحدداتها

الفرع الأول: آليات بناء الميزة التنافسية

إن الآليات العامة لبناء المزايا التنافسية عديدة نذكر منها أربع آليات يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العميل، هذه العوامل متشابكة إذ أن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، والتجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل وكلها تصب في بناء المزايا التنافسية.²

1- الكفاءة: إن المؤسسة هي أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للنتاج (العمل، رأس المال، الأرض...) بينما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

التي تنتجها المؤسسة، والكفاءة بهذا تمثل المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات أي الكفاءة = المدخلات ÷ المخرجات. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت مدخلاتها أقل. ومن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات إنتاجية العامل التي تقاس بمخرجات كل عامل، ومع اعتبار العناصر الأخرى ثابتة فإنه إذا حققت المؤسسة مستوى

¹ - مداح عرابي، مرجع سابق، ص ص 268-269.

² - زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005، ص. ص 34-35.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

عال من إنتاجية العامل فإنها تستحق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج أو بمعنى آخر أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

2- الجودة: إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق لما صممت من أجله. وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين العملاء وهذا ما يؤدي إلى إمكانية فرض المؤسسة لسعر أعلى. والثاني هو أن الجودة العالية تصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. وباختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وبالتالي الجودة العالية تسمح بفرض أسعار عالية وتكاليف منخفضة. إن الجودة قد زادت أهميتها في الوقت الحاضر فلم تعد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية فحسب، بل أصبحت في كثير من المجالات أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

3- التجديد: ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع الخدمات أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، ونستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تبرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر إليها منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خدماتها أو خفض تكاليف منتجها أو خدماتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

4- الاستجابة لحاجات العميل: لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تصبن جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. وهناك جانب آخر استدعى مزيداً من الانتباه ألا وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها مما يدعم الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:¹

- حجم الميزة التنافسية-نطاق التنافس.

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار. وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في

¹-نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998، ص 85- 88.

الفصل الأولالإطار المفاهيمي للتنمية البشرية والميزة التنافسية

تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

جدول رقم (03): نطاق التنافس أو السوق

| نطاق التنافس أو السوق | التعريف والشرح |
|-----------------------|--|
| 1. نطاق القطاع السوقي | يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق. |
| 2.النطاق الرأسي | يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا [قرار التصنيع] أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة [قرار الشراء]. فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخ، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد [أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي]. |

| | |
|---|----------------------------------|
| <p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية. من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة</p> <p>[أثر مشاركة الموارد]. وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p> | <p>3. النطاق الجغرافي</p> |
| <p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة. على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p> | <p>4. نطاق الصناعة</p> |

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر،

سنة 1998، ص 85-86.

خلاصة الفصل الأول:

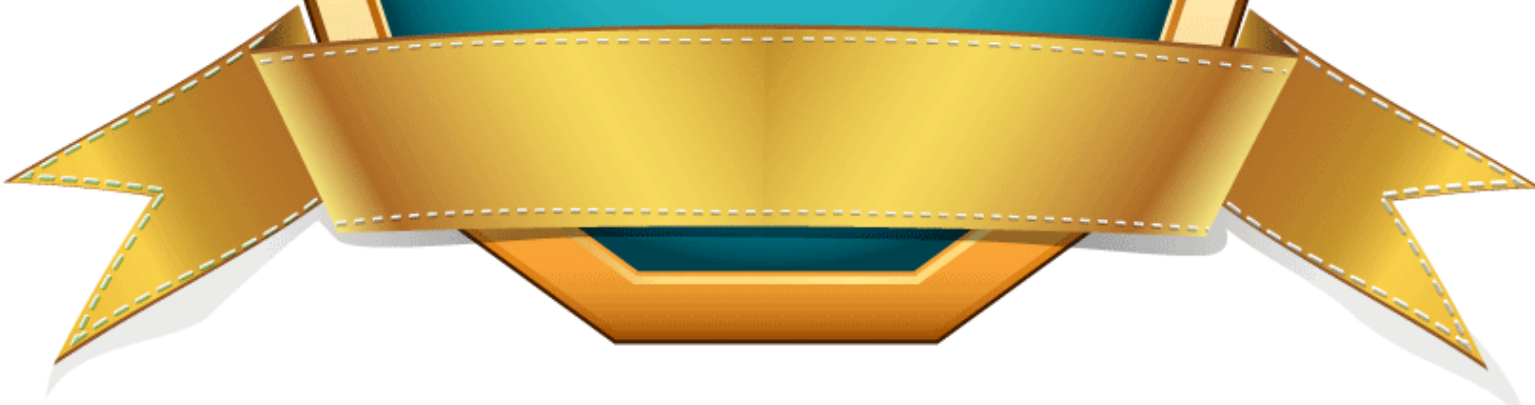
قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم وذلك بتقديم بعض المفاهيم الأساسية حول دور التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية واستنتاجنا من خلاله أن التنمية البشرية مطلب أساسي في تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يستوجب العناية والإهتمام من جميع النواحي.

إن مضمون هذا الفصل قد ربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وهذا تمهيدا للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة لنبحث فيه مدى تحقق هذه العلاقة والأثر الناجم عنها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن

الحضنة بالمسيلة



تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة دور التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

نتناول في هذا المبحث نشأة المؤسسة الأم وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى التعريف العام بمطاحن الحضنة وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف".

نشأت المؤسسة الأم "رياض سطيف" بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكي.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية المسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكي "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني دورها تغطية "الولايات المتجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.

- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.

- مؤسسة الرياض بتيارت.

- مؤسسة الرياض بقسنطينة.

- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27 نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02 واتخذت شكل مساهمة برأسمال 5000.000.000 دج حيث نجد تركيبة رأس مالها الاجتماعي تتكون من :

- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.

- 11%: المؤسسة المالية والبنوك وشركات التأمين.

- 9%: أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض بسطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وانتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكي. ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكي.

بالمسيلة

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، ونتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكي. ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكي.

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة)، موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من سميد القمح الصلب.

- 1170 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.

- 60 طن/يوم من العجائن الغذائية.

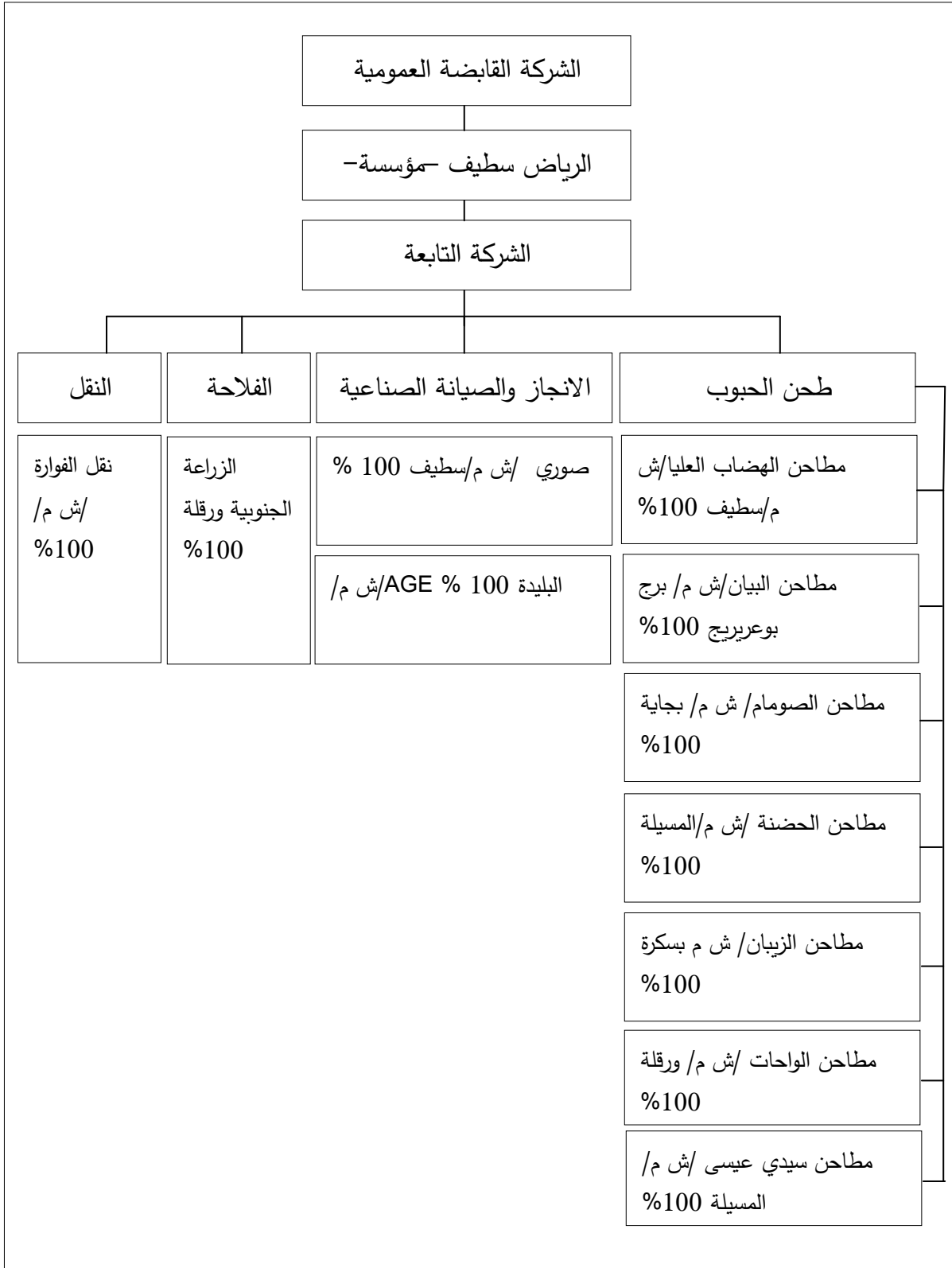
- 12 طن/يوم من الكسكي.

- 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

ويمكن أن نوضح اختصاصات الشركات التابعة لرياض سطيف بالشكل التالي

بالمسيلة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لرياض سطيف " الشركة الأم"



المصدر: المصلحة التجارية للمؤسسة

بالمسيلة

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة.

بعد التعريف بالمؤسسة الأم، سنتطرق إلى التعريف بمطاحن الحضنة.

أولاً: التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة.

1. نشأة مطاحن الحضنة:

الشركة التابعة لمطاحن "الحضنة" بالمسيلة أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 (ملخص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27) في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع "الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 2005/04/10.

2. المقر الاجتماعي:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة-المسيلة في الشمال الشرقي لولاية المسيلة وذلك بمحاذاة طريق برج بوغيريج Route de B.B.A M'sila حيث تقع في مكان استراتيجي، حيث ان هناك العديد من المسافرين يمرون على هذا الطريق، هذا ما يعكس بالإيجاب على المؤسسة إذ تصبح معروفة أكثر وأكثر، هذا ما يدعو إلى معرفة المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.

3. الممتلكات:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف الشركة السويسرية Bu hter قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومي (1000 قنطار قمح صلب و1000 قنطار قمح لين).
- تكلفة المشروع 220.915.480.55 دج.
- تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1981.
- ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 بزيادة (500 قنطار صلب 500 قنطار لين) حيث تكلفة رفع القدرة الإنتاجية قدرت بحوالي 242.202.253.51 دج.
- مطحنة سميد من انجاز شركة ايطالية GOLFETTO.
- قدرة انتاجها 4000 قنطار يوميا وتكلفة المشروع 563.986.101.84 دج وكان تاريخ الانطلاق في الإنتاج سنة 1993.

4. قدرة الطحن:

- القمح الصلب: Blé dur 5.500 Q X/J

- القمح اللين: Blé tendre 1.500 Q X/J

5. القدرة الإنتاجية:

- السميد 3630 قنطار يوميا (سميد ممتاز بنسبة استخراج 66%).

- الدقيق 1080 قنطار يوميا (دقيق المخابر بنسبة استخراج تقدر بـ72%).

ثانيا: أهداف مطاحن الحضنة.

تنشط المؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى أهداف مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الامثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجات المستهلك في مادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج والتوزيع والاتصال.

بالمسيلة

- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستفيدين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا ما جاء فيه.

أولاً: المديرية العامة.

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تتركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

- يقوم المدير العام يومياً بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.

- وتنقسم إلى عدة أقسام هي:

1- التقييم والاتصال: وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.

2- الوقاية والأمن: ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

3- الاستشارة القانونية: حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

بالمسيلة

4- **ضمان الوعي:** نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجنب في تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير انتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

5- **المراجعة:** يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية لكل المصالح وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير الرئيس المدير العام حول اعماله.

6- **نوعية المنتجات والمواد الاولية:** هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية، ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن اما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

ثانيا: مديرية الاستغلال:

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر على أربعة مصالح وهي:

1- **مصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

أ. فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

ب. فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

أ. فرع الإلكترونيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات.

ب. فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

بالمسيلة

3- مصلحة الإنتاج: مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دروات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً.

4- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

ثالثاً: مديرية الإدارة المالية.

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

1- مصلحة المحاسبة والمالية: وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الأخرى تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

2- مصلحة الموارد البشرية: وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين.

3- مصلحة الإعلام الآلي.

4- مصلحة الوسائل العامة.

رابعاً: الهيكل التجاري:

ومهمته كل ما يتعلق بشؤون التجارة والمعاملات التجارية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

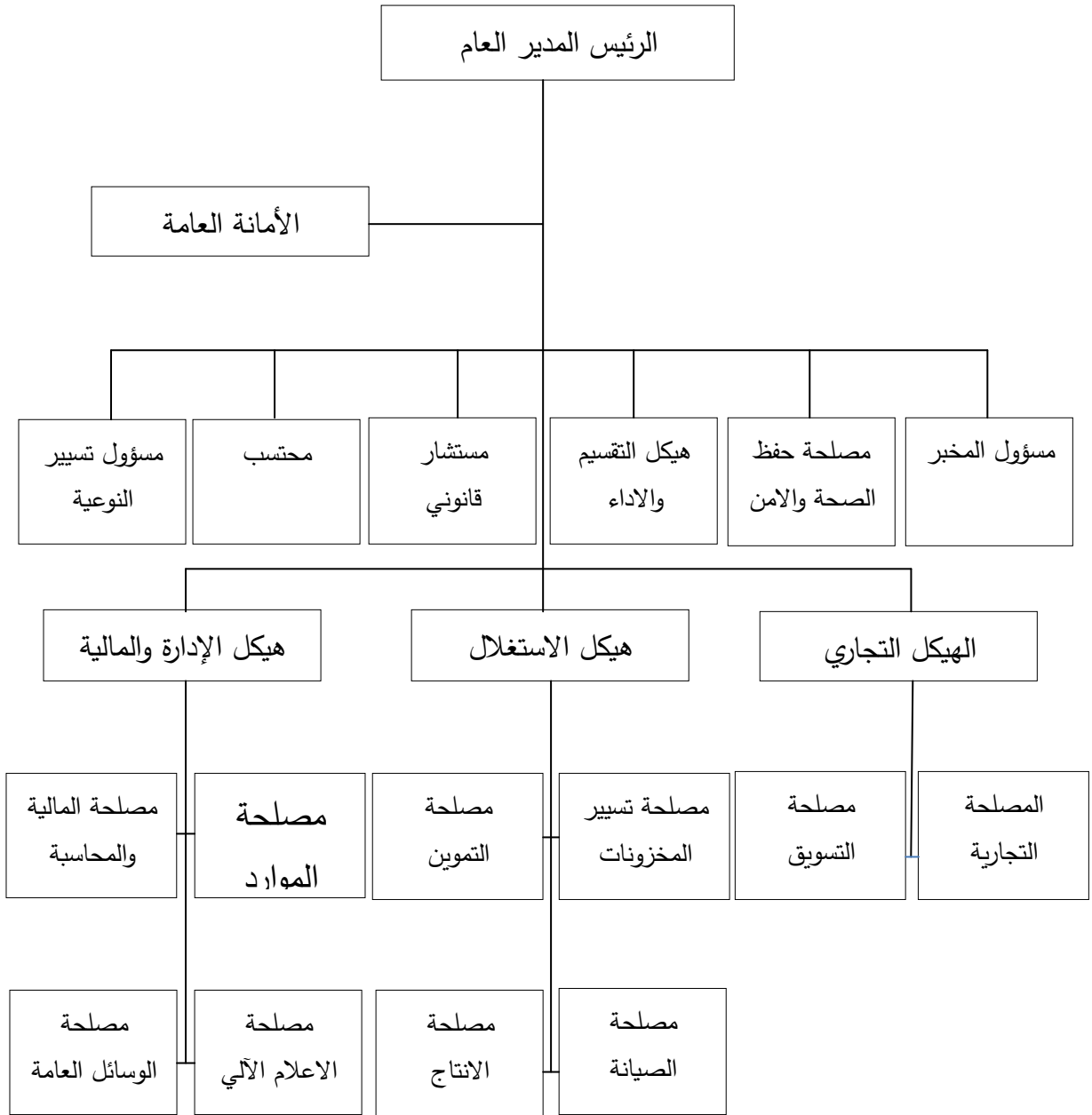
1- المصلحة التجارية: تتمثل مهمتها الأساسية في إبرام العقود مع المتعاملين، وكذا القيام بدراسة معمقة للسوق ووضع الميزانية التقديرية على أساسها.

2- مصلحة التسويق:

3- وتتمثل مهمتها الأساسية في تسويق وبيع المنتجات سواء لنقاط البيع التابعة لها أو البيع المباشر من الوحدة عن طريق الفو

بالمسيلة

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة المسيلة



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤس

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحته.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، تم اختيار من مجتمع البحث عينة عشوائية بلغ عددها 55 موظف، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

2- خصائص عينة الدراسة:

1-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| ذكر | 40 | 72.70 |
| أنثي | 15 | 27.30 |
| المجموع | 55 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة

الذكور 72.70%، ونسبة مشاركة الإناث 27.30%.

2-2 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية% |
|------------------|---------|-----------------|
| من 20 إلى 25 سنة | 05 | 09.10 |
| من 26 إلى 30 سنة | 13 | 23.60 |
| من 31 إلى 40 سنة | 20 | 36.40 |
| أكبر من 40 سنة | 17 | 30.90 |
| المجموع | 55 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير الفئة العمرية إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة

العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة مشاركة 36.40%، وتلتها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

بنسبة مشاركة 30.90%، أما الفئتين الأقل مشاركة كانت تتمثل في الفئتين العمريتين من 26 إلى 30 سنة، والفئة من 20 إلى 25 سنة بنسب مشاركة على الترتيب 23.60%، 09.10%.

2-3 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية% | التكرار | المستوى التعليمي |
|-----------------|-----------|------------------|
| 20.00 | 11 | تقني |
| 50.10 | 28 | ليسانس |
| 23.60 | 13 | ماستر |
| 05.40 | 03 | دراسات عليا |
| 100% | 55 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى ليسانس هي الأكبر تكرار 28 مفردة بنسبة مئوية 50.10%، ثم تليها الفئة ذات المستوى ماستر بتكرار 13 مفردة وبنسبة مئوية 23.60%، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات المستوى تقني، بتكرار 11 مفردة بنسبة مئوية 20.00%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى دراسات عليا بتكرار 03 مفردات بنسبة مئوية 05.40%.

2-4 توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

| النسبة المئوية% | التكرار | الخبرة المهنية |
|-----------------|---------|-------------------|
| 16.40 | 09 | أقل من 5 سنوات |
| 12.70 | 07 | من 5 إلى 10 سنوات |

بالمسيلة

| | | |
|-------------|-----------|------------------|
| 38.20 | 21 | من 11 إلى 15 سنة |
| 32.70 | 18 | أكبر من 15 سنة |
| %100 | 55 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 11 الى 15 سنة بنسبة مئوية 38.20%، ثم تليها فئة أكبر من 15 سنة بنسبة مئوية 32.70%، ثم بعدهما الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 16.40%، ثم تليها في الترتيب الأخير الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 12.70%، ومن الملاحظ أن غالبية المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة كبيرة أكثر من 11 سنة.

ثالثا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر البيانات والمعلومات للإمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات يجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1-المصادر الثانوية للدراسة

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في بحثنا للتوصل إلى النتائج المرجوة وأهمها: الكتب، الملتقيات، المجالات، الأطروحات...والتي لها علاقة بموضوع بحثنا.

2-المصادر الأولية للدراسة (الاستبيان)

اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

1-2 مراحل بناء وتصميم الاستبيان

بالمسيلة

كما تمت مراجعته وتنقيحه من قبل المشرفة، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

أ- **مرحلة البناء:** صمم الاستبيان حسب سلم رنيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (08): درجات مقياس رنيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي

| بـدائل التفضيلات | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق | موافق بدرجة متوسطة | موافق بشدة |
|------------------|----------------|-----------|-------|--------------------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة

ب- **المرحلة الثانية:** بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وفق الإجراءات التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛
- تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان؛
- تحديد العبارات التي تقع تحت كل بعد وتحت كل محور وتصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
- مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرفة، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها الأولية؛
- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة لتحكميه، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم؛
- إعادة عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة.

ج- **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) محاور حيث؛ شمل المحور الأول المعلومات العامة، وشمل

بالمسيلة

المحور الثاني على المحور المستقل التنمية البشرية، والمحور الثالث شمل المحور التابع
الميزة التنافسية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): محاور الاستبيان وأبعاده

| التعيين | محاور الاستبيان |
|---|--------------------------------|
| الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. | محور المعلومات العامة |
| من العبارة 1 إلى العبارة 12. عبارات هذا المحور موزعة على ثلاثة (03) أبعاد مستقلة كالتالي: 1- البعد الأول: التدريب من العبارة 1 إلى العبارة 4. 2- البعد الثاني: التحفيز من العبارة 05 إلى العبارة 08. 3- البعد الثالث: القيادة من العبارة 09 إلى العبارة 12. | المحور المستقل التنمية البشرية |
| من العبارة 13 إلى العبارة 20. عبارات هذا المحور موزعة على بعدين (02) كالتالي: 1- البعد الأول: التركيز على الزبون من العبارة 13 إلى العبارة 16. 2- البعد الثاني الجودة من العبارة 17 إلى العبارة 20. | المحور التابع الميزة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss، الإصدار 26، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

بالمسيلة

3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات

الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛

4- معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته

محصورة بين (-1 و1)؛

5- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

1- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

2- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

3- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression) : يعتبر نموذج الانحدار

الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين

متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

4- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين

متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج

عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين

أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

خامسا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لأبد من إخضاعه لاختباري الصدق

والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت

لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في

دراستنا على نوعين من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق المحكمين،

صدق الاتساق الداخلي.

بالمسيلة

1-1 صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين¹.

أ- الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها)،

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 20 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

1-2 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح يبين المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

¹ مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 452.

الجدول رقم (10): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

| ارتباط عكسي | | | | | ارتباط طردي | | | | | |
|-------------|------|-------|------|----------|-------------|------|-------|-----|---------|-----|
| قوي جدا | قوي | متوسط | ضعيف | ضعيف جدا | ضعيف جدا | ضعيف | متوسط | قوي | قوي جدا | |
| - | 0.9- | 0.7- | 0.5- | 0.3- | 0 | 0.3 | 0.5 | 0.7 | 0.9 | 1 |
| | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | | | | | تام |

Source : Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économic and social research and training center for islamic countries(SESRIC) ,Without the edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25 .

الجدول رقم (11): الاتساق الداخلي لعبارات محور التنمية البشرية

| رقم العبار ة | عبارات محور التنمية البشرية | الاتساق مع البعد | الاتساق مع المحور |
|--------------|---|------------------|-------------------|
| | البعد الأول: التدريب | / | **0.894 |
| 01 | تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين | **0.837 | **0.759 |
| 02 | تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية | **0.747 | **0.594 |
| 03 | تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية | **0.834 | **0.797 |
| 04 | تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة | **0.765 | **0.692 |
| | البعد الثاني: التحفيز | / | **0.808 |

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

| | | | |
|--|---------|---|----|
| **0.435 | **0.678 | يلائم الاجر الذي يتقاضاه العامل مع منصب الذي يشغله | 05 |
| **0.667 | **0.778 | يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية | 06 |
| **0.448 | **0.629 | تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز | 07 |
| **0.656 | **0.654 | تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق الأمر بالحوافز | 08 |
| **0.838 | / | البعد الثالث: القيادة | |
| **0.692 | **0.752 | يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل | 09 |
| **0.691 | **0.776 | يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به | 10 |
| **0.666 | **0.836 | يؤد المسؤول المباشر على ضرورة الإبداع في العمل | 11 |
| **0.527 | **0.708 | تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار | 12 |
| **الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$. | | | |
| *الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (09) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور التنمية البشرية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية

| رقم | عبارات محور الميزة التنافسية | الاتساق مع | الاتساق مع |
|-----|------------------------------|------------|------------|
|-----|------------------------------|------------|------------|

بالمسيلة

| المحور | البعد | العبرة |
|--|---------|--|
| **0.939 | / | البعد الأول: التركيز على الزبون |
| **0.680 | **0.791 | 13 تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها |
| **0.686 | **0.762 | 14 تعتبر المؤسسة رضا الزبون مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد |
| **0.814 | **0.838 | 15 تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر |
| **0.793 | **0.779 | 16 تقوم المؤسسة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة |
| **0.915 | / | البعد الثاني: الجودة |
| **0.700 | **0.778 | 17 تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير |
| **0.615 | **0.727 | 18 تحرص المؤسسة على تقليص نسبة العيوب في المنتجات |
| **0.668 | **0.669 | 19 تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية |
| **0.620 | **0.665 | 20 تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر |
| ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$. | | |
| * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور الميزة التنافسية،

أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطى نفس النتائج لو تم إعادة توزيع

الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع

بالمسيلة

الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرو نباخ، يستخدم معاملته للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Alpha Cronbachs) لمحاور الدراسة

| المحاور | رقم العبارة | معامل ألفا كرو نباخ |
|--------------------------------|----------------------|---------------------|
| المحور المستقل التنمية البشرية | من 1 إلى العبارة 12 | 0.867 |
| محور الميزة التنافسية | من 13 إلى العبارة 20 | 0.850 |
| الاستبيان ككل | من 1 إلى العبارة 20 | 0.925 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.50%.

¹محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار كولموجروف - سميرنوف (-Kolmogorov) Smirnov حيث؛ يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة¹، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

¹ سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسى، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 33.

جدول رقم (14): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

| Tests of Normality | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| المحور التابع الميزة التنافسية | 0,110 | 55 | 0,095 | 0,952 | 55 | 0,029 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov للمحور التابع الميزة التنافسية تساوي 0.095 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وأبعاد الدراسة

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.80) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان

| درجات الموافقة | الإجابات | المتوسط المرجح | المتوسط الحسابي النسبي المقابل له | الاتجاه |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 1 | غير موافق بشدة | [1 - 1.80] | [20% - 36%] | مستوي منخفض جدا من القبول |
| 2 | غير موافق | [1.80 - 2.6] | [36% - 52%] | مستوي منخفض من القبول |
| 3 | محايد | [2.60 - 3.40] | [52% - 68%] | مستوي متوسط من القبول |
| 4 | موافق | [3.40 - 4.20] | [68% - 84%] | مستوي عال من القبول |
| 5 | موافق بشدة | [4.20 - 5] | [84% - 100%] | مستوي عال جدا من القبول |

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة التركيز على الزبون الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

أولا: تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو عبارات محور التنمية البشرية

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور التنمية البشرية فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.49 بانحراف معياري 0.719 ووزن نسبي 69.80%، منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية التنمية البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

1- تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات بعد التدريب

جدول رقم (16): العبارات المتعلقة ببعيد التدريب

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 01 | تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين | 3.58 | 1.197 | 71.60 | 2 | عال |
| 02 | تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك | 3.20 | 1.145 | 64.00 | 4 | متوسط |

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

| | | | | | بالدورات التدريبية | |
|-------|---|-------|-------|------|--|----|
| متوسط | 3 | 67.60 | 1.209 | 3.38 | تقييم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية | 03 |
| عال | 1 | 72.00 | 1.196 | 3.60 | تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة | 04 |
| عال | / | 68.80 | 0.945 | 3.44 | بعد التدريب | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد التدريب فقد جاءت العبارة رقم 04 (تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.196)؛

وقعت العبارة رقم 01 (تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين)، في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، ، قيمة متوسطها الحسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.197)، ووزن نسبي 71.60%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تحرص عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين، وقعت العبارة رقم 03 (تقييم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.38)، وانحراف معياري (1.209)، ووزن نسبي 72.00%؛

وقعت العبارة رقم 02 (تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة على هذه العبارة بدرجة متوسطة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.145)، وبوزن نسبي 64.00%؛

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء التدريب، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.44) ، بوزن نسبي 68.80% وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.945)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا يؤكد على أهمية والدور الإيجابي لبعء التدريب في تحقيق الميزة التنافسية.

2- تحليل العبارات المتعلقة ببعء التحفيز

جدول رقم (17): العبارات المتعلقة ببعء التحفيز

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 05 | يلائم الاجر الذي يتقاضاه العامل مع منصب الذي يشغله | 3.31 | 1.120 | 66.20 | 4 | متوسط |
| 06 | يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية | 3.55 | 1.086 | 71.00 | 2 | عال |
| 07 | تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز | 3.51 | 1.052 | 70.20 | 3 | عال |
| 08 | تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق الأمر بالحوافز | 3.64 | 1.161 | 72.80 | 1 | عال |
| | بعء التحفيز | 3.50 | 0.756 | 70.00 | / | عال |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التحفيز، جاءت العبارة رقم

08 (تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق الأمر بالحوافز) في المرتبة الأولى من

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.64)، وبوزن نسبي 72.80%، وانحراف معياري (1.161)؛

وقعت العبارتين رقم (06) و(07) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)، في حين وقعت العبارة رقم (05) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بدرجة متوسطة بأنه الأجر الذي يتقاضاه العامل يتلائم مع منصب الذي يشغله، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.120)، وبوزن نسبي 66.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد بعد التحفيز، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، باستثناء العبارة رقم 05 فقد جاءت ضمن مجال الاتجاه متوسط، بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.50)، ووزن نسبي 70.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.756)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا ما يؤكد على الدور الإيجابي لبعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

3- تحليل العبارات المتعلقة ببعد القيادة

جدول رقم (18): العبارات المتعلقة ببعد القيادة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 09 | يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل | 3.64 | 1.128 | 72.80 | 1 | عال |
| 10 | يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ | 3.55 | 1.051 | 71.00 | 3 | عال |

بالمسيلة

| | | | | | | |
|-----|---|-------|-------|------|--|----|
| | | | | | المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به | |
| عال | 4 | 69.00 | 1.068 | 3.45 | يؤد المسؤول المباشر على ضرورة الإبداع في العمل | 11 |
| عال | 2 | 71.60 | 1.117 | 3.58 | تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار | 12 |
| عال | / | 71.00 | 0.837 | 3.55 | بعد القيادة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعيد القيادة فقد جاءت العبارة رقم 09 (يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك المعتمد في الدراسة [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.64)، وانحراف معياري (1.128)، ووزن نسبي 72.80؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة؛ وقعت العبارة رقم 12 (تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار)، في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.58)، وانحراف معياري (1.117)، ووزن نسبي 71.60%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تتيح م الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار، كما وقعت العبارة رقم 10 (يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.051)، ووزن نسبي 71.00%؛

بالمسيلة

بالنسبة للتقييم الكلي لبعده القيادة، جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.55)، بوزن نسبي 71.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.837)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد القيادة، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا يؤكد على الأهمية والدور الإيجابي لبعده القيادة في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات المحور التابع الميزة التنافسية

بالنسبة للتقييم الكلي للمحور التابع الميزة التنافسية فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.61 بانحراف معياري 0.848 ووزن نسبي 72.20%، منتبهاً بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

1- تحليل العبارات المتعلقة ببعده التركيز على الزبون

جدول رقم (19): العبارات المتعلقة ببعده التركيز على الزبون

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|---------|
| 13 | تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها | 3.47 | 1.245 | 69.40 | 3 | عال |
| 14 | تعتبر المؤسسة رضا الزبون مطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد | 3.53 | 1.184 | 70.60 | 2 | عال |
| 15 | تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر | 3.44 | 1.244 | 68.80 | 4 | عال |
| 16 | تقوم المؤسسة لتحقيق توقعات | 3.76 | 1.305 | 75.20 | 1 | عال |

بالمسيلة

| | | | | | |
|-----|---|-------|-------|------|----------------------------------|
| | | | | | الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة |
| عال | / | 71.00 | 0.986 | 3.55 | بعد التركيز على الزبون |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعء التركيز على الزبون، فقد جاءت العبارة رقم 16 (تقوم المؤسسة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.76)، ووزن نسبي 75.20%، وانحراف معياري (1.305)، بمعنى موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تقوم على تحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة؛

وقعت العبارة رقم 14 (تعتبر المؤسسة رضا الزبون متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.184)، ووزن نسبي 70.60%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تعتبر رضا الزبون أساس الاستمرارية؛

وقعت العبارة رقم 13 (تسعى المؤسسة إلى أن تكون سبابة في تلبية احتياجات زبائنها)، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40-4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.245)، ووزن نسبي 69.40%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن المؤسسة تسعى أن تكون السبابة في تلبية الحاجيات؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعء التركيز على الزبون جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.55)،

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

وبوزن نسبي 71.00%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.986)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا ما يؤكد على الاهتمام البالغ ببعد التركيز على الزبون بالمؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل العبارات المتعلقة ببعد الجودة

جدول رقم (20): العبارات المتعلقة ببعد الجودة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الاتجاه |
|-------------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------|------------|
| 17 | تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير | 3.75 | 1.205 | 75.00 | 2 | عال |
| 18 | تحرص المؤسسة على تقليص نسبة العيوب في المنتجات | 3.55 | 1.245 | 71.00 | 4 | عال |
| 19 | تلبي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية | 3.80 | 1.161 | 76.00 | 1 | عال |
| 20 | تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر | 3.65 | 1.126 | 73.00 | 3 | عال |
| | بعد الجودة | 3.68 | 0.841 | 73.60 | / | عال |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد الجودة، فقد جاءت العبارة رقم 19 (تلبي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد [3.40 - 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.161)، ووزن نسبي 76.00%؛ بمعنى

بالمسيلة

موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن مؤسستهم تلبّي كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية؛

وقعت العبارتين رقم (17) و(20) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)؛

جاءت العبارة رقم 18 (تحرص المؤسسة على تقليص نسبة العيوب في المنتجات) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.55)، وبوزن نسبي 71.00%، وانحراف معياري (1.245)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد الجودة جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.68)، وبوزن نسبي 73.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.841)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد الجودة، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو هذا البعد، وهذا ما يؤكد الاهتمام البالغ ببعد الجودة بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل **Tolérance**) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج

بالمسيلة

حيث؛ أن نقص السماح عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛
لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

جدول رقم (21): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

| المتغيرات المستقلة | بعد التدريب | بعد التحفيز | بعد القيادة |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| بعد التدريب | 1 | **0.604 | **0.630 |
| بعد التحفيز | **0.604 | 1 | **0.497 |
| بعد القيادة | **0.630 | **0.497 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من مصفوفة الارتباط في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم (22): معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

| المتغيرات المستقلة | VIF | (التباين المسموح) Tolerance |
|--------------------|-------|-----------------------------|
| بعد التدريب | 2.038 | 0.491 |
| بعد التحفيز | 1.632 | 0.613 |
| بعد القيادة | 1.720 | 0.581 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالمسيلة

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية¹ (10) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolérance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (23): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 30,503 | 3 | 10,168 | 61,838 | 0,000 ^b |
| | Residual | 8,386 | 51 | 0,164 | | |
| | Total | 38,888 | 54 | | | |

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

¹أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017، ص24.

b. Predictors: (Constant) بعد التدريب، بعد التحفيز، بعد القيادة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 61.838$ وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، بلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة لمحور التنمية البشرية، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.164$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية معالم النموذج)

| معامل الارتباط = 0.886 | | | | | الخطأ المعياري للتقدير = 0.405 |
|-----------------------------|------------------|------------|--------------|--------|-----------------------------------|
| معامل التحديد $R^2 = 0.784$ | | | | | قيمة معامل التحديد المعدل = 0.772 |
| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار b | Std. Error | بيتا β | قيمة T | معنوية T |
| ثابت الانحدار a | 0.116 | 0.289 | / | 0.403 | 0.047 |
| بعد التدريب | 0.290 | 0.083 | 0.323 | 3.482 | 0.001 |
| بعد التحفيز | 0.488 | 0.093 | 0.435 | 5.234 | 0.000 |
| بعد القيادة | 0.289 | 0.086 | 0.285 | 3.344 | 0.002 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين التنمية البشرية والميزة التنافسية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة قدرت $R = 0.886$ أي ما يعادل نسبة 88.60%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.784$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 78.40% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير المستقل التنمية البشرية، وأن الباقي 21.60% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل التنمية البشرية والتابع الميزة التنافسية، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الميزة التنافسية بمقدار معين،

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة على

المتغير التابع الميزة التنافسية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد التحفيز بقوة تأثير (0.435).

بالمسيلة

• المرتبة الثانية بعد التدريب بقوة تأثير (0.323).

• المرتبة الثالثة بعد القيادة بقوة تأثير (0.285).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للميزة التنافسية المتوقعة الذي نرسم له بالرمز Y ونرمز بعد التدريب بالرمز x_1 ، بعد التحفيز بالرمز x_2 ، بعد القيادة بالرمز x_3 .

$$Y=0.116+0.290x_1+0.488x_2+0.289x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية البشرية من خلال بعد التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (25): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 22,799 | 1 | 22,799 | 75,102 | 0,000 ^b |
| | Residual | 16,089 | 53 | 0,304 | | |
| | Total | 38,888 | 54 | | | |
| a. Dependent Variable: الميزة التنافسية | | | | | | |
| b. Predictors: (Constant), بعد التدريب | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 75.102$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P- Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.304$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الأولى (معنوية معالم النموذج)

| معامل الارتباط = 0.766 | | | | | الخطأ المعياري للتقدير = 0.550 |
|-----------------------------|------------------|------------|--------------|--------|-----------------------------------|
| معامل التحديد $R^2 = 0.586$ | | | | | قيمة معامل التحديد المعدل = 0.578 |
| المتغير المستقل | معامل الانحدار b | Std. Error | بيتا β | قيمة T | معنوية T |
| ثابت الانحدار a | 1.253 | 0.283 | / | 4.429 | 0.000 |
| بعد التدريب | 0.687 | 0.079 | 0.766 | 8.666 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الفرعي بعد التدريب والميزة التنافسية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة قدرت $R = 0.766$ أي ما يعادل نسبة 76.60%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.586$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 58.60% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب، وأن الباقي 31.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.550 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.687$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل التدريب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.687، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.253 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد التدريب بالرمز X.

$$Y=1.253+0.687x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية البشرية من خلال بعد التدريب في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية البشرية من خلال بعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (27): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 23,176 | 1 | 23,176 | 78,178 | 0,000 ^b |
| | Residual | 15,712 | 53 | 0,296 | | |
| | Total | 38,888 | 54 | | | |

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد التحفيز

بالمسيلة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 78.178$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.296$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج)

| معامل الارتباط = 0.772 | | | | | الخطأ المعياري للتقدير = 0.544 |
|-----------------------------|------------------|------------|--------------|--------|-----------------------------------|
| معامل التحديد $R^2 = 0.596$ | | | | | قيمة معامل التحديد المعدل = 0.588 |
| المتغير المستقل | معامل الانحدار b | Std. Error | بيتا β | قيمة T | معنوية T |
| ثابت الانحدار a | 0.586 | 0.351 | / | 1.670 | 0.010 |
| بعد التحفيز | 0.866 | 0.098 | 0.772 | 8.842 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد التحفيز والميزة التنافسية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة قدرت $R = 0.772$ أي ما يعادل نسبة 77.20%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.596$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 59.60% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز، وأن الباقي 40.40% ترجع إلى عوامل أخرى؛

بالمسيلة

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.544 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.866$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.866، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 0.586 تحت مستوى معنوية (0.010) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز بالرمز X.

$$Y=0.586+0.866x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية البشرية من خلال بعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية البشرية من خلال بعد القيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (29): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 19,341 | 1 | 19,341 | 52,441 | 0,000 ^b |
| | Residual | 19,547 | 53 | 0,369 | | |
| | Total | 38,888 | 54 | | | |

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد القيادة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة $F = 52.441$ وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة $P\text{-Value} = 0.000$ وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات $MSE = 0.369$ لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري للتقدير = 0.607

معامل الارتباط = 0.705

| معامل التحديد $R^2 = 0.497$ | | | | | قيمة معامل التحديد المعدل = 0.488 |
|-----------------------------|------------------|------------|--------------|--------|-----------------------------------|
| المتغير المستقل | معامل الانحدار b | Std. Error | بيتا β | قيمة T | معنوية T |
| ثابت الانحدار a | 1.077 | 0.360 | / | 2.988 | 0.004 |
| بعد القيادة | 0.715 | 0.099 | 0.705 | 7.242 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد القيادة وتحقيق الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة قدرت $R = 0.705$ أي ما يعادل نسبة 70.50%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.497$ حيث؛ يشير إلى 49.70% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة، وأن الباقي 50.30% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.607 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل $b = 0.715$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار 0.715، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.077 تحت مستوى معنوية (0.004) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد القيادة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد القيادة بالرمز x.

$$Y = 1.077 + 0.715x$$

بالمسيلة

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتنمية البشرية من خلال بعد القيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من وجهة نظر موظفيها عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي تساهم به التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد التنمية البشرية، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد التدريب، بعد التحفيز، بعد القيادة) في تحقيق الميزة التنافسية؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال قيم بيتا β :

- المرتبة الأولى بعد التحفيز بقوة تأثير (0.435).
- المرتبة الثانية بعد التدريب بقوة تأثير (0.323).
- المرتبة الثالثة بعد القيادة بقوة تأثير (0.285).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية.

الخاتمة

خاتمة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور التنمية البشرية ومحور الميزة التنافسية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛ كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية

- 1- التنمية البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للتنمية البشرية بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجية.
- 2- تحقيق الميزة التنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- من خلال المتغير التعريفي الخبرة الوظيفية تبين أن غالبية موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يملكون خبرة كبيرة تفوق 11 سنة؛
- 2- نتج عن تحليل اتجاهات عينة الدراسة لمحور التنمية البشرية بمختلف أبعادها، أن لها أهمية ودور فعال ومباشر في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث؛ كانت إجابات أفراد العينة على محور التنمية البشرية بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب 3.49، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على أهمية بعد التدريب كانت عالية بمتوسط حسابي قدره 3.44، وكانت درجة الموافقة على أهمية بعد التحفيز عالية بمتوسط حسابي قدره 3.50، ودرجة الموافقة على أهمية بعد القيادة كانت عالية كذلك بمتوسط حسابي قدره 3.55؛

3-نتج عن تحليل اتجاهات عينة الدراسة لمحور الميزة التنافسية، كانت ضمن الدرجة العالية من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره **3.61**، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على أهمية بعد التركيز على الزبون كانت عالية بمتوسط حسابي قدره **3.55**، درجة الموافقة على أهمية بعد الجودة كانت عالية كذلك بمتوسط حسابي قدره **3.68**؛

4- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التنمية البشرية والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما **0.886** أي ما يعادل نسبة **88.60%** وهو ارتباط طردي قوي؛

5-كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة لمحور التنمية البشرية والمتغير التابع الميزة التنافسية حيث بلغت معاملات الارتباط الثنائية كالتالي:

1-5 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب وتحقيق الميزة التنافسية **0.766** أي ما يعادل نسبة **76.66%** وهو ارتباط طردي قوي؛

2-5 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي بعد التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية **0.772** أي ما يعادل نسبة **77.20%** وهو ارتباط طردي قوي؛

3-5 بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة وتحقيق الميزة التنافسية **0.705** أي ما يعادل نسبة **70.50%** وهو ارتباط طردي قوي؛

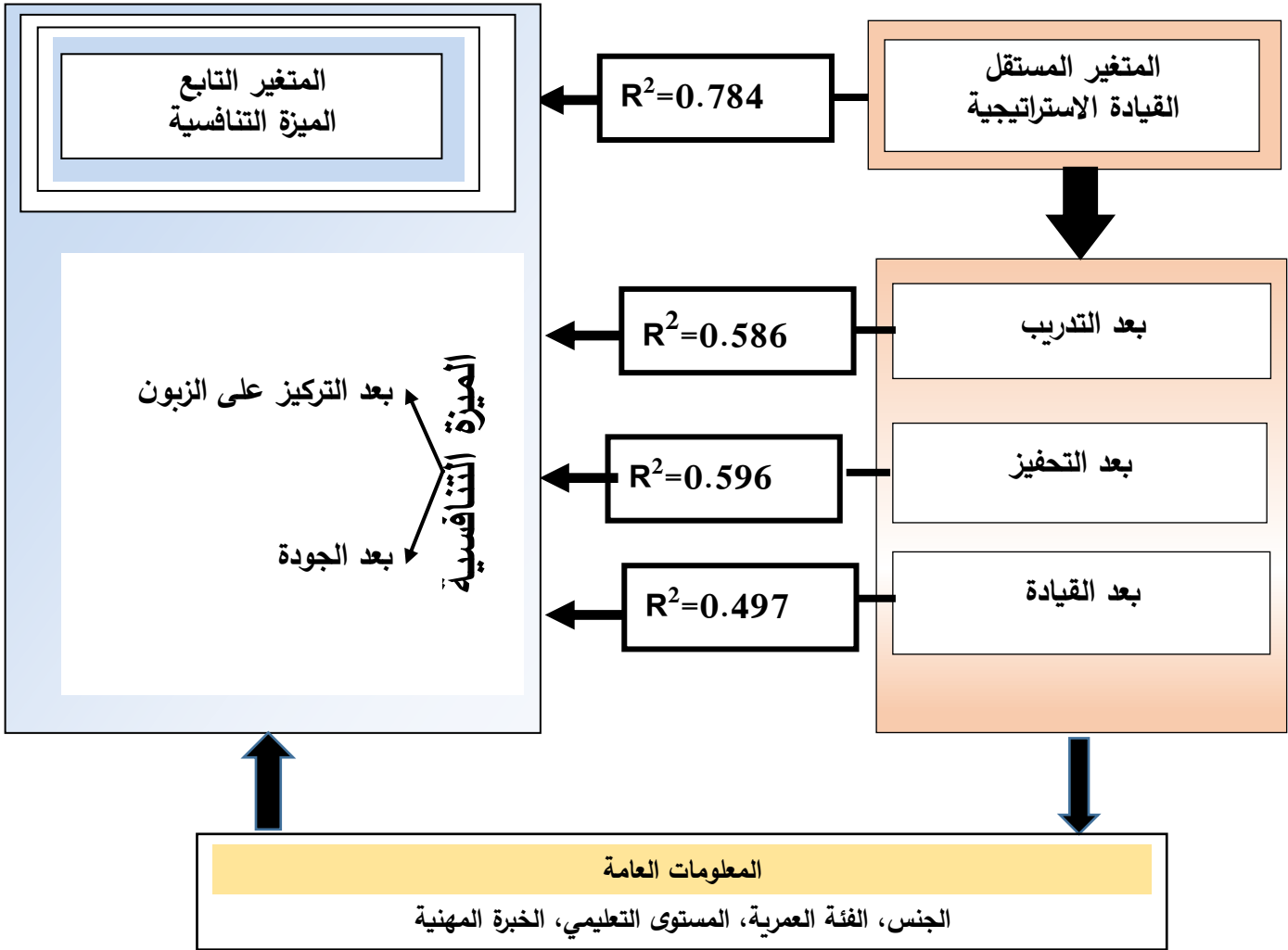
6-نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية (اختبار الانحدار المتعدد) وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حسب آراء موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

7- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار البسيط) وجود أثار إيجابية لمختلف الأبعاد الفرعية لمحور التنمية البشرية (بعد التدريب، بعد التحفيز، بعد القيادة) في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: النموذج الميداني للدراسة

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة ولإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة، ومن خلال اختبار الفرضيات، توصلنا إلى رسم النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

التعليق على النموذج الميداني للدراسة:

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) والمتغير المستقل المتمثل في التنمية البشرية بأبعادها (بعد التدريب، بعد التحفيز، بعد القيادة) والمتغير التابع الميزة التنافسية ببعديه (بعد التركيز على الزبون، بعد الجودة)؛

كما يتبين من نموذج الدراسة المستقل التنمية البشرية بأبعادها تؤثر إيجابيا على المتغير التابع الميزة التنافسية كما هو موضح كالتالي:

- 1- مساهمة المتغير المستقل التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية 78.40 %؛
- 2- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد التدريب في تحقيق الميزة التنافسية 58.60%؛
- 3- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية 59.60%؛
- 4- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد القيادة في تحقيق الميزة التنافسية 49.70%.

رابعاً: الاقتراحات

- 1- الاهتمام بالتدريب الذي له الأثر الكبير في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال إتباع الطرق العلمية الحديثة في التدريب.
- 2- إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، وكذا إعادة توجيه نظام الحوافز لخدمة تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- إعادة النظر في برامج صيانة التنمية البشرية، وتوجيهها لخدمة تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد حامد واخرون: خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.
2. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، در اليازية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
4. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
5. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، 2008.
6. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية، عمان الأردن، 2013.
7. فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، لا يوجد بلد النشر، لا توجد سنة النشر.
9. مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، 1997.
10. محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية المواد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
11. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
12. محمد عبده حافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.

13. مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
14. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة الليل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
15. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
16. منير نوري وفريد كورتل، التنمية البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
17. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
18. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، بمصر، سنة 1998.
19. نجم عبد الله العزوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العامة للنشر، الأردن، 2010.

المنكرات:

1. ¹ - شعبان بعبطيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015.
2. أحمد بن يحي ربيع، أثر الرأسمال الفكري في إدارة والتنمية البشرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة بومرداس، التخصص: تسيير. المنظمات، بومرداس، الجزائر، 2015.
3. دلندة بلحسين، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012.

4. زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2005.
5. زاوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2020.
6. سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2012.
7. صبوغ عبد الحفيظ، واقع وآفاق التنمية البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالرويبة، أطروحة. - دكتوراه، علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، الجزائر، 2015.
8. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها ومصادرها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
9. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق المير التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
10. كلثوم معطاء الله، أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح، 2013.
11. محمد أحمد عرابي راسم البنا، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
12. مساعدي عماد، دور استراتيجية التنمية البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، مذكرة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2014.
13. نبيلة جعجع، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المحلية، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، 2016/2017.

المجلات والملتقيات:

1. بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر.
2. كمال رزيق، سمير بن عمور، تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أساس رأس المال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، الجزائر، 2009.
3. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
4. منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر، 2017.

الفهرس



فهرس الموضوعات:

| الصفحة | الفهرس |
|--|--|
| | شكر وتقدير |
| | إهداء |
| أ | مقدمة عامة |
| الفصل الاول : الإطار النظري للتنمية البشرية والميزة التنافسية | |
| 07 | تمهيد: |
| 08 | المبحث الأول: الإطار النظري للتنمية البشرية |
| 08 | المطلب الأول: ماهية التنمية البشرية |
| 08 | الفرع الأول: تعريف ومبادئ وخصائص التنمية البشرية |
| 12 | الفرع الثاني: أهداف التنمية البشرية |
| 13 | المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي في التنمية البشرية |
| 13 | الفرع الأول: تعريف وأهمية استراتيجية التنمية البشرية |
| 15 | الفرع الثاني: أساليب وسياسات ودوافع استراتيجية التنمية البشرية |
| 16 | الفرع الثالث: المنهج الاستراتيجي للتنمية البشرية |
| 18 | المطلب الثالث: وظائف التنمية البشرية |
| 18 | الفرع الأول: التدريب |
| 23 | الفرع الثاني: التحفيز |
| 27 | الفرع الثالث: القيادة |
| 32 | الفرع الرابع: الصيانة |
| 37 | المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية |
| 37 | المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية |
| 37 | الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية |
| 38 | الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية |
| 39 | المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية |

| | |
|--|---|
| 39 | الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية |
| 43 | الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية |
| 45 | المطلب الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية |
| 45 | الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية |
| 46 | الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية: |
| 49 | المطلب الرابع: آليات بناء الميزة التنافسية ومحدداتها |
| 49 | الفرع الأول: آليات بناء الميزة التنافسية |
| 51 | الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية |
| 54 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة | |
| 56 | تمهيد: |
| 57 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة |
| 57 | المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم " رياض سطيف". |
| 60 | المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة. |
| 62 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. |
| 66 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 66 | المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية |
| 78 | المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات |
| 78 | المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality) |
| 79 | المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وأبعاد الدراسة |
| 101 | خلاصة الفصل الثاني |
| 103 | خاتمة |
| 108 | قائمة المراجع |
| - | فهرس المحتويات |

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التنمية البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تم إجراء دراسة حالة لهذا الدور من خلال آراء عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؛

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة حيث؛ تكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، واختيرت من مجتمع الدراسة عينة البالغ عددها 55موظف؛

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التنمية البشرية بمختلف أبعادها (بعد التدريب، بعد التحفيز، بعد القيادة)، في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: التنمية البشرية، الميزة التنافسية، مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

Summary:

The study aimed to know the role of human development in achieving competitive advantage. A case study of this role was conducted through the opinions of a sample of employees of the Hudna Mills Corporation in M'sila.

In this field study, we relied on the questionnaire as a tool in collecting information and answering the problem and hypotheses of the study. The study population consisted of a sample of the employees of the Hudna Mills Corporation in M'sila, and a sample of 55 employees was selected from the study population;

The results of the study showed a statistically significant effect between human development in its various dimensions (after training, after motivation, after leadership), in achieving the competitive advantage in the Hudna Mills Corporation in Al-M'sila.

Keywords: human development, competitive advantage, Hudna Mills Corporation in M'sila..

B