

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

موضوع حول:

ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة حالة مطاحن سيدي عيسى - ولاية المسيلة-

مذكرة تدرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إستراتيجية و تسويق

الأستاذ المشرف :

أ. قرواط يونس

إعداد الطالب:

مداني عبد الصمد

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	المسيلة	أستاذ مساعد أ	حريزي فاروق
مناقشا	المسيلة	أستاذ مساعد أ	غضبان البشير
مشرفا ومقررا	المسيلة	أستاذ مساعد أ	قرواط يونس

السنة الجامعية: 2016/2015

سورة التوبة

شكر و عرفان

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين... سورة النمل الآية 19

الحمد لله أولا وقبل كل شيء ودائما دوام الحي القيوم نتقدم بالشكر الجزيل وأسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ

"يونس قرواط"

كما نتقدم بالشكر إلى الذين أفادونا بمعلومات قيمة أثناء إنجاز هذه المذكرة كما لا أنسى أن نشكر أساتذة قسم

التسيير.

كما نشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة "أ. حريزي فاروق و أ. غضبان البشير" على تفضلهم بتقييم

ومناقشة هذه المذكرة

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل هؤلاء نتقدم بأخلص التحيات وأطيب الأمنيات

-مداني عبد الصمد-

إهداء

قال عز وجل:

...واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمها كما رباني صغيرا

إلى أغلى امرأة في الوجود

إلى من غمرتني بعطفها وحنانها

إلى قرة العين أُمي

إلى من كان سببا في وجودي

إلى من وهبني أعز ما أملك

إلى مكن علمني مبادئ الحياة وقيمتها

يملك كي أصل إلى ما وصلت إليه أبي الغالي إلى من ضحى بأعلى ما

إلى إخوتي وجميع عائلتي وكل من له صلة بعائلة مداني وإلى جميع الأصدقاء الذين عشت

معهم الأيام الحلوة والمررة داخل الجامعة وخارجها

ورفقاء الدرب:

وإلى كل الأصدقاء الذين لم أذكر أسماءهم سهواً وإلى كل أصدقاء الدراسة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء.....
	الشكر.....
I	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
V	فهرس الأشكال.....
أ-٥	مقدمة.....
6	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الموارد البشرية.....
7	تمهيد.....
8	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....
8	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
10	المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية.....
12	المطلب الثالث: التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية.....
15	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.....
15	المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.....
20	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
21	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
24	المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها والتحديات التي تواجهها.
24	المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....
26	المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية.....
27	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.....
29	خلاصة.....
30	الفصل الثاني: وسائل بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.....
31	تمهيد.....
32	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
32	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....

34	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.....
38	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها ووسائل بناءها.....
38	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية.....
39	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....
42	المطلب الثالث: وسائل بناء الميزة التنافسية.....
44	المبحث الثالث: محددات ومعايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية وقياسها..
44	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.....
46	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
47	المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية.....
50	خلاصة.....
52	الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن سيدي عيسى.....
52	تمهيد.....
53	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
53	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف.....
54	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن سيدي عيسى.....
60	المبحث الثاني: الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية.....
60	المطلب الأول: الطريقة المتبعة.....
61	المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة.....
62	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.....
62	المطلب الأول: عرض النتائج الدراسة الميدانية.....
68	المطلب الثاني: تحليل النتائج.....

77 خلاصة
79 خاتمة
82 قائمة المراجع
84 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	
1-2	يوضح المصادر النهائية للميزة التنافسية	39
1-3	تطور رأس المال مؤسسة الحبوب ومشتقاته بسطيف	53
2-3	المنتجات المصنعة	55
3-3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
4-3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	63
5-3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغير المؤهل العلمي	64
6-3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة	65
7-3	مقياس ليكرت	66
8-3	قيمة معامل cronbachs alpha	67
9-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيم T ومستوى الأهمية للإستقطاب والتعيين	68
10-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة T ومستوى الأهمية والتدريب	69
11-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة T ومستوى الرواتب والأجور	70
12-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة T ومستوى الصحة والسلامة	71
13-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة T ومستوى أهمية ميزة التمييز	72
14-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة T ومستوى ميزة التكلفة	73
15-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة T ومستوى ميزة الجودة	73
16-3	نتائج إختبار تحليل إنحدار المتعدد لتأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المطاحن	74

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	وظائف إدارة الموارد البشرية	1-1
19	الوظائف للإدارة الموارد البشرية	2-1
22	أهداف إدارة الموارد البشرية	3-1
25	تنظيم إدارة الموارد البشرية	4-1
26	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	5-1
37	أجزاء توقيت فترة التسليم	1-2
41	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	2-2
44	دورة حياة الميزة التنافسية	3-2
54	الهيكل التنظيمي لرياض سطياف	1-3
57	الهيكل التنظيمي لمطاحن سيدي عيسى	2-3
63	توزيع النسب أفراد العينة حسب إختلاف جنسهم	3-3
64	توزيع النسب أفراد العينة حسب متغير السن	4-3
65	توزيع النسب أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5-3
66	توزيع النسب أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	6-3

مقدمة

مقدمة:

لقد كان للتغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ككل تأثير كبير سواء على الدول المتقدمة أو المتخلفة، والمبني على أساس الجودة والمعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد حيوي يضمن للمؤسسات الديمومة ميزاتها التنافسية، وبذلك أصبحت الموارد أحد أهم عوامل ونجاعة وتنافسية المؤسسات حيث أصبحت هذه الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة توفرها لها الميزة التنافسية، وهو ما تملكه وتضعه الكفاءات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى الكفاءة وتحسين استخدام المعلومات، حيث من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره مورداً حيوياً وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات.

ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وأكسبتها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور التقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية.

وفي ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءات والتخصص، بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها وتقييم أدائها، وضع نظام أجور وحوافز عادلة وتوفير الصحة والسلامة المهنية، وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

لقد دلت الدراسات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية بشقيها السلعي والخدمي تواجه تحديات كبيرة حالية ومستقبلية جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير واسع في نطاق الأعمال والقدرات المطلوبة للموارد البشرية من مواجهة هذه التحديات لا بد لها من توظيف أفراد مؤهلين، وقادرين على مواجهة هذه التحديات، ولضمان استمرار أنشطة المنظمة الفعالية والتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى لا بد لها من امتلاك رؤية مستقبلية، تعنى بالمزايا التنافسية.

واستناداً لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات جزئية هي:

- فيما تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

- ماهي الميزة التنافسية وكيف يمكننا الوصول إليها؟

- هل تعتمد المطاحن على الموارد البشرية لتحقيق التمييز المؤسسي؟

- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد لإدارة الموارد البشرية أثر ذو دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية "ميزة التكلفة، ميزة

الجودة، ميزة التمييز"

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على تحقيق ميزة التكلفة.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على تحقيق ميزة الجودة.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على تحقيق ميزة التمييز.

مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية و أخرى ذاتية وهي كالتالي:

- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الاقتصاديين.

- موضوع البحث يتناسب و يخدم مجال تخصص استراتيجية وتسويق.

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.

أهداف الدراسة :

-إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع

والاستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية و سير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة.

-محاولة تأكيد الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري كأحد عوامل التفوق التنافسي ونجاحته أمام المنافسين في المطاحن.

-توضيح طبيعة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية في المطاحن.

-محاولة الوصول إلى توصيات تخدم المؤسسات ككل فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة :

-أهمية الموضوع المبحوث و المتمثل في أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

-توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المطاحن .

-أهمية نتائج الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة في الجوانب التي يجب الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية و زمانية ن تتمثل الحدود المكانية في المؤسسات و أخذ عينة من الدراسة، أما الحدود الزمنية فتتمثل في الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة كما يلي:

1. الحدود المكانية: عينة من مطاحن سيدي عيسى والتي شملت موضوع الدراسة.

2. الحدود الزمنية: حدود الدراسة من حيث المجال الزمني سنة 2016.

منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة ،والتمكن منه تحاول استخدام المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهج وصفي يمكن من توضيح جوانب الموضوع النظرية، والذي يهتم بتجميع المعلومات وتنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية، والدراسات السابقة بالنسبة للفصل الأول والثاني، وقد استعملنا الأدوات التالية:

1. الاستبيان.

2. برنامج spss.

3. برنامج الإكسيل.

4. أدوات إحصائية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن بعنوان ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي مذكرة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2010، عالجت الإشكالية التالية : هل هناك أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير تقييم الأداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) هدفت الدراسة إلى : التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز، بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين، بيان مدى مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، منهج الدراسة هو الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها : وجود تأثير للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز عند مستوى معنوية (0.05)، وجود أثر ذي دلالة للتدريب والتطوير في تحقيق التميز عند مستوى (0.05)، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات والصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز عند مستوى (0.05). بالرغم من أن الدراسة احتوت على المتغيرين، متغير إدارة الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية وهدفت إلى نفس هدف دراستنا الحالية، إلا أنها اختلفت مع دراستنا الحالية لتشمل عينة من المطاحن.

2. دراسة ليلى محمد ووليد بدران بعنوان دور التنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة دمشق 2009 والتي عالجت الإشكالية المكونة من التساؤلات التالية : إذا كانت الموارد البشرية هي أهم الموارد المنظمة كيف يمكن لهذه الموارد أن تكسب المنظمة الميزة التنافسية في السوق؟، إذا كانت المهارات والأفكار هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية كيف يمكن توظيف التنمية والتدريب لتدعيم هذه المزايا بما أن المهارات بالتدريب والأفكار بالتنمية؟ هل هناك علاقة ارتباط بين سياسة تدريب الموظفين في البنوك الإسلامية وتنافسية البنوك تتعلق بالجودة المقدمة؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجمهوري به، التعرف على دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية وفعاليتها في ظل إيجاد مزايا تنافسية لها ولقد توصلت الدراسة إلى أن مجموعة من النتائج أهمها خاصة بالبنوك الإسلامية والمتمثلة فيما يلي : لقد تبين بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمالها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعا ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، ضرورة الاستثمار في رأسمال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وان يبنى التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كما ونوعا ومضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عاملها في العلوم الشرعية والاقتصادية معا.

لكن ما يعاب على الباحثة أنها لم تقم بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات، وهذا ما سيتم تطبيقه في دراستنا.

صعوبات الدراسة:

الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية ويعود ذلك لقلة المراجع بنفس موضوع دراستنا أو على حد علم الباحث.

صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان.

هيكل الدراسة:

سعيًا من للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

قمنا بتخصيص الفصل الأول الذي يحمل عنوان الجانب النظري للدراسة، والذي تناول المفاهيم العامة المتعلقة بالموارد البشرية (المفهوم، النشأة، التطور التاريخي، الوظائف، الأهمية، الأهداف، بالإضافة إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها والتحديات التي تواجهها)

أما الفصل الثاني فتضمن الميزة التنافسية والذي تناول المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وهي كالاتي: (المفهوم، الخصائص، الأبعاد، وأنواع ومصادر الميزة التنافسية بالإضافة إلى المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

وفي الأخير خصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية والتي كانت مجرياتها على مستوى مؤسسة مطاحن سيدي عيسى قصد إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد اللازمة لتشغيل وإنجاز واستمرار أي مؤسسة، سواء كانت تنتج سلع وخدمات، والمؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي فني مركب تنظم نظم فرعي (موارد بشرية، بحث وتطوير ويقدر فاعلية أداء هذه النظم تكون فاعلية المؤسسة ككل، كما أنها نظام مفتوح على بيئتها الخارجية تتأثر بها وتؤثر فيها).

ونظرا للأهمية العنصر البشري يزداد الاهتمام الإدارة بها، والعمل على الابتكار والتطوير أفضل السبل والآليات للاستثمار طاقاته وتوظيف قدراتها وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي للإدارة أهل الأصول المؤسسة المتمثل في المورد البشري من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية وسريعة التغيير.

وللإلمام بالموضوع سوف نذيع هذا الفصل إلى المباحث التالية.

- المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها.

- المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها والتحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

كان مفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في مؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم الصغير حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية، ولكن بعد الثورة الصناعية وحدثت التطورات أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن المفهوم الحديث للإدارة الحديث لم يستقر، إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات وسنحاول في المقام أن نستعرض المفهوم من نظرتين، النظرة التقليدية والنظرة الحديثة.

أولاً: النظرة التقليدية

يرى أصحاب النظرة التقليدية، إدارة الموارد البشرية ماهية إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، كحفظ المعلومات وملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، ويرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسات وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ثانياً: النظرة الحديثة

-أما أصحاب النظرة الحديثة، فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى (التسويق، الإنتاج، التمويل المالي) وذلك للأهمية العنصر البشري

ثالثاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

وللوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً للإدارة الموارد البشرية، سنعرض بعض التعريفات للإدارة الموارد البشرية من جهة نظر بعض الكتاب المهتمين بها:¹

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى أهداف المنشودة من هذه الإدارة والتي وضعت من أجل تحقيقها في اختيار نوع القوى اللازمة لملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها وإيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها.²

¹ يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2013، ص301.

² طاهر محمود الكلالدي، تنمية إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار عالم الثقافة، 2008، ص14.

وتعرف على أنها مجموعة الأنشطة إدارية تتعلق بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها.¹ وهي استخدام القوى العاملة بالمؤسسة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمربيات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.² وعليه يمكن أن تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الإجراءات التي تسعى إلى حل بدقة وفاعلية وإنصاف كل المشاكل المتعلقة بالعمل أو الوظيفة.³ وتعتبر إدارة الموارد البشرية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة. كما يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها.⁴ وتعرف أيضا بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع، بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتمام كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها على مستوى رئيس العمال.⁵

ومن خلال التعارف يتضح لنا ما يلي:

1. تعمل إدارة الموارد البشرية على ممارسة الأنشطة الإدارية والمتمثلة في القيام بعمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة على العنصر البشري في المؤسسة.
2. الالتزام بأداء مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف.
3. يتمثل الغرض النهائي للإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنظيمية (الكفاءة، الفعالية، النمو والتكيف والاستقرار، وتنمية المهارات) والأهداف الفردية للعاملين (فرص عمل عادلة، ظروف عمل مناسبة، أجور وحوافز مرضية، استقرار ورعاية جيدة...).
4. تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل ظروف ومتغيرات بيئية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.
5. وإن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل ومترايط يضمن مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة.
6. وتركز الفلسفة الجديدة للإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

¹ أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1997، ص10.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مجموعة السبيل العربية، 2008، ص13.

³ يوسف المسعداوي، مرجع سابق، ص303.

⁴ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص5.

⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 1981، ص28.

- الإنسان طاقة ذهنية في أساس.
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القياد.

المطلب الثاني: نشأة إدارة الموارد البشرية

لقد استهلكت الدراسات المعمقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع القرن العشرين، حيث ظهرت الإيديولوجية جديدة تخص عنصر الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، وكان رائد هذه الدراسات هو فريدريك تايلور.

وذلك لان ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين، حيث إن الحاجة إلى تطوير أساليب العمل إيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد، مما أدى إلى ظهور حركة علمية نشأت وبدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل.¹

- فكانت مساهمة تايلور في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغيير النظرة تجاه العنصر البشري وظهور قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً هاماً في تنمية المنظمة، وبالتالي بناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل المؤسسات.²

وتمارس على العمال السلطة الكاملة وبسبب الضغوطات مثل الإضرابات والنزاعات انتعشت حركة العمل، مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة، ومنه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، كما أحدثت الثورة الصناعية تحولا كبيرا في مجال إدارة الموارد البشرية، فأصبحت هذه الخيرة تشغل حيزا هاما في فكري لإداريين، فالتغيرات التي حدثت في مجال الأفراد ليست وليدة التقدم التكنولوجي والمعارف الجديدة والتي تولدت عن الثورة الصناعية فقط، وإنما نتيجة التغيير في تركيب قوة العمل، والتطور في مفاهيم المتعلقة بسلوك الإنسان.³

وقد عكس التوجه الذي سار عليه بعض المفكرين الإداريين مثل تايلور الذي يعد احد رواد هذه المرحلة الذي نادي بتطبيق المنهج العلمي التنظيمي في العملية إنتاجية وإيجاد معايير محددة للحكم على كفاءة الفرد وتأثرت إدارة الأفراد بحركة الإدارة العامة التي ترتب عنها توتر العلاقات مع الأفراد نتيجة للصدمات المتكررة معهم

¹ سهيلة محمد بن عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار واقل للنشر، 1999، ص43.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، عمان، الأردن، المكتب العربي، 1993، ص120.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2011، ص19.

ولقد أضحى من الضرورة الملحة على الدول المساهمة في وضع برنامج ينظم العلاقة الموجودة بين المؤسسة والعمال وذلك بإصدار قوانين واضحة في هذا المجال، ضيف إلى ذلك عمد أخصائيو علم الاجتماع الصناعي إلى القيام بتجارب وأبحاث لدراسة الجانب النفسي للعامل كان لابد من إنشاء إدارة تسهر على شؤون العاملين والهدف منها تحقيق الاندماج بين الأفراد والإدارة.

وعملت الدول المتقدمة سيام الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى توفير المعلومات وكشف الحقائق التي تؤثر على إنتاجية العمال والرفع من روحهم المعنوية ، إضافة إلى ذلك شكلت الإدارة العلمية بهدف مواجهة الصعوبات والعراقيل الحاصلة.

ومن أهمها:¹

- العمل بمبدأ العمل والتوزيع المسؤوليات.
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم.
- تشجيع التخصص بالمهارات.

ومع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد للإدارة الموارد البشرية أضفى عليه بعد استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية وإدارية التي تكييف نشاطاتها ، بهدف تقليص الفجوة بينهم وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وامتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو والتي توصلت إلى تنميته الموارد البشرية.²

مما يتضح أن مولد إدارة الموارد البشرية يقترن بظهور حركة إدارة العلمية، حيث جعلت الأحداث، التي رافقت تطورها إدارة الموارد المؤسسة تنظر إليها والى الدور الذي يمكن أن تؤديه بشيء من اهتمام والجدية ومن هذه الضغوط ن برزت إدارة لأفراد التي أسمينها بإدارة الموارد البشرية.

¹ خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن، 1999، ص99.

²عبدالغفار حنفي مرجع سابق، ص121.

المطلب الثالث: التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديثة ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، وتعدد سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، بالإضافة إلى تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم.¹

أولاً: هناك العديد من أسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والموارد البشرية.²

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام الموارد البشرية، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، وضرورة إيجاد إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.³
- ظهور نقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية.

ثانياً: وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة أولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعي كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ومن جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية فالبرغم من أنها أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في إنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور.⁴

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999-2000، ص23-24.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص35-36.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الدار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص10.

⁴ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص25-26.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة إدارة العلمية، بقيادة فريدريك تايلور والذي لقب بأبي الإدارة.

وقد توصل إلى أربعة أسس وهي:¹

- تطور حقيقي في الإدارة.
- الاختبار العلمي للعاملين
- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين إدارة الموارد البشرية

ويقصد تايلور بالتطور الحقيقي للإدارة أن نستبدل الطريقة التجريبية أو الطريقة العشوائية في إدارة (خطأ أو صواب) والتي تعتمد على التخمين والتجربة على المبادئ وأسس.

أما اختيار العلمي للعاملين فيعتبره تايلور الأساس في النجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم والمناسب للمسؤوليات الوظيفية.²

أما عن مبدأ الثالث للإدارة وهو تعليم وتطوير الموارد البشرية فان تايلور يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون على استعداد .

ويؤكد تايلور إن التعاون بين إدارة الموارد البشرية هو أساس الرابع للإدارة، ويعتقد أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإدارة) في تخفيض تكلفة العمل.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة، وقد حاولت النقابات العمل إلى زيادة أجور العمل وخفض ساعات العمل.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية أولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة للاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ومن أمثلة اختبار (ألفا ، وباتا) وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال.³

¹ مؤيد سعيد سالييم، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، جدار الكتب الحديثة للنشر، 2009، ص19.

² فيصل حسونة، مرجع. سابق، ص10.

³ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص27-28.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في المجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب مورثون بالولايات المتحدة أمريكية بقيادة التون مايو وقد أقتعت هذه العملية الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.¹

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحالي

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق العمال التي يقوم بها الإدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولية ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب الموارد البشرية وتنميتها ووضع برنامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.²

حيث أصبح استخدام إدارة الموارد البشرية مألوفة ويكاد يعمم على جل المنظمات، لان الفرد كمورد بشري، يمكن استثماره في تحقيق الموارد البشرية.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص12.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، إسكندرية، مصر، الدنيا للنشر والطباعة، 2008، ص44.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية أهميتها وأهدافها

تعتبر الأهمية والوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها بأنها وحدة واحدة متكاملة وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق فيما بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة، وسنعرض في هذا المبحث عن الوظائف الأهداف وأهميتها.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

يعني الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتبات، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف العادة في هيكلها التنظيمي كوحدة مستقلة ضمن الأطر التالية:

- تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع لكفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة.¹
- تحديد المستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة والمطلوبة حتى تستطيع المؤسسة تحديد برامجها والوصول إلى أهداف ونتائج أعمالها.²

ولقد اختلف الكتاب والباحثين حول الوظائف والأعمال التي يجب القيام بها، إلا أنه يمكن من تقسيم إلى ثلاث أنواع من الوظائف هي:

أولاً: الوظائف التخصصية

وهي الوظائف التخصصية التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانت المؤسسة تابعة لقطاع الدولة أو قطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية كالآتي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.

- التوظيف يشمل:³

¹ فريد النجار عود سعيد، إدارة الموارد البشرية، طرابلس، ليبيا، مطبعة الانتصار، 1999، ص46.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص34-35.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص22.

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف؛
- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة؛
- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تقييم سلوك العاملين وأدائهم؛
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطور؛
- مراقبة وتقييم بيئة العمل وتحقيق الصحة والسلامة.

ثانياً: الوظائف الإدارية

تحتاج كل وظيفة من الوظائف التخصصية الإدارة الموارد البشرية لإنجازها مهام والقيام بالوظائف إدارية أخرى التالية:¹

- التخطيط: وضع أهداف والخطط والتنبؤ بأعمال في ضوء الواقع.
- التنظيم: تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها.
- التنسيق: وضع خطوط الاتصال بين العاملين وتشجيع التعاون لتحقيق أهداف.
- القيادة: توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المؤسسة وأهداف العاملين المشتركة.
- الرقابة: التأكيد على أداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعية لتحقيق الهدف وإذا كان هناك انحرافات عن ذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية.²

ثالثاً: الوظائف استشارية

إن إدارة الموارد البشرية يحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المؤسسة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء

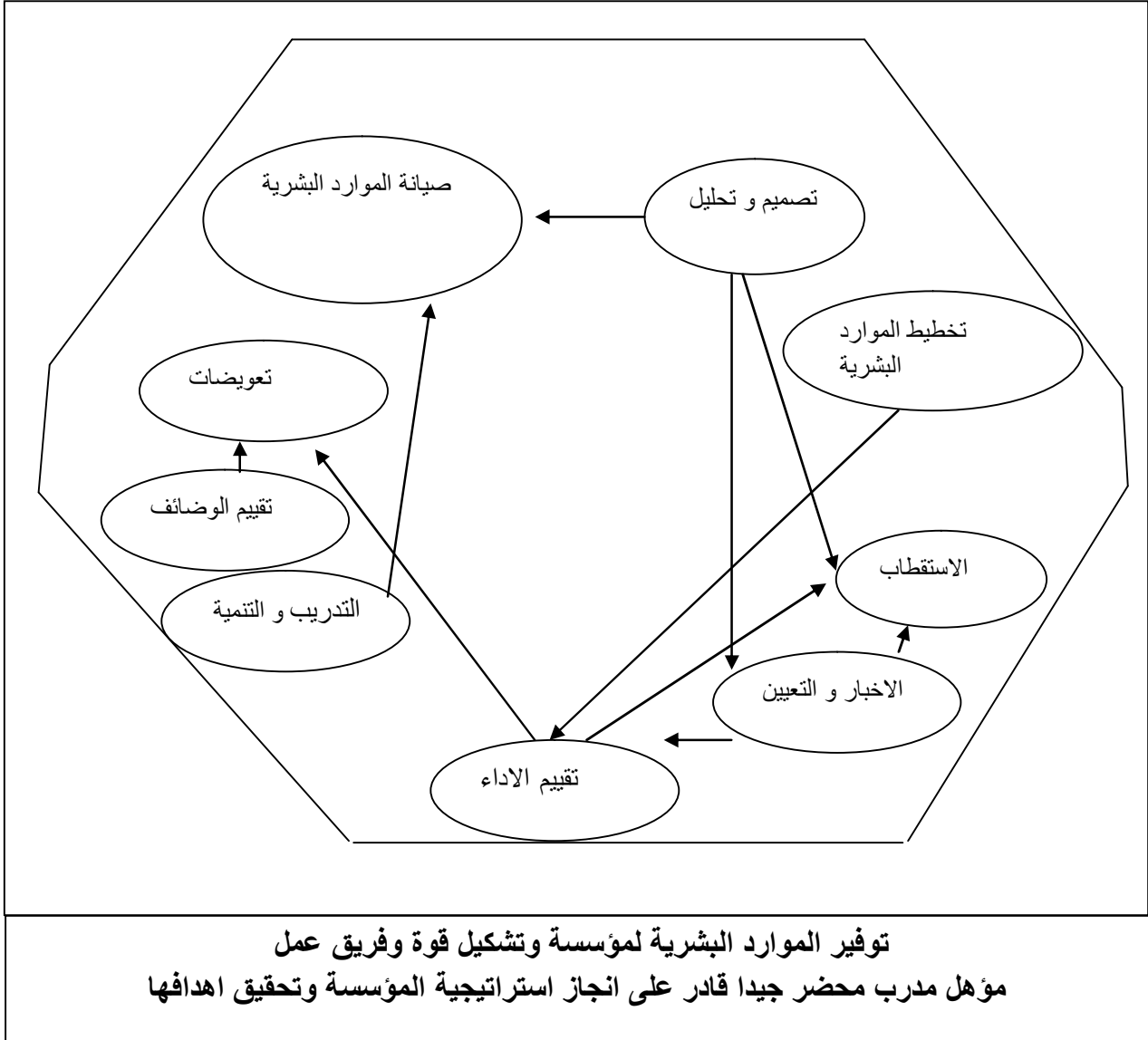
¹ نجم عبد الله العزاوي، تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن، دار اليازورية، 2010، ص81.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص37.

من الناحية القانونية أو الفنية، ويستلزم هذا تكوين الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بإدارات الأخرى في المؤسسة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق ماديًا وتفهمها لشؤونها المتنوعة.

وهناك من يرى أن الوظائف إدارة الموارد البشرية لها نظرتان (تقليدية ونظرة حديثة).¹

شكل رقم (1-1): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازوري، سنة 2010، ص 82

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 83

أولاً: النظرة التقليدية

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة الموارد البشرية ماهية إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ الملفات العاملين وضبط أوقات العمل من حضور وانصراف وإجازات، ولم تحظى باهتمام أصحاب هذا الرأي حيث يرى أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسات.

ثانياً: النظرة الحديثة

أصحاب هذا الرأي يعتبرون أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا يقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق وإنتاج والمالية نظراً للأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءات الإنتاجية ولذا فقد شملت وظيفة إدارة الموارد البشرية عدة وظائف:¹

- توصيف الوظائف؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- تدريب وتنمية الموارد البشرية؛
- البحث واستقطاب الموارد البشرية وتطوير كفاءتهم وضمان مواكبتهم النظم وأساليب حديثة؛
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور؛
- توفير الرعاية الصحية للعاملين؛
- قياس الكفاءة الموارد البشرية؛
- تقييم أداء العاملين؛
- الأعمال الروتينية لحفظ الملفات العاملين والترقيات والنقل وإطعام؛
- إمكانية تقييم الاستشارة للمسؤولين في الدولة؛
- شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بقيام أو نشاط معين؛²
- تحقيق الفعالية والكفاءة في أداء العاملين في الدولة باعتبار أن نجاح الجهاز؛
- الإداري يتوقف على نجاح ودرجة كفاءة وفعالية إدارة.³

بالإضافة إلى وظائف أخرى حديثة للإدارة الموارد البشرية أملت الظروف والتطورات السريعة خاصة في مجال الإعلام والاتصال والتدفق الهائل للمعلومة وكيفية الاستفادة منها وفي وقتها.⁴

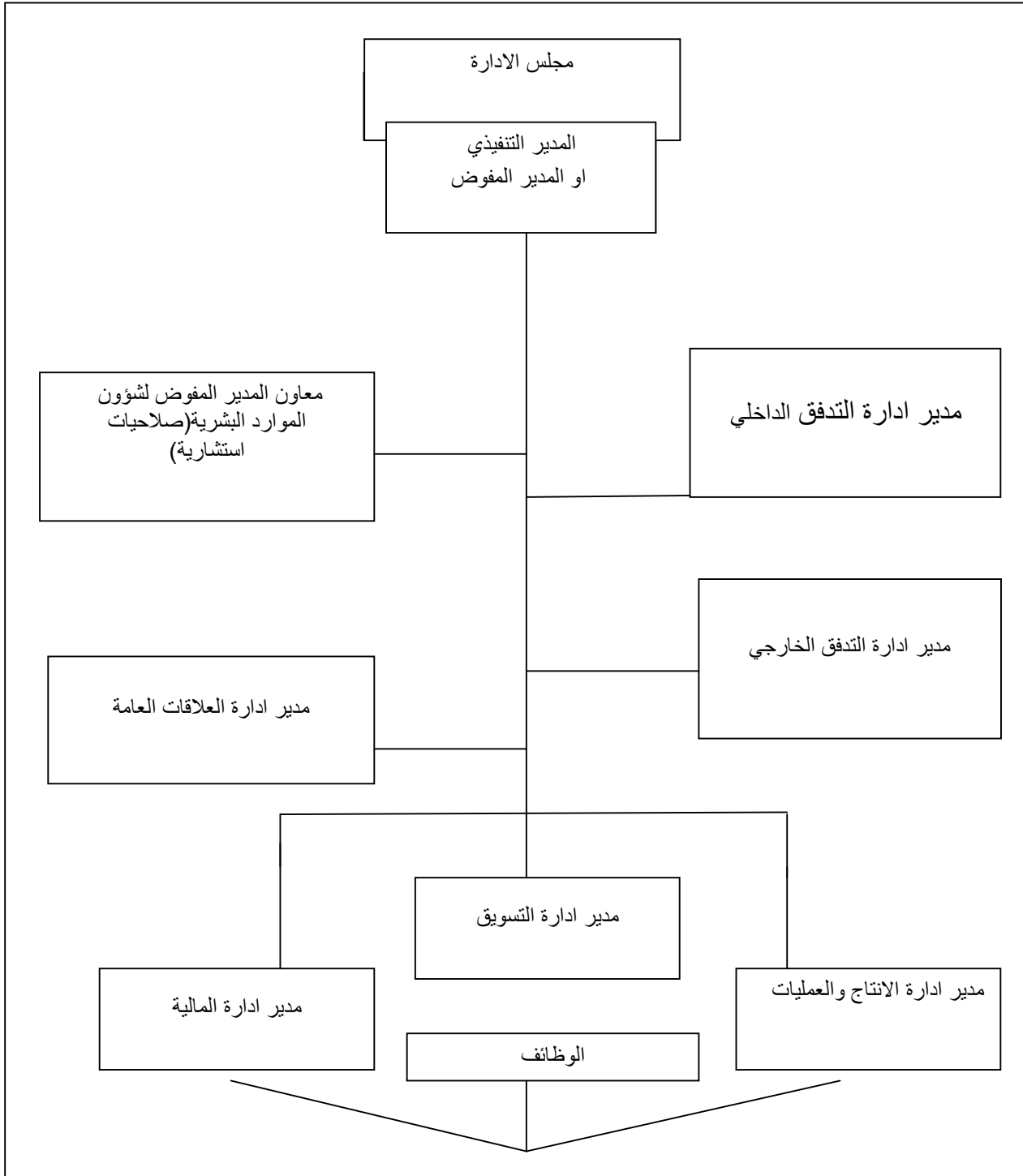
¹ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008، ص12.

² محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار كامل للنشر، 2004، ص64

³ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص12.

⁴ نورالدين حاروش، مرجع نفسه، ص

شكل رقم (1-2) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، ادارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازورية، سنة 2010، ص 80.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد العناصر البشرية ذات أهمية بالغة لأي مؤسسة، لان هذه العناصر هي التي سوف تحقق أهداف المؤسسة وتستطيع هذه الأخيرة من خلال القوى العاملة المدربة والمحفزة تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي وضعتها كما أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعود في أساس إلى القوى البشرية، وفي هذا السياق نذكر أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها¹، فأهمية المورد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءات المؤسسة ومن هنا نجاح المؤسسات يعتمد بصورة على نوعية القوى العاملة وعلى كفاءتها.

بحيث أن كل مؤسسة تعمل ضمن مجموعة من الأطر القانونية سواء كانت مع وضع المؤسسات أو تلك التي يجيب أن تتعامل معها وهي من وضع الدولة.²

وبشكل عام يمكننا القول أن زيادة أهمية الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الأساسية يعود للأسباب الآتية:³

- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كإحدى عناصر الإنتاجية الأساسية، والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة متخصصة في تنمية وتطوير الأداء.
- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبرى على إدارة الموارد البشرية، عن طريقها أصبحت إدارة الموارد تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات.
- نمو حجم المؤسسة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المؤسسة، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة، تقوم بمعالجة هذه المشاكل ورعاية شؤون العاملين بها.
- إن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات والراديو والتلفزيون والمجالات... الخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فان طبيعة رغباتهم وأملهم للمستقبل واختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.⁴

¹ يوسف مسعدوي، مرجع سابق، ص304.

² كامل بربز، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، بيروت، لبنان، دار المنهل للنشر والتوزيع، 2008، ص19.

³ عملر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، مؤسسة زهران، 1991، ص4

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص05.

- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وخلق جو جديدا من التفكير في ميادين العمل، عن طريق المشاركة العاملين في الإدارة، ولقد وضع هذا التدخل على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة، تتمثل في رسم السياسة التعامل مع عنصر البشري في ظل هذه القوانين والأنظمة، إذا لا يتسع وقت وخبرة مدير المؤسسات لدراساتها ووضعها موضع التنفيذ، وهنا تبرز مدى الحاجة إلى الخبرة ودراية إدارة الموارد البشرية المتخصصة بمثل هذه الأمور، بحيث تقوم بهذه المهمة نيابة عنهم.

حيث يطلق عليها مجموعة العوامل الفنية أو مجموعة العوامل الإنسانية التي تنقسم بدورها على مجموعة عناصر متعلقة بالقدر على أداء العمل.¹

وان المحور الرئيسي في فكرة الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدر، وهي أوسع من كونها الإدارة المسؤولة عن العلاقات العالية وإنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المؤسسة الأخرى من خلال خلق عملية التوافق بين كافة الأنشطة الموارد وكل مرحلة من مراحل إدارة الاستراتيجية.²

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه حول رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة بالمنظمة، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاج، وحب المنظمة وانتماء إليها، وعليه يمكن القول أن أهداف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة \times الرغبة.³

إذا تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين، إلى تقوية وتدعيم طريقي المعادلة معا، وتحقيق طرف واحد دون الآخر يخل بها، فلا يمكن أن نتصور أداء وكفاءة جيدة بوجود مقدره فقط دون الرغبة والعكس صحيح، لا يمكن تحقيق ذلك بوجود الرغبة دون وجود المقدره، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق الطرفين معا، لتحقيق كفاءة عالية، وتنمية مناخ الثقة بين مختلف الأفراد.⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

² كامل بزي، مرجع سابق، ص 20.

³ أنيس عبد الباسط، مرجع سابق، ص 36.

⁴ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، لبنان، الدار الجامعة، 1993، ص 13.

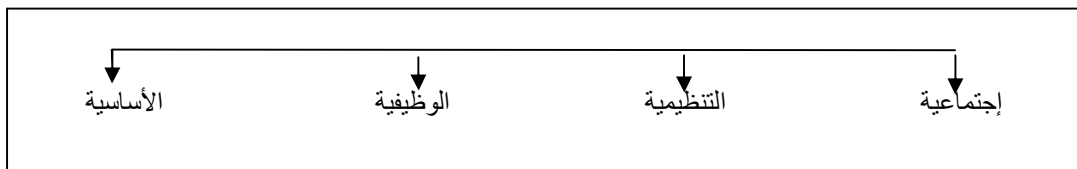
ومن هذا المنطق فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، وأن مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم.

أما عن ماهية هذه الأهداف فيمكن القول بأن هناك نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة أيضا النوع الأول من هذه الأهداف هو تعظيم إنتاجية التنظيم، وبالطبع فإن هذا لا يعتبر جيدا، فهو معروف منذ وقت كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، وإن هذا الهدف في مفهومه العام يشير إلى سلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي.

أما عن النوع الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، فهذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدم دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.¹ ويمكن تصنيفها إلى أربع مجموعات أساسية هي:²

1. أهداف اجتماعية: تنطوي هذه الأهداف على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع وتخفيض أثاره السلبية على المؤسسة والمحافظة على التوازن الفرص المتاحة للعمل.
2. أهداف التنظيمية: تتمثل في تحقيق الفعالية عن طريق جلب العمال الأكفاء والاستفادة القصوى من جهودهم.
3. أهداف الوظيفية: تتمحور هذه الأهداف في استغلال المثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية المتاحة وعدم تبذيرها.
4. أهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم بدرجة أساسية.

شكل رقم (1-3): الأهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبدالله العزاوي، تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار البازوري، سنة 2010، ص 168

¹ أنيس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 38

² يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 301

حيث يمكن تخصيص أهم الأهداف إدارة الموارد البشرية من خلال العاملين ويتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها:

- تعزيز قدرات العاملين على أداء الفعال بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر؛
- تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات داخلية وخارجية؛¹
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق الأهداف؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية الأجور والتدريب والتطوير؛²
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسب في تكفل جوا مناسب للإنتاج وعدم تعرض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية؛
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخيالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة تنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى مجهود ممكن؛
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى درجة؛³
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة؛
- المساهمة في المحافظة على أخلاقيات العمل؛
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة؛
- كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية؛
- التأكد من أن جميع العاملين يتلقون نفس المعاملة؛
- العدالة في معاملة العاملين، ووضع أسس للمنافسة الشريفة بينهم.

¹ أحمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، جامعة الزقازيق، 2000، ص21

² صالح محمد فالج، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص25

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص13

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها والتحديات التي تواجهها

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتركز على تفعيل الطاقات البشرية، وتواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كثيرة في ظل التطورات الاقتصادية، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تنظيم الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي وأهم التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها ينبغي بوجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة حديثة، ويتم على أساس دراسة احتياجاتها وظروف العمل في مؤسسة حديثة، ولكن هناك عدة تساؤلات ينبغي الإجابة عنها عند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على الوظيفة إدارة الموارد البشرية، وهذه التساؤلات هي:¹

1. ما هو موقع هذا الجهاز في الهيكل التنظيمي العام في المؤسسة، أو ما هو مستواها التنظيمي؟
2. كيف يتم تنظيم هذا الجهاز داخليا، أو ماهي الوحدات التنظيمية التي يشمل عليها؟
3. كيف تحدد العلاقات التنظيمية بين هذا الجهاز التنظيمي وبين الإدارات أخرى في المؤسسة؟

وقبل الإجابة عن هذه التساؤلات، يجب إن نذكر أن المؤسسة لا يمكن أن تفكر في إنشاء هذا الجهاز المتخصص إلا إذا اقتنعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك، وعندما تجد المؤسسة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تبرر وجود شخص متخصص في شؤون الموارد البشرية.

وبصفة عامة هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على الأعمال إدارة الموارد البشرية وبالمؤسسات ومن هذه العوامل.

أولاً: حجم المؤسسة وعدد العاملين بها

من المنطقي أن يناسب حجم وتنظيم جهاز الموارد البشرية مع حجم المؤسسة وعدد العاملين بها، فجهاز الموارد البشرية في مؤسسة بها خمسون موظف أو عامل، ويختلف عن مؤسسة أخرى يعمل بها خمسمائة ألف أو ألف وخمسمائة موظف أو عامل، وفي المؤسسة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر مهمة على إمساك وحفظ مسجلات العاملين، ويقوم المدير المؤسسة بكافة الوظائف الأخرى، مثل اختيار والتعيين وتحديد الأجور.

¹صلاح عبد الباقي، مرجع السابق، ص67

ثانيا: التنظيم العام للمؤسسة

إن حجم المؤسسة وعدد العاملين به ليس هو العامل الوحيد والمؤثر على تنظيم الجهاز المشرف على شؤون الموارد البشرية، حيث أن الشكل التنظيمي العام له تأثير أيضا.¹

ثالثا: مدى التنوع في فئات العاملين للمؤسسة

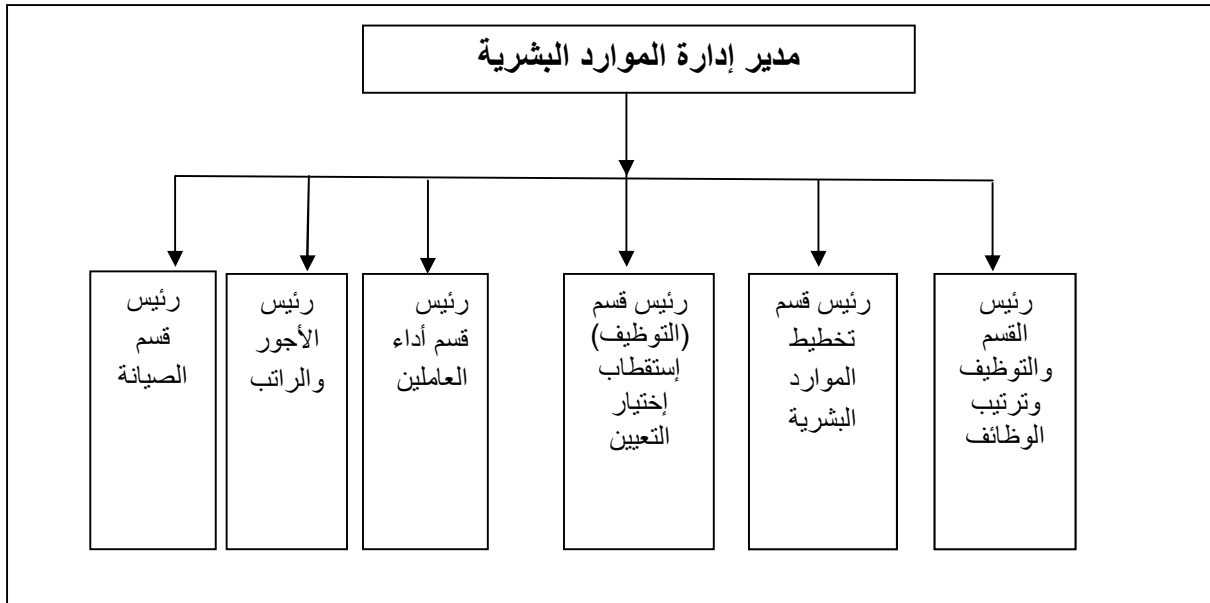
إن تنوع فئات العاملين وتخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات وزيادة الجهود التي تبذلها إدارة شؤون الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات وتدريبها وتنميتها والعمل على تحفيزها للبقاء أطول.

رابعا: مدى اقتناع إدارة المؤسسة بأهمية إدارة الموارد البشرية

إذا كانت الإدارة العليا في المؤسسة لا تهتم كثيرا بالعنصر البشري، ولا تفهم الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فان أنشطة إدارة تتقلص وتقتصر على النواحي التنفيذية الروتينية.¹

أما إذا كانت نظرة الإدارة العليا ايجابية، فان ذلك ينعكس على تنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية وكل وظيفة من هذه الوظائف يراها موظف متخصص قادر على تخطيط وتنفيذ ومتابعة أعمال ومهام هذه الوظيفة كما هو في شكلا التالي:

الشكل رقم (1-4): تنظيم ادارة الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار البازورية، سنة 2010، ص 80

¹ بن عتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية، 2010، ص 23.

المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

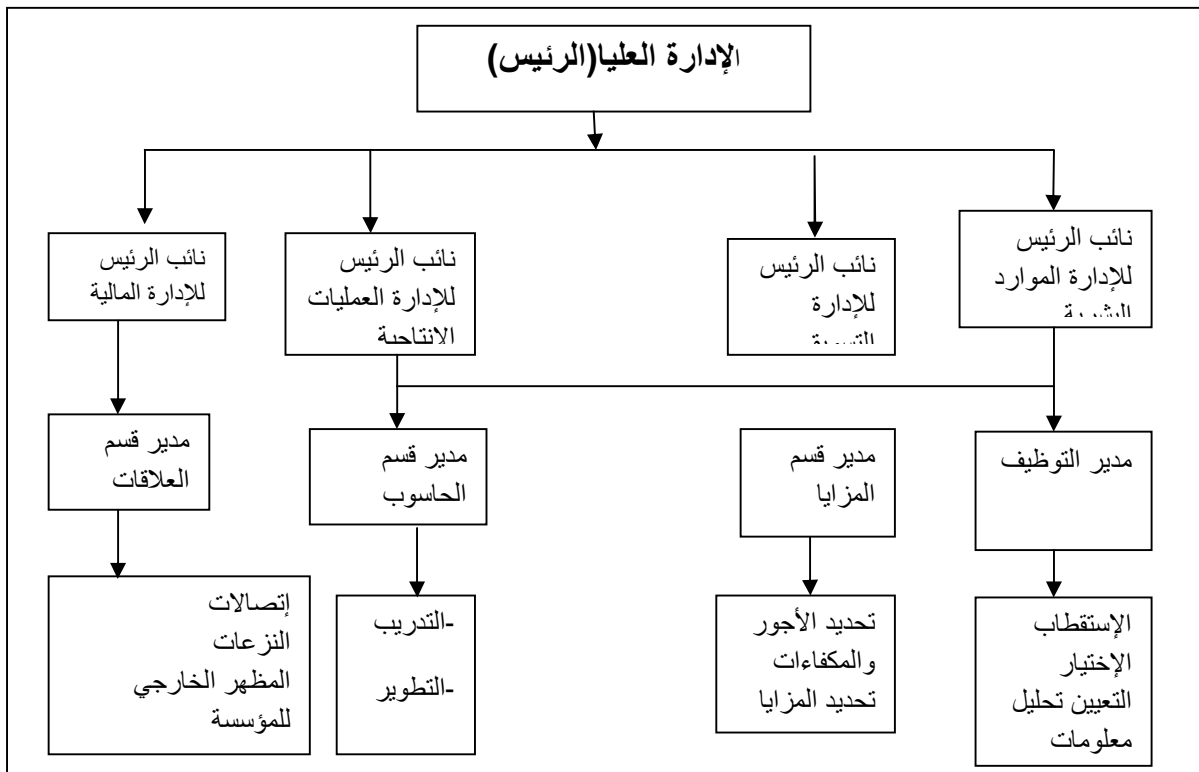
يمثل الهيكل التنظيمي خارطة الأنشطة والعمليات والمهام المختلطة التي ينهض بها موظفو المنظمة.

وعليه فإن هذا الهيكل يتقلص مع تقلص المهام ويتوسع بتوسعها، وهو خاضع لتبديلات والتغيرات ويلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي.²

وتقوم المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة الحجم بتنظيم وتجميع وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة مخصصة كل قسم له مهام محددة، وتؤدي النشاطات المسندة له حسب الصلاحيات المخول لها، ويختلف من منظمة إلى أخرى:³

- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة.
- عدد العاملين في المنظمة.

الشكل رقم (1-5): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي



المصدر: الهبتي خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2005، ص 35

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع السابق، ص 69.

² مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2014، ص 25.

³ فيصل حسونة، مرجع نفسه، ص 17.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت الكثير من التغييرات في المجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغييرات كثيرة من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها العاملين من الناحية وتجاه المؤسسة من ناحية أخرى.

وسوف نذكر فيما يلي بعض أمثلة لهذه التحديات التالية:

1. **زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** لاشك أن التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغييرات الجذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسات، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية الاحتياجات هذه المتغيرات.¹
2. **التغيرات في تركيب القوى العاملة:** لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المؤسسات وخاصة الحكومية، ومن هذه التغييرات زيادات نسبة النساء العاملات حيث، أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي عبء جديدا على إدارات الموارد البشرية، فتزداد معدلات النساء العاملات يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى، لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع إدارة الموارد لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة مع الجنس الأخر.²
3. **نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:** لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات الكبيرة الحجم هو مقدرتها على تقديم على ذات قيمة في اتخاذ القرارات.
4. **تغيير القيم والاتجاهات:** تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة للإدارة الموارد البشرية، فلاشك أنها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كولايات المتحدة مثلا نجد أنه يستند إلى قيم معينة مثل احترام العمل، وقبول المخاطر والرغبة في تحملها.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 103

² محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014، ص 53

وكل هذه القيم تعد تحدياً للإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق هذه الإدارة مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها على أقل التقدير، والاستفادة الكاملة من هذه القوى العاملة في المؤسسات.¹

5. **العائد والتعويض المادي للعاملين:** إن ما تفرضه الظروف الاقتصادية كالتضخم ومطالبة العمال على رفع لأجورهم ، مما قد يوقع الكثير من المؤسسات في عدم القدرة على رفع الأجور التي تناسب مع التضخم وبالتالي يكون ضعف الأجور وعدم توافر الحوافز الإيجابية من العوامل المؤثرة على مستوى أداء الأفراد وخاصة منها المؤسسات الحكومية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى عدم انتظام وهذا يلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وبذل مجهود أكثر.²

6. **زيادة حجم العملة:** إن النظام التعليمي يعتبر المصدر الرئيسي لما تحتاج إليه المؤسسات من متخصصين، وبالتالي عجز النظام التعليمي على توفير مثل هؤلاء المتخصصين يحول دون تطبيق أساليب أو برامج الأفراد وتحتاج لمؤهلات تعليمية معينة ومهارات متخصصة، وزيادة أفراد الراغبين والباحثين عن العمل ولكن ما لا يلاحظ أن هناك اختلاف في العمالة ، وهذا ما يلقي للإدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل المختلفة.

7. **التشريعات واللوائح الحكومية:** لاشك أن اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، فكانت إدارة الموارد البشرية وخاصة منها المؤسسات القطاع العام غير قادرة على إعداد السياسات للعمالة تناسب مع ظروف وطبيعة أنشطتها، لان معظم سياسات تحكمها لوائح وتشريعات حكومية، فأصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية، تنحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في مختلف المجالات مثل اختبار، الأجور، الترقية والتحفيز.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 104

² محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 54

خلاصة

تتمثل إدارة الموارد البشرية موارد من أهم موارد المنظمة وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد، كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبيا، وعرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف، حيث قديما كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجر عنه تكاليف يجب تنميتها ومع مرور الوقت وبروز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية الادارية أصبح ينظر للفرد من المنظور آخر حيث أصبح عبارة موارد يجب استغلالها واستثمار الأموال الباهظة في سبيل تنمية أدائه وكفاءته الإنتاجية.

الفصل الثاني :

وسائل بناء الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

تمهيد:

إن المؤسسة الاقتصادية عموماً ستجد نفسها أمام إشكالية البقاء والاستمرار قبل التفكير في التطوير وغزو الأسواق الخارجية، وهو ما يتطلب مواجهة المنافسة بأن تعتمد إلى تحسين منتجاتها في إطار المقاييس الدولية وتقديمها بأسعار تنافسية، إن ضرورة البقاء تفرض على المؤسسات ضرورة التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق الميزة التنافسية والذي يجعل المؤسسة تستمر في تحقيق النجاح بشكل متواصل والتي تجعلها تحتل موقع تنافسي جيد مقارنة مع المنافسين لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
- المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها ووسائل بناءها.
- المبحث الثالث: محددات ومعايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية وقياسها.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

وسوف نتطرق في مبحثنا هذا إلى مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها وخصائصها ثم نتناول الأبعاد والوسائل.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن الماضي، فنظرا للإحلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية.

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة أو المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف.¹

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية.²

وتعرف على أنها الميزة أو العنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها للاستراتيجية معينة للتنافس.³

وإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.⁴

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر وطباعة، 2001، ص104.

² مصطفى محمود بكري، موارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة، إسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2003-2004، صص13-14.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال العمال، إسكندرية، مصر، مركز إسكندرية، 1998، ص37.

⁴ بوشناق عمارة، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية وتنميتها، جامعة الجزائر، رسالة الماجستير، 2004، ص16.

كما تعرف أيضا كذلك أنها مجال تتمتع فيه المنظمات بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال مواردها أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية المؤهلة.¹

ومن خلال التعارف السابقة يمكن القول أن التعريف الأول يركز على التمييز واختلاف القدرات عن المنافسين، أما الثاني فيشجع على استغلال الأمثل للإمكانيات والثالث يؤكد ضرورة إحداث العملية الإبداعية، ولعل من أبرز النتائج التي تحققها المنظمة من امتلاك الميزة التنافسية ما يلي:²

- قدرتها على الإقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي على تحقيق رضاهم.

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا إذا ما حققتة والقبول المطلوب لدى المستهلكين.

- تنعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- الميزة تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه.
- يتم بناؤها على مدى طويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة على نطاق جغرافي محدود.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية.³

¹ جمال الدين محمد مرسي، التفكير استراتيجي وإدارة استراتيجية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص55.

² نامر بكري، استراتيجيات التسويق، عمان، الأردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2008، ص193-194.

³ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص13.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

يمكننا أن ندرج أربعة خصائص للموارد والقدرات بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالآتي:¹

1. **خاصية الاستمرار:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك الموارد، إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي التي تقتصر المدى الزمني للانتفاع بالمعدلات الرأسمالية وبصفة عامة نقول أن القرارات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

2. **التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد لها من التغلب على عاملين، فالأول يتمثل في شكل المعلومات أي ماهية الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة المنافسة.

وأما الثاني فتمثل في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.²

3. **إمكانية تحويل المواد:** إذا استطاعت شركة الحصول على المواد التقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما جعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا ولكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا لما يلي:

- عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاج هذه المواد .

- عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.

4. **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:**

إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينيات بدرجة عالية من التعقيد تمكنا من الحصول على الميزة التنافسية، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتيا، ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد حلقات أو دوائر الجودة.³

¹ منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مصر، الجامعة الجديدة، 2003، ص105.

² عمار بوشناق، مرجع سابق، ص ص18-19.

³ رحمان وسيلة، جدي دلال، الميزة التنافسية واستراتيجيات بنكية، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2006-2007، ص ص16-17.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

لطالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة لذلك فإنه يتوجب عليها تكييف أهدافها واستراتيجياتها يتوافق مع المتغيرات البيئية، سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب، وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها، وبسبب التغيرات البيئية وتغيرات حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن فقد تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة التي تعتمدها المنظمة في تعاملها في السوق، فنجد إن كانت المنظمات تعتمد تخفيض التكلفة كبعد أساسي للمنافسة، انتهجت مؤسسات أخرى سبيل البحث عن طرق جديدة تميز نفسها لزيادة حصتها السوقية، وتمكنت أخيراً من امتلاك الميزة التنافسية، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.

وهكذا فإن المؤسسات التي تريد أن تبقى في الصدارة عليها السعي للبحث عن تفوق مستمر من منافسيها وأن تبين البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها السوقية المحيطة بها وعلى الرغم من اختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التنافس إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد:¹

أولاً: الكلفة

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الذي سعت للاعتماد الكثير من المنظمات والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفصيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليها، ولاشك بأن التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، وخاصة في الأسواق التي بها المستهلك حساسية اتجاه السعر، والذي يتوقف على إبراز العوامل التي تؤدي إلى خفض التكلفة هي:²

- الوفرة المتحققة من زيادة منحى الخبرة والتعليم لدي العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة المواد الأولية مع أنظمة تخزين متقدمة؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية.

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 82.

² تامر بكري، مرجع سابق، ص 204-205.

ثانيا: الجودة:

انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي تشهدها العديد من الدول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، حيث أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذ القرار الشراء فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها المنتجات وتوقعات الزبون ورضاه من خلال:

1. **جودة التصميم:** هو ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة
2. **الجودة المطابقة:** وتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.¹
3. **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها، والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودة وقبول الزبون.²

ثالثا: المرونة

جاء هذا البعد نتيجة الحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها المتغيرات بيئية وعكستها تعاقبات الحياة، وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة بالسوق المستهدف، ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:³

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لتفصيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في الرغبة الدائمة للتغيير.
- قدرة المؤسسة في استجابة في حجم المنتج بالزيادة أو النقصان، بحسب مستويات الطلب.

رابعا: التسليم

لقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن إن يتخذها فالعديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتمادها بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستلام لطلب الزبون نظرا لاستعداده في

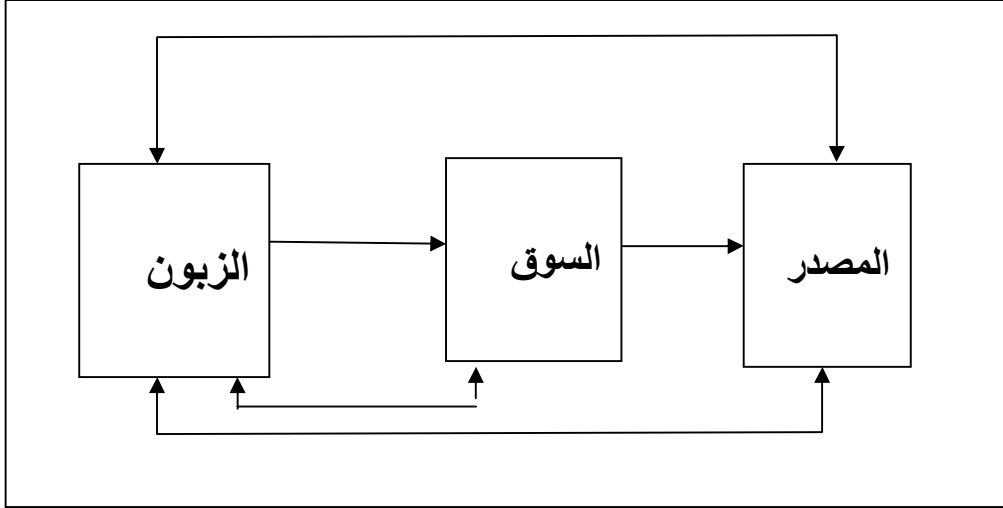
¹ عزالدين علي سويسي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر، 2015، ص72.

² نامر بكري، مرجع سابق، ص205.

³ محي الدين قطب، مرجع سابق، ص160.

إن يدفع كلفة أكبر بمستوى جودة أقل مقابل الحصول حاجته في الوقت المناسب¹، والوقت له العناصر الثلاثة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): أجزاء توقيت فترة التسليم



المصدر: ثامر بكري، استراتيجيات التسويق، عمان، الأردن، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، سنة 2008، ص 208.

1. الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية، في طرح المنتج الجديد في السوق وما يرافقه وما يسبق من عملية الترويج، والاتصالات، والأخبار الجمهور بذلك.²
2. الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب مع الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.
3. الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج ومنذ الفترة طرحت بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيعية قبل غيرها.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 208.

² محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 161.

المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها ووسائل بنائها

بعد التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة وخصائصها وأبعاد الميزة التنافسية، وسوف نتعرف في هذا المبحث على أنواع الميزة التنافسية ومصادرها ووسائل بناء الميزة التنافسية ونقوم بتوضيحها في المطالب التالية.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

لا يوجد تصنيف واضح ومتفق عليه لأنواع المزايا التنافسية حيث لا زال هذا الأمر يخضع لاجتهادات الفردية دون أسس واضحة ما عدا بعض المحاولات التي تكتمل ومازالت لم تحسن بالاتفاق عليها في الأدب الاستراتيجي ومن تلك المحاولات نذكر نموذجين.¹

أولاً: النموذج الأول

الذي يعتمد على الموارد بل هو التصنيف الذي توصل إليه الاقتصادي (brony1993) الذي يعتمد في تصنيفه على مزايا تنافسية غلى القيمة التي تحققها.

ثانياً: النموذج الثاني

الذي لا يعتمد على الموارد بل هو التصنيف الذي توصل إليه الاقتصادي (بورتر) الذي يعتمد على مزايا تنافسية في القيمة التي تحققها للمشتري.

● التكلفة أقل: أي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيف، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر أي تحقيق العائد على الاستثمار وشروطها:²

- وجود طلب مرن على السلعة؛

- نمطية السلع المقدمة؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

● تمييز المنتج: أي قدرة المؤسسة على تقديم منتج مميز وفريدة وله قيمة كبيرة في

● نظر المستهلك (الجودة أعلى خصائص للمنتج، خدمات ما بعد البيع).

¹أمل عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، الملتقى الدولي للمؤسسة، 2002، ص14.

²نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص26.

كما حدد كل من hays و willewrih أنواع التنافسية وفقا لمصادرها التنافسية كما هو موضح في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (2-1): يوضح المصادر النهائية للميزة التنافسية

التوضيح	مصادر الميزة التنافسية
يمكن للمنظمة من البيع بسعر أقل من معدل السوق والتفوق على المنافسين	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية
وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتماد
التكيف للتغلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكارية

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية، 1998، ص37.

- تحقق المؤسسة النوع الأول من الميزة التنافسية من خلال ما تملكه من تكنولوجيا أفضل.

- يحقق النوع الثاني من التميز في طريقة السلعة.²

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد المصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة على مصدر واحد، وإنما على عدة مجموعة متكاملة من العوامل لضمان الحيازة الميزة التنافسية قوية، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادرها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، ويوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية سنتطرق لها من خلال مطلبنا هذا.

أولاً: التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، والتي صنفنا إلى ثلاث استراتيجيات.

¹ نحاسية رتيبة، أهمية البقطة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص56.
² هلال الوليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة الماجستير، جامعة ميلة، 2008-2009، ص26.

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.
2. استراتيجية التمييز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة بتقديم تشكيلات مختلفة للمنتج سمات خاصة، خدمات ممتازة، قطع غيار، للمؤسسات بالمهارات والكفاءات.
3. استراتيجية التركيز أو التخصص: وتهدف هذه الأخيرة إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة من المستهلكين أو الزبائن لقطاع سوقي معين أو التركيز على استخدام معين للمنتج.¹

ثانياً: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة الحيازة على مزايا تنافسية، لذلك نجد بعض المؤسسات في الدول المتفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في: الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية، والبيئية، والبنية التحتية، فحيازة مثل هذه العوامل يلعب دوراً هاماً في نيل ميزة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر الوطنية وبالتالي يصبح الإطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية يمكن تدويلها.²

ثالثاً: مدخل المورد: يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد الكفاءات الضرورية، لذلك وجب توفير الجودة المطلوبة وحسن استغلالها ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

- مواد أولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعار وجودتها.
- معدات الإنتاج: هي من أهم أصول الشركة التي تحقق القيمة من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك على المؤسسة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها بهدف الاستفادة من فعاليتها لوقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة لتوزيع، لذا على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتطويره على المدى البعيد.

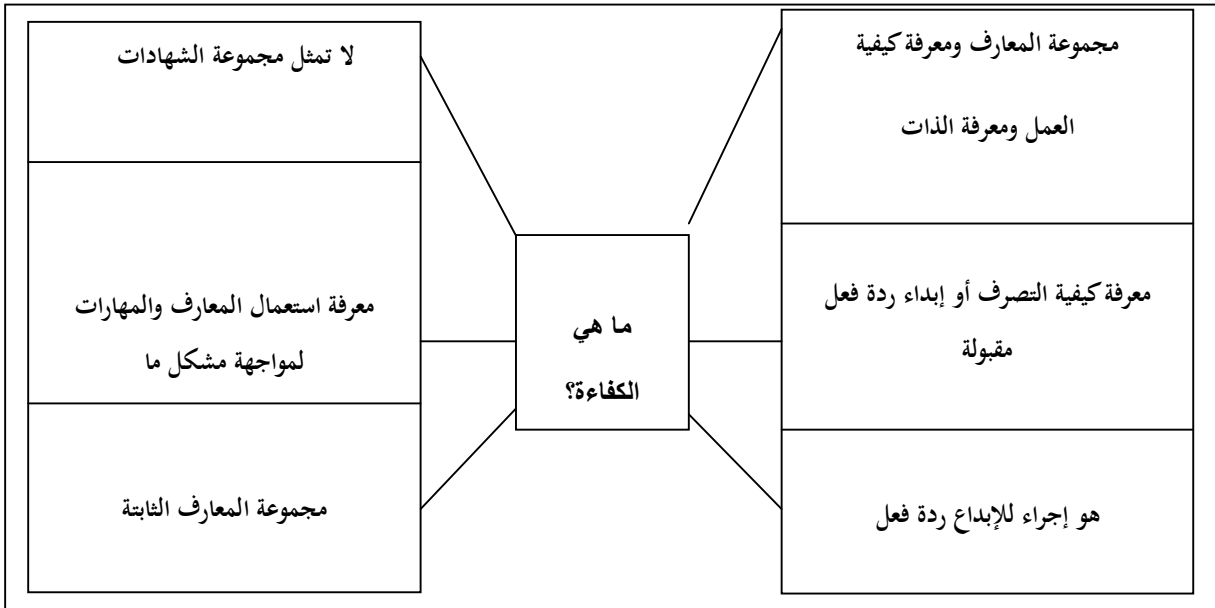
¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115.

² نعمة عباس خلفا، الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 77.

2. الموارد غير الملموسة: نميز منها ما يلي:

- **الجودة:** والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة.¹
- **التكنولوجيا:** وهي من أهم العوامل الداخلية لبناء الميزة التنافسية بحيث تستند أهميتها من تأثيرها عليها، وعلى المؤسسة المناسبة لها.
- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر الاكتشاف خطط المنافسين.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية، العلمية، والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، حيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا كما يمكننا أن نتجها من خلال حل لمشاكلها التنظيمية، الإدارية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- **المعرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة من المنافسين في مجال إنتاج والتسويق وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة وتستمد من التجارب المكتسبة والجهود المركزة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة.
- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، حيث تعتبر أنها ذات طبيعة تراكمية، صعبة التقليد من المنافسين.

الشكل رقم (2-2): بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



Source : Nadine Jolis, la compétence au cœur du succès de votre entreprise, les Éd. d'Organisation, Parise, 2000, p22.

¹ محمد عبد حسين الطائي، منظور الميزة الاستراتيجية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص161.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية ويمكن للمؤسسة الحيابة على الكفاءات الفردية باستثناء معايير الموضوعية.¹

الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة.²

المطلب الثالث: وسائل بناء الميزة التنافسية

توجد أربعة عوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية، والمحافظة عليها وهذه العوامل تعتبر أسس بناء الميزة التنافسية، وهذه الوسائل هي شروط فعالية الميزة التنافسية، وأسباب ومبدأ المحافظة عليها.

أولاً: شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:³

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق عن المنافسين.
- ممكن الدفع عنها: خصوصاً من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة: أي إمكانية استمراريتها خلال الزمن.

ثانياً: أسباب تطور الميزة التنافسية

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرص جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصري أو ما يسمى بالتسويق للإلكتروني.

1. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لهم أو تغيير

أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية تنافسية ميزة جديدة.

¹ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 57-58.

² عمار بوشناف، المرجع نفسه، ص 59.

³ رحمان وسيلة، جدي دلال، مرجع سابق، ص 20-21.

2. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات كاليد العاملة، آلات، الاتصالات.... الخ.¹
3. التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل أساس في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق.

ثالثاً: مبدأ الحفاظ على التنافسية

هناك ثلاث عوامل:

1. عوامل بيئية: أهمها هيكل الصناعة، بمعنى الصناعات احتكارية، أو أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة، ومدى جودة عوائق التنافس مثل القوانين والتشريعات.
2. عوامل تنظيمية: مثل حجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية.
3. العوامل الخاصة باستراتيجيات وتصرفات الإدارة:
 - قيام المؤسسة باختراق السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة استراتيجية.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات يخلق تكاليف انتقال عالية للعملاء والموردون.
 - تطبيق نظم إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي.
 - تطوير استراتيجيات لتحقيق سرعة الاستجابة للعملاء لمواجهة تحركات المنافسين.

¹ منال محمد الكردي، مرجع سابق، ص112.

المبحث الثالث: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقياسها

إن الضغوط التنافسية بين المؤسسات لا تقتصر على مستوى المحلي فحسب بل تتعداه إلى مستوى العالمي أيضاً، وهذه الضغوط تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومدى أتساعه، وهذا ما يدفع إلى الإلمام بمختلف الجوانب هذا المبحث وإبراز أهم المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقياسها.

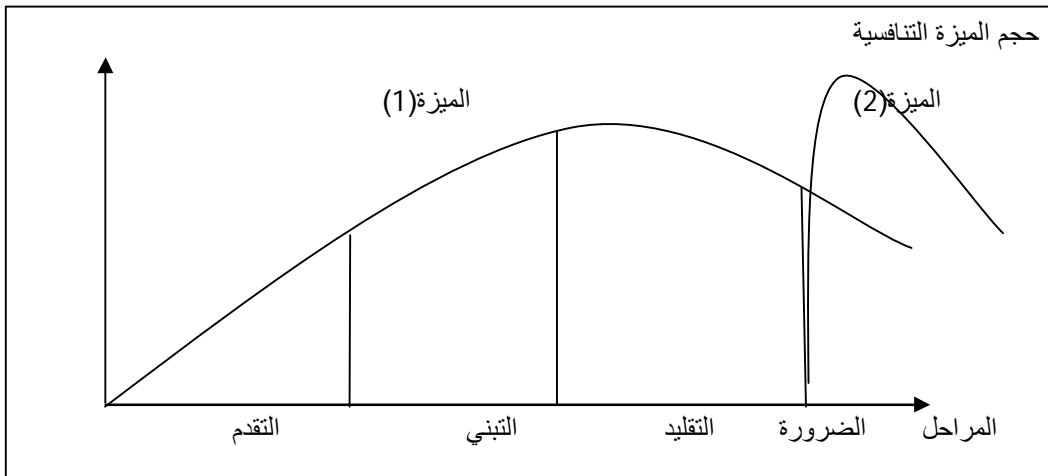
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

لقد وضعت مجموعة من المحددات للميزة التنافسية، والتي تعتمد على تشكيل المناخ الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسة، والذي سيكون له تأثير مباشر على قدرة المؤسسة على المنافسة العالمية، ويمكن توضيحها على بعدين هامين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2-3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية، 1998، ص37.

1. **مرحلة التقدم:** تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية كونها تحتاج الكثير من التكفير والاستعداد البشري، المادي والمالي.
2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين أصبحوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص87.

3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتهم عليهم، ومن ثم انخفاض في الوافرات.¹
4. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، وإنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على الميزة الحالية، إذا لن تتمكن من تحقيق الميزة الجديدة.

ثانيا: نطاق التنافس

يتشكل النطاق من:²

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا نوع الزبائن الذين يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع السوق أو خدمة السوق.
2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس يحقق التكلفة الأقل أو التمييز.
3. **البعد الجغرافي:** يتمثل في عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي لا تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة، والوظائف عبر عدة المناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذا البعد في المؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي.
4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود الروابط بين الأنشطة المختلفة عبر العديد من الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمة قطاعية سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق التنافسية، من خلال التركيز على قطاع معين أو خدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

¹عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص 27-28.

²رحماني وسيلة، جدي دلال، مرجع سابق، ص 18.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة، وذلك لمدى تبنيتها الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين حيث يمكننا تحديد المعايير الحكم على الميزة التنافسية وذلك وفق ثلاثة ظروف وهي مصدر الميزة التنافسية ودرجة تحسين والتطوير والتحديد المستمر للميزة وعدد المصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة.

أولاً: مصدر الميزة

بحيث يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
2. مزايا مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة، والمجهودات التسويقية، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها توفر مهارات وقدرات على مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً وكذا القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطنية مع العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية؛
- التعليم المتخصص، البحوث والتطوير، التسويق ويترتب عنها علاقات وثيقة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط فإنه يمكن للمؤسسات المنافسة والتقليد، أما في حال تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافس تقليدها وهذا التقليد سيكون مكلفاً بالنسبة لقدرات المؤسسات المنافسة، وكذلك الحال بالنسبة للسمعة الجيدة، وعامل الخبرة في التوزيع الذي يتراكم على المدى الطويل.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جيدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات التنافسي بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة.¹

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع نفسه، ص 99-100

بلا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع نشاط، ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت ضرورة وتجنب هدر الموارد والجهد.¹

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية

يتطابق مفهوم التنافسية إذا كان تحسين تنافسية المؤسسة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ على مستويات التشغيل وهنا تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها وذلك عبر المقاييس التالية: مقاييس النوعية ومقاييس الكمية

أولاً: مقاييس نوعية

تنصب هذه المقاييس على أساس درجة رضا الزبون على منتجات الشركة قياس بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية:

1. **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتناؤه أو وجوب وجودها في المنتج وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين الخصائص والحاجات ورغبات الزبائن .
2. **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
3. **النوعية القياسية:** ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط.

ثانياً: مقياس الكمية

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها ما يلي:

¹ ثامر البكري، المرجع نفسه، ص 201-202.

1. عوامل تنظيمية: مثل حجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية، التحالفات الاستراتيجية المشتركة فيه أساس المردود المحقق من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين كما يتضح في المعادلات الآتية:¹

$$\frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}} = \text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج}$$

أو

$$\frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} =$$

2. المنتجات الجديدة النسبية: وتعتبر مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى جانب مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30 من أرباح الشركة المحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.

3. تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة أو غير المباشرة التي تتم إنفاقها على النشاط التسويقي بجملة قياس بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو اعتماده في طريقة تكافئي المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

4. الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثرت قوة المنظمة في السوق كما يلي:²

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات في السوق}} = \text{الحصة السوقية}$$

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2013، ص 10.

² تامر بكري، المرجع نفسه، ص 202-203.

كما يمكن قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في المؤسسة كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المبيعات شركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات أكبر من المنافسين في السوق}} = \text{القوة التنافسية}$$

وكلما اقتربت النتيجة إلى واحد فإن ذلك يعني ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة واحدة فهذا يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والقائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت أكبر المنافسين في السوق.¹

5. نسبة الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، ومن أبرزها:

$$\begin{aligned} & \text{صافي الدخل} \\ & \text{1- هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات} \times 100} \\ & \text{2- العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموعة قيمة الموجودات} \times 100} \\ & \text{3- العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية} \times 100} \end{aligned}$$

¹ محمد عدنان وديع، المرجع نفسه، ص 11.

خلاصة:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة خاصة في كل من مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يضمن فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسها ولقد عالجنا في هذا الفصل كل الجوانب الأساسية التي تقودنا إلى توضيح المعنى الأساسي للميزة التنافسية، ووجدنا أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي عيسى

تمهيد:

نظرا للأهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ارتئينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية وذلك من خلال ثلاث مباحث، المبحث الأول نتعرض فيه إلى التعريف بميدان الدراسة والذي قسم إلى مطلبين، المطلب الأول لمحة تاريخية لرياض بجمع سطيف والمطلب الثاني عن مطاحن سيدي عيسى، والمبحث الثاني نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وسوف نتطرق إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بالإضافة إلى متغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سوف نتطرق إلى أدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة في معالجة البيانات، وأما المبحث الثالث نتناول فيه مطلبين، المطلب الأول نعرض فيه نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني سنحاول من خلاله عرض النتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

- المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن سيدي عيسى.
- المبحث الثاني: الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن سيدي عيسى

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء تعريف لميدان الدراسة من خلال تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم بسطيف، ثم بطاقة فنية لمطاحن سيدي عيسى، ثم الجانب الميداني للدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع قطاعات الخاصة بالطحن وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصر على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتحديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن وإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر ب: 2.525.000.000 دج، تمتلك المؤسسة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها: (سطيف، المسيلة، برج بوعريريج، بجاية، بسكرة، ورقلة).

كما تجدر الإشارة إلى أنه بعد أن تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت الرياض سطيف أرباحا معتبرة فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51 بالمائة خلال ثلاث سنوات الأخيرة والتي قدرت ب: 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة رأس المال مرتين سنة 1993 و 1997 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية وإدماج الاحتياطات، ويمكن توضيح الزيادة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) تطور رأس المال مؤسسة الحبوب ومشتقاته بسطيف

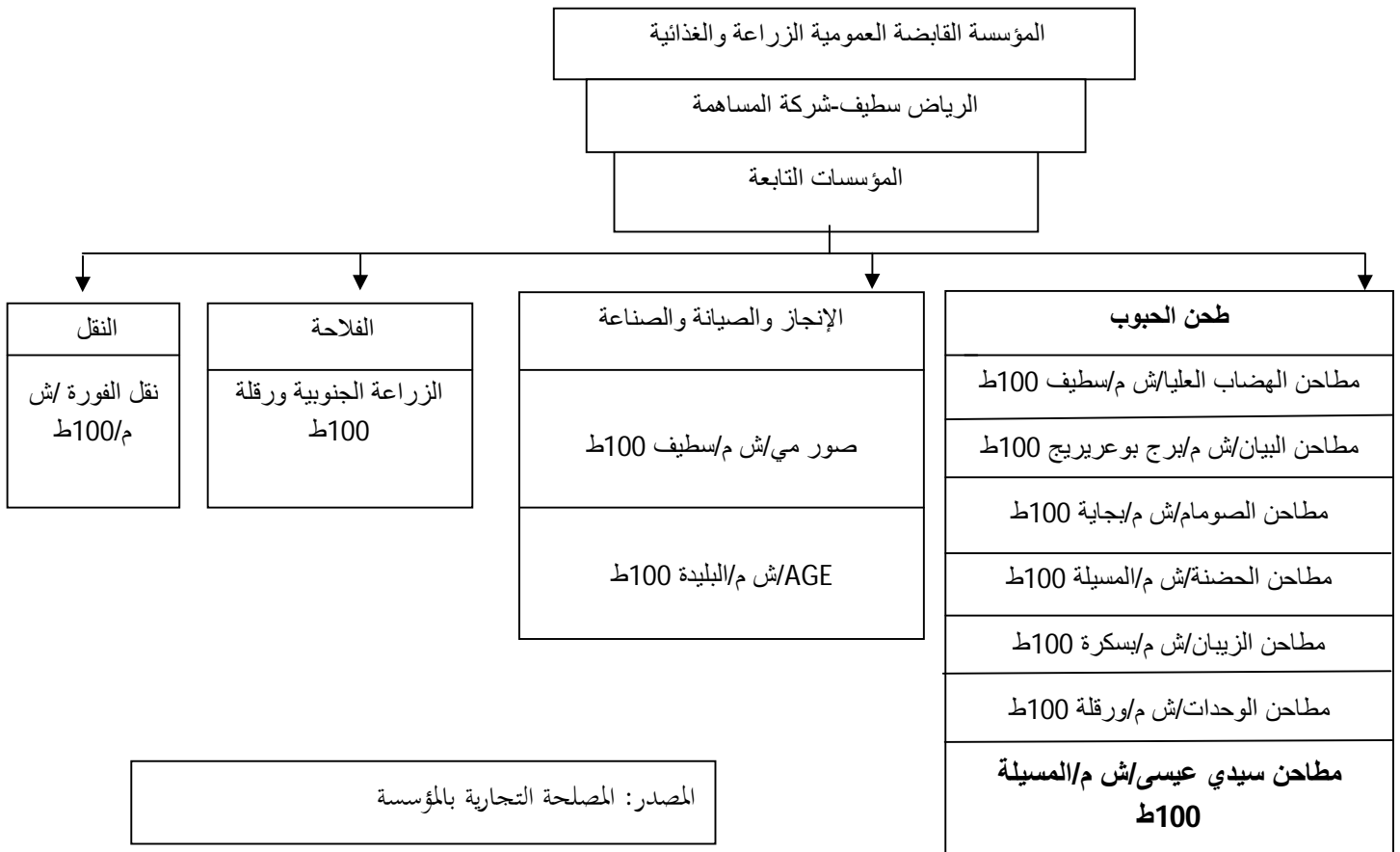
عدد أسهم الشركة	مبلغ تحويلات رأس المال				إصدارات أسهم نقدية اسمية	علاوة وإصدار	
	المبالغ المثالية لرأس المال	حصص عينية	إدماج الاحتياطات	إصدارات أسهم نقدية			
8500					-	-	1995
8500			3.150.000.000		-	-	1997
4000.000	4.000.000.000				-	-	1997

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مسؤول المحاسبة يوم 2016/04/17.

ملاحظة: إن الزيادة في رأس المال في سنة 1997 يطابق صدار 3.150.000 سهم بقيمة ألف دينار للسهم وأن رأس مال الشركة موزع كالتالي.

1. مطاحن الصومام/ش م/سيدي عيش: 891.310.000 دج
2. مطاحن البيان/ش م/برج بوغرييج: 1.529.460.000 دج
3. مطاحن الحضنة/ش م/المسيلة: 1.449.460.000 دج
4. مطاحن الهضاب العليا/ش م/سطيف: 845.830.000 دج
5. مطاحن الوحدات/ش م/تقرت: 261.000.000 دج
6. مطاحن الزيبان/ش م/القنطرة: 896.260.000 دج
7. مطاحن سيدي عيسى/ش م/: 711260.000 دج

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي "لرياض سطيف"



المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مطاحن سيدي عيسى

أولاً: تعريفها

تعتبر هذه الوحدة الإنتاجية والتسويقية من إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الأم بسطيف، تم بنائها من طرف شركة إيطالية (قول فيتو) في سنة 1976، بتكلفة قدرها 14000000 دج سنة 1980، في سنة 1992 قامت

المؤسسة الأم بضم الوحدات التجارية للوحدة الإنتاجية، وفي أكتوبر 1997 استفادت وحدة سيدي عيسى من التسيير التلقائي مثل جميع الوحدات الأخرى وتحولت من وحدة تجارية إلى شركة مساهمة يبلغ رأسمالها لسنة 2016 (711.260.000 دج) وعدد العمال عند انطلاق المشروع: 74 عامل وفي سنة 2016 أصبح عدد العمال 107

ثانيا: المقر الاجتماعي

تقع وحدة الرياض سيدي عيسى جنوب غرب المدينة تتربع على مساحة 7 هكتارات، تبعد عن مركز البلدية ب: 1500 كلم وتقع على الطريق المؤدي إلى مدينة -بني يلما-

ثالثا: نشاط الوحدة

يتركز نشاطها على تحويل المادة الأولية المتمثلة في الحبوب (قمح صلب، قمح لين) إلى مواد غذائية، ومنتجاتها الرئيسية (دقيق ممتاز، دقيق عادي، سميد ممتاز، نخالة).

رابعا: ممتلكاتها

تمتلك المؤسسة التابعة لمطاحن سيدي عيسى طاحونة ذات هيكل حديدي علما أن:

- مطحنة السميد والدقيق أنجزت من طرف المؤسسة " قول فيتو "

- الطاقة الإنتاجية:

قمح صلب: 1000 ق/24/سا

قمح لين: 1000 ق/24/سا

الجدول رقم (3-2) المنتجات المصنعة:

640 ق/24/سا	سميد رفيع
720 ق/24/سا	سميد عادي أول
820 ق/2/سا	سميد عادي ثاني
100 ق/24/سا	سميدة
70 ق/24/سا	سميدة ثاني
180 ق/24/سا	نخالة
780 ق/2/سا	دقيق الخبز
حسب الطلب	دقيق ممتاز
190 ق/24/سا	نخالة

المصدر: مصلحة الإنتاج

- إعادة الهيكلة: 1992 ضم وحدات التجارية إلى وحدات إنتاجية.

- التابعة: أكتوبر 1997 تم تحويل الوحدة إنتاجية والتجارية إلى شركة تابعة مساهمة رأسمالها 5.000.000 دج

وفي ديسمبر 1997 إرتفع رأس مالها إلا 81.000.000 دج إلى غاية يومنا هذا سنة 2016 قدر رأس مالها ب:

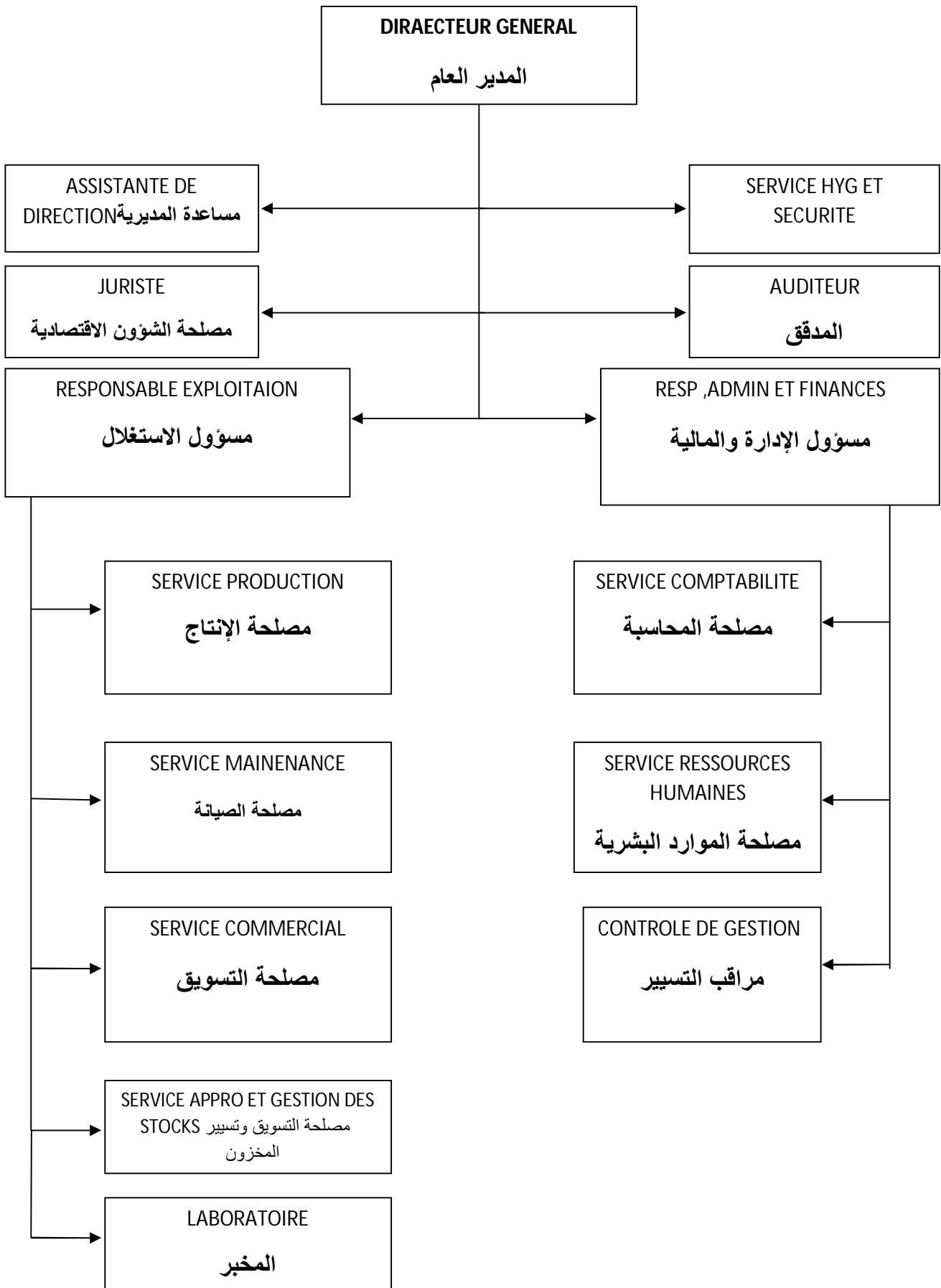
711.260.000 دج

خامسا: الهيكل التنظيمي لمطاحن سيدي عيسى:

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي

والإداري لدوائر حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المؤسسة، والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لمطاحن سيدي عيسى



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

1. وظائف الهيكل التنظيمي:**• الإدارة العامة DIRECTION GENERAL**

تتمثل وظيفة الإدارة العامة للوحدة في الإشراف العام على السير الحسن لنشاطات المؤسسة وتمثل في جميع التعاملات التجارية الخارجية، كما لها الحق في التدخل والإشراف على جميع مصالح وأقسام المؤسسة.

- مصلحة أمن الوقاية: SERVICE HYG ET SECURITE

تكمن مهامها الأساسية في الحفاظ على سلامة وأمن الوحدة والسهر على منع أي عمل مخل بنظام وكذا نظافتها وتطبيق جميع القوانين والقواعد.

- مساعدة المدير: ASSISTANTE DE DIRECTION

موظفة موثوقة فيها تقوم بمساعدة رئيسها وإعفائه من شغل أوقاته بالأعمال الروتينية والأهم من ذلك تقوم بحفظ الأسرار.

- المستشار القانوني: JURISTE

هو المسؤول عن حل المشاكل ذات الصيغة القانونية بين الزبائن والوحدة ودوره الأساسي في فرض احترام النظام على أكمل وجه.

- المحاسب الرئيسي: AUDITEUR

يقوم المسؤول بعملية مراقبة لسير ونظام العمل، ويقوم بوضع تقرير يتضمن مدى مطابقة العمل للقوانين، ويقوم بعملية التوجيه والإرشاد التي تفيد في تصحيح الأخطاء.

• مسؤول الإدارة والمالية: RESP.ADMIN ET FINANCES(R.A.F)

يشرف على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة وكذا الشؤون الإدارية ويهدف إلى تطوير المؤسسة والعامل، وتسييرها مالياً، ويتمثل دور مديرها في تسيير التدفقات المالية، الإدارة والتأمينات... وهي تشرف على مصلحتين:

- مصلحة المحاسبة: SERVICE DE COMPTABILITE

تتلخص مهامها في مراقبة وتسجيل محاسبة تسيير المخزونات والمبيعات والمحاسبة التحليلية وحسابات الموردين

- مصلحة الموارد البشرية: SERVICE RESSOURCES HUMAINES

مهام هذه المصلحة هو الاهتمام بشؤون العاملين، من وقت الدخول إلى الخروج أو في حالة التقاعد ومراقبة الانضباط.

• مسؤول الاستغلال: RESPONSABLE EXPLOITATION (R.E.X)

يعتبر القلب النابض للمؤسسة التي تقوم بالعمليات الإنتاجية والخدمات المتعلقة بمصالح المؤسسة وأهمها:

- مصلحة الإنتاج: SERVICE PRODUCTION

تقوم بمتابعة عملية طحن الحبوب وتجهيزها من ناحية الكم والنوعية ويقوم بتهيئة الشاحنات وتعبئتها.

- مصلحة الصيانة: SERVICE MAINTENANCE

لها دور واختصاص مهم في عملية الإنتاج والصيانة المستمرة للآلات.

- مصلحة التسويق: SERVICE COMMERCIAL

- مصلحة التموين: SERVICE APPRO ET GESTION

هي العنصر المسؤول على تسيير ومراقبة النشاطات المتعلقة بالوحدة، وتقوم باختبار الموردين وتهتم بالتموين، كما تتكلف بإرسال الوثائق التي تثبت المشتريات إلى مصلحة المحاسبة.

- المخبر: LABRATOIRE

يلعب دور مهم في عملية الإنتاج حيث يقوم بتحليل المواد الأولية إلى أن تصبح منتج تام وترسل إلى مصلحة الإنتاج وبالضبط إلى رئيس المطاحن.

المبحث الثاني: الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المطاحن وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الأدوات المستعملة في جمع هذه البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل التوزيع أو نشر استمارة استبيان، حيث قمنا بتوزيع 40 استمارة، تمت الإجابة على 36 استمارة وتم إلغاء 4 استمارات (بسبب نقص الاجابات).

ثانياً: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

● بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

- البيانات الثانوية: تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة.
- البيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة، حيث اعتمدنا في جمعها على استبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

● أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان وهو مستنبط من الدراسات التي أجريتها، وقد صمما وفق لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج والملحق رقم 01 يوضح نموذج استبيان.

● محتوى استبيان: احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في موضوع الدراسة لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة الأثر بين الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلى للأغراض علمية بحتة.

كما احتوى الاستبيان على ثلاث أقسام رئيسية على الترتيب:

1. شمل القسم الأول الخصائص الديمغرافية للأفراد العينة الدراسة "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة".
2. شمل القسم الثاني إدارة الموارد البشرية بوظائفها "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة".
3. شمل القسم الثالث المزايا التنافسية "ميزة التكلفة، وميزة الجودة، ميزة التمييز".

ثالثاً: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مطاحن سيدي عيسى متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، أما الثاني متغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية.

المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

أولاً: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

قبل نشر استبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة المسيلة يضم ثلاثة أساتذة وهذا بغية التأكد من سلامة الاستمارة من مختلف الجوانب من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية معالجة إحصائية.
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكل النهائي.

ثانياً: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات:

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية EXCEL2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية وأعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في

برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل إحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض مدى استجابة عينة الدراسة لكل العبارات، كما يمكننا SPSS من حساب المرجح وانحرافات المعيارية والتي تتمثل في ما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من استبيان.

- قياس انحرافات المعيارية لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة.

- اختبار الفرضيات الدراسية باستخدام تحليل انحدار البسيط.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

يشمل هذا المطلب مطلبين الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة الدراسية حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة"

1. تحليل البيانات الوصفية:

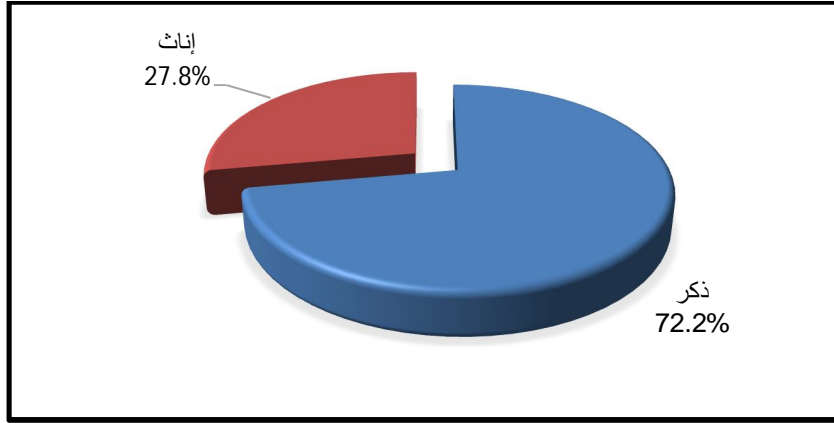
الجدول رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
72,2%	26	ذكر
27,8%	10	أنثى
100%	36	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ أن 24 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 72,2%، أما حجم الإناث فقد بلغ 10 أنثى بنسبة قدرت بـ 27.8% وهذا ما هو موضح فيما يلي

الشكل رقم (3-3): توزيع النسب حسب اختلاف جنسهم بين الذكور والإناث.



المصدر: من إعداد الطالب (اعتماداً على الاستبيان وبرنامج EXCEL

وهذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث خصوصاً في مجال المطاحن.

الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

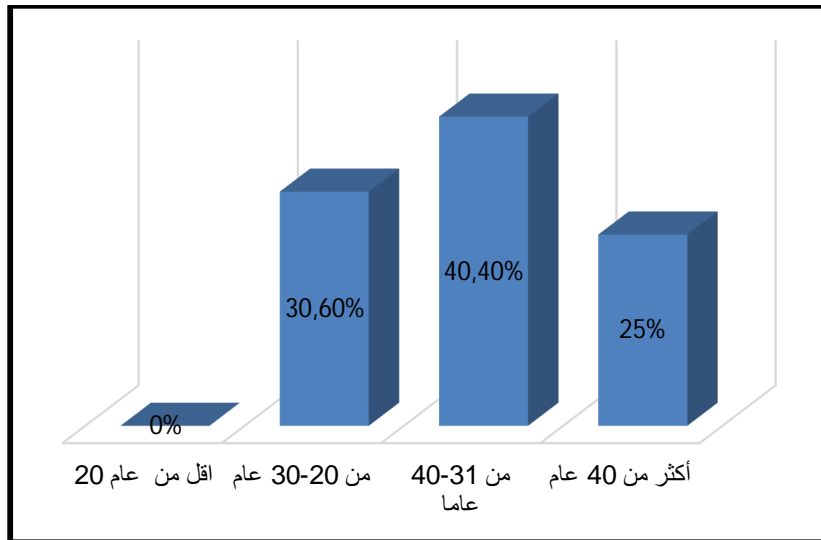
النسبة المئوية	التكرارات	السن
0%	0	أقل من 20 عام
30,6%	11	من 20-30 عام
40,4%	16	من 31-40 عاماً
25%	9	أكثر من 40 عام
%100	36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب سن، حيث نجد نسبة 0% يتراوح سنهم أقل من 20 سنة، ونسبة 30,6% يتراوح سنهم ما بين 20-30 سنة، ونسبة 40,4% يتراوح سنهم ما بين 31-40 سنة، ونسبة 25% يتراوح سنهم أكثر من 40 سنة.

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4) توزيع النسب أفراد العينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج EXCEL

وهذا يدل على أن المطاحن تولي اهتمام للفتة ما بين 31-40 سنة في شغل المناصب.

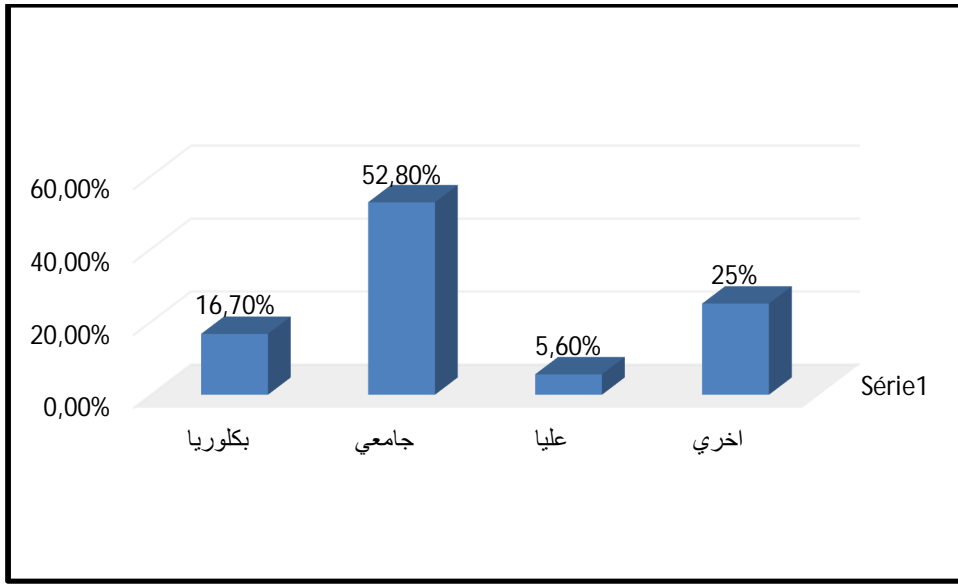
الجدول رقم (3-5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريا	6	16,7%
جامعي	19	52,8%
دراسات عليا	2	5,6%
أخر	9	25%
الإجمالي	36	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي للأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسبة 52,8%، ونسبة 16,70% من المتحصلين على شهادة البكالوريا، ونسبة 5,6% هم من أصحاب الدراسات العليا، وفي الأخير نسبة 25% من المتحصلين على دراسات أخرى، كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على معطيات الاستبيان وبرنامج EXCEL

وهذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد والتي تمثل نسبة 52,80 من المستوى الجامعي.

الجدول رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة المشغولة

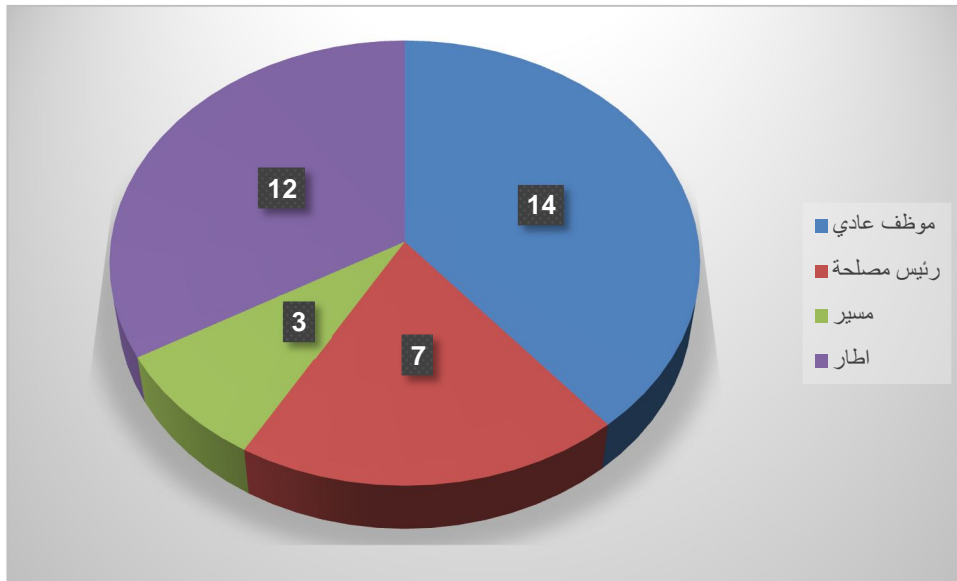
النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة المشغولة
38,9%	14	موظف عادي
19,4%	7	رئيس مصلحة
8,3%	3	مسير
33,3%	12	إطار
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم موظف عادي في المطاحن وذلك بنسبة 38,9%، ونسبة 19,4% تمثل رئيس المصلحة، ونسبة 8,3% تمثل المسيرين، ونسبة 33,3% هم عبارة عن إطار في المؤسسة.

كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-6) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة



المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج EXCEL

وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بنسبة أكبر على الموظفين العاديين بنسبة 38,9%

ثانيا: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان

لقياس دراجة الموافقة حول أهمية الإفصاح عن تأثير إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ثم استخراج المتوسطات الحسابية للإجابة عن جميع الأسئلة المحاور.

وقد تم قياس اتجاهات الموظفين من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): مقياس ليكرت

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.7	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.60	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب حسب برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة موافقين بشدة حيث أن المتوسط المرجح يتراوح من 4,20 إلى 5 وكانت دراجة الموافقة عالية جدا، وكان المتوسط المرجح للغير موافقين بشدة يتراوح من 1 إلى 1,7

وكانت درجة الموافقة ضعيفة جدا، وكان المتوسط المرجح للغير الموافقين يتراوح من 1,80 إلى 2,60 وكانت درجة الموافقة ضعيفة، وكان المتوسط المرجح للمحايدون يتراوح من 2,60 إلى 3,39 وكانت درجة الموافقة متوسطة، ووصل المتوسط المرجح للموافقين ما بين 3,40 إلى 4 وكانت درجة الموافقة عالية، وهذا يدل على أن أغلبية العاملين موافقون بشدة.

1. المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية طبقاً للمقياس التالي:

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- ثبات وصدق أداة الدراسة.

2. **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين إلى علوم التسيير، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العملية.

3. **ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-8): قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البيانات
3	0,845	يعبر عن الاستقطاب والتعيين
6	0,858	يعبر عن التدريب والتنمية
3	0,789	يعبر عن الرواتب والاجور
3	0,848	يعبر عن الصحة والسلامة المهنية
4	0,785	يعبر عن ميزة التميز
3	0,896	يعبر عن ميزة التكلفة
2	0,753	يعبر عن ميزة الجودة
24	0,948	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS

من خلال جدول رقم (3-8) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يصبح الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلاً للتوزيع، ونكون قد تأكدنا من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

أولاً: المحور الأول "إدارة الموارد البشرية"

1. أهمية الاستقطاب والتعيين في وحدة الرياض سيدي عيسى

لوصف مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين وحدة الرياض سيدي عيسى، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري واختبار t معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-9) الجدول رقم (3-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستقطاب والتعيين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	A1	4,166	0,774	9,037	1	مرتفعة
2	A2	3,694	0,920	4,528	2	مرتفعة
3	A3	3,138	0,930	0,896	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,666	0,540			

قيمة t الجدولية عند 0.05 هي 1.684

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,666 – 4,166) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة A1 والتي تنص على (توظيف على أساس الشهادة، المهارة والخبرة) بمتوسط حسابي (4.166) وهو أعلى من المتوسط العام (3.666)، وانحراف معياري (0.774)، فيما حصلت الفقرة A2 والتي تنص على (المقابلة عامل أساسي للتعيين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.138) وهو أعلى من المتوسط العام (3.666)، وانحراف معياري (0.920)، فيما حصلت الفقرة A3 والتي تنص على (أن المطاحن تقوم بنفسها للبحث عن موظفين ذوي خبرات والمهارات من أجل توظيفهم) المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.138) وهو أدنى من المتوسط العام (3.66)، وانحراف معياري (0.930) .

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستقطاب والتعيين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاستقطاب والتعيين لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى

أهمية الاستقطاب والتعيين في وحدة الرياض سيدي عيسى من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وهذا يدل على أهمية الاستقطاب والتعيين حيث يعتبر محور اهتمام في مطاحن سيدي عيسى.

2. أهمية التدريب والتنمية في وحدة الرياض سيدي عيسى

لوصف مستوى أهمية التدريب والتنمية وحدة الرياض سيدي عيسى، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري واختبار t معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-10):
الجدول رقم (3-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية التدريب والتنمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	B1	4,138	0,990	6,902	1	مرتفعة
2	B2	2,527	1,133	-2,500	6	ضعيفة
3	B3	3,305	1,214	1,509	5	متوسطة
4	B4	3,777	0,988	4,719	3	مرتفعة
5	B5	3,416	1,180	2,118	4	مرتفعة
6	B6	4	1,041	5,758	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,527	0,520			

قيمة t الجدولية عند 0.05 هي 1.684

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب والتنمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,527 – 4,138) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة B1 والتي تنص على (القيام بدورات تدريبية وتطوير المهارات) بمتوسط حسابي (4.138) وهو أعلى من المتوسط العام (3.527)، وانحراف معياري (0.990)، فيما حصلت الفقرة B6 والتي تنص على (شعور وحدة بالرضا عن نتائج أداء العاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4) وهو أعلى من المتوسط العام (3.527)، وانحراف معياري (1.041)، فيما حصلت الفقرة B2 والتي تنص على (القيام باختبار لقياس العاملين) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.527) وهو ادني من المتوسط العام (3.527)، وانحراف معياري (1.133). فيما حصلت الفقرة B4 والتي تنص على (أن المؤسسة تتمتع بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين)، بمتوسط حسابي (3,777)، وانحراف معياري (0,988)، فيما حصلت الفقرة B5 والتي تنص على (تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية)، بمتوسط حسابي (3,464)، وانحراف معياري (1,180).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التدريب والتنمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالتدريب والتنمية أغلب مستويات الدلالة لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التدريب والتنمية في وحدة الرياض سيدي عيسى من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

3. أهمية الرواتب والأجور في وحدة الرياض سيدي عيسى

لوصف مستوى أهمية الرواتب والأجور وحدة الرياض سيدي عيسى، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري واختبار t معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-11) الجدول رقم (3-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الرواتب والأجور

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	C1	2,305	1,369	-3,043	3	منخفضة
2	C2	3,916	,937	5,868	1	مرتفعة
3	C3	3	1,195	0,000	2	متوسطة
		3,074	0,652	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرواتب والأجور حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,305 و 3,074) فقد جاءت المرتبة الأولى العبارة C1 والتي تنص على (السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تحفيز العاملين) بمتوسط حسابي (2,305) وهو أعلى من المتوسط العام (3,074)، وانحراف معياري (1,369)، فيما حصلت الفقرة C3 والتي تنص (عن رضا العاملين عن المناخ السائد داخل المؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3) وهو أدنى المتوسط العام (3,074)، وانحراف معياري (1,195)؛ فيما حصلت الفقرة C2 والتي تنص (في حالة إذا عرض عليك راتب من شركة أخرى هل تقبل العمل معها)، بمتوسط حسابي (3,916)، وانحراف معياري (1,937).

وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرواتب والأجور بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر أفراد العينة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة حول العبارات المتعلقة بأجور والرواتب أغلب مستويات الدلالة أقل من (0,05) بجميع فقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى الرواتب والأجور في وحدة الرياض سيدي عيسى كان متوسط وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد سياسة متكافئة فيما يتعلق بالأجور والرواتب.

4. أهمية الصحة والسلامة في وحدة الرياض سيدي عيسى

لوصف مستوى أهمية الرواتب والأجور وحدة الرياض سيدي عيسى، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-12):

الجدول رقم (3-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى الصحة والسلامة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	D1	3,944	1,067	-3,043	1	مرتفعة جدا
2	D2	3,805	0,786	5,868	2	مرتفعة جدا
3	D3	3,694	1,037	0	3	مرتفعة جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,814	,7490			

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المتغير بين (3,814-3,944) فقد جاءت المرتبة الأولى العبارة D1 والتي تنص على (معايير الصحة والسلامة المعمول بها في المطاحن موثقة ومطبقة بشكل كامل) بمتوسط حسابي (3,944) وهو أعلى من المستوى العام (3,814)، وانحراف معياري (1,067)، فيما حصلت الفقرة D2 والتي تنص على (معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة)، بمتوسط حسابي (3,805)، وانحراف معياري (0,786) وحصلت الفقرة D3 والتي تنص على (قيام الإدارة بصفة دورية بمراجعة معايير الصحة والسلامة)، بمتوسط حسابي (3,694)، وانحراف معياري (1,037)، وهو أدنى من المتوسط العام (3,814) وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة الدراسة حول متغير الصحة والسلامة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لا يكمن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالصحة والسلامة وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الصحة والسلامة في وحدة الرياض كان مرتفعا جدا، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بصفة أكبر على الصحة وسلامة عمالها.

ثانيا: المحور الثاني "الميزة التنافسية"

1. أهمية ميزة التميز في وحدة الرياض سيدي عيسى

لوصف مستوى أهمية ميزة التميز وحدة الرياض سيدي عيسى، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-13):

الجدول رقم (3-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لميزة التميز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	E1	4,222	0,865	8,472	1	عالية
2	E2	3,305	1,166	1,571	3	متوسطة
3	E3	3,694	1,064	3,915	2	عالية
4	E4	3,166	1,362	0,734	4	متوسطة
		3,5972	0,6247			

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أهمية ميزة التميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,166-4,222) فقد جاءت المرتبة الأولى الفقرة E1 والتي تنص على (تبنى الإدارة أهداف استراتيجية استناد إلى رغبات العمال) بمتوسط حسابي (4,222)، وهو أعلى من المتوسط العام (3,5972)، وانحراف معياري (0,865)، فيما حصلت الفقرة E3 والتي تنص على (سعي الإدارة العليا للمطاحن باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي) بمتوسط حسابي (3,694)، وهو أعلى من المتوسط العام (3,5972)، وانحراف معياري (1,362)، وحصلت الفقرة E2 والتي تنص على (تهتم المطاحن بإقامة دورات تكوينية وتحسينية هدفها تعريف الموظفين خدمة المؤسسة) بمتوسط حسابي (3,305)، وانحراف معياري (1,116)، وفي الأخير حصلت الفقرة E4 والتي تنص على (أن نظام المؤسسة الذي تعتمده في تكوين العمال مناسب) بمتوسط حسابي (3,116)، وانحراف معياري (1,362).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ميزة التميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير، ويشير الجدول أيضا قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة انه لا يكمن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد العينة دراسة حول ميزة التميز وبشكل عام فإن مستوى ميزة التميز في وحدة الرياض سيدي عيسى من وجهة نظر عينة الدراسة كانت من متوسطة إلى عالية.

2. أهمية ميزة التكلفة في وحدة الرياض سيدي عيسى

لوصف مستوى أهمية ميزة التكلفة وحدة الرياض سيدي عيسى، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-14):

الجدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى الأهمية لميزة التكلفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	F1	4	1,069	5,612	1	عالية
2	F2	3,277	0,974	1,711	3	عالية
3	F3	3,694	1,009	4,129	2	عالية
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,657	0,531		

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة التكلفة حيث تراوحت المتوسطات لهذا المتغير بين (3,657-4) فقد جاءت المرتبة الأولى الفقرة F1 والتي تنص على (الإجراءات المعتمدة من طرف المطاحن في مجال الملفات لا تتسم بتكاليف عالية)، بمتوسط حسابي (4)، وهو أعلى من المتوسط العام (3,657)، فيما حصلت الفقرة F3 والتي تنص على (تقديم مجموعة من الخدمات التحفيزية وتمييزية للزبائن) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,694)، وانحراف معياري (1,009) وفي الأخير حصلت الفقرة F2 والتي تنص على (أن العمولات المفروضة من طرف المطاحن على حسابات الأفراد غير مكلفة) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,277)، وانحراف معياري (0,974).

ويبين أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ميزة التكلفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لا يكمن هناك اختلافات في وجهات النظر أفراد عينة الدراسة حول ميزة التكلفة وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ميزة التكلفة في وحدة الرياض كان مستوى عالي، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على ميزة التكلفة في تسيير المؤسسة.

3. أهمية ميزة الجودة في وحدة الرياض سيدي عيسى

لوصف مستوى أهمية ميزة الجودة وحدة الرياض سيدي عيسى، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3-15)

الجدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم T ومستوى الأهمية لميزة الجودة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب حسب الأهمية	مستوى الأهمية
1	N1	3,666	1,330	5,612	2	عالية
2	N2	3,805	0,888	1,711	1	عالية
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,736	0,712		

قيمة t الجدولية عن 0.05 هي 1.684

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة الجودة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3,736-3,666) فقد جاءت المرتبة الأولى للفقرة N1 والتي تنص على (الآلات والمعدات التي يعتمد عليها لتقدم منتجاته بدرجة عالية من التطور) بمتوسط حسابي (3,666) وهو أعلى من المتوسط العام (3,736)، وانحراف معياري (1,330)، وحصلت الفقرة الثانية N2 والتي تنص على (قيام الأفراد الموظفين داخل المطاحن بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة وتكون وفق تطلعات الزبائن) بمتوسط حسابي (3,805)، وانحراف معياري (بمتوسط حسابي) (3,805)، وانحراف معياري (0,888).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة الدراسة حول متغير ميزة الجودة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر عينة الدراسة، ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في متوسطات حسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لا يكمن اختلاف وبشكل عام يتبين مستوى أهمية ميزة الجودة في وحدة الرياض ومن وجهة نظر عينة الدراسة كان عالية، وهذا يدل على أهمية ميزة الجودة في وحدة الرياض

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

عمل الطالب في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام التحليل العاملي وتحليل الانحدار المتعدد، وذلك كما يلي: لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (3-16) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المطاحن

SIG	T	β معامل الانحدار		مستوي الدلالة	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	البيان
0.08	1,7	0,970	التعيين	0.007	4	9.651	0.171	0.419	التميز
0.32	1	0,202	تدريب		31				
0.44	0.07	0,219	الرواتب		35				
0.00	2	0,158	الصحة		35				
0.01	1,82	0,33	التعيين	0.006	4	8,034	0.118	0.343	التكلفة
0.07	0.40-	0,07	التدريب		31				
0.68	0.29-	0,05	الرواتب		35				
0.70	0.87-	0,15	الصحة		35				
0.10	1,65	0,27	التعيين	0.008	4	5,434	0.240	0.489	الجودة
0.88	0.18-	0,03	تدريب		31				
0.53	0.62	0,09	الرواتب		35				
0.05	2,02	0,34	الصحة		35				

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في وحدة الرياض سيدي عيسى حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي حيث:

تأثر إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على تحقيق ميزة التكلفة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على تحقيق ميزة التكلفة، إذ بلغ معامل الارتباط

$R(0.343)$ عند مستوي الدلالة 0.05 أما معامل التحديد فقد قدر ب $R^2(0.118)$ أي أن ما قيمته 0.118 من التغيرات في ميزة التكلفة ناتج عن التغيرات في " الاستقطاب، التدريب والتنمية، الرواتب والأجور، الصحة والسلامة" كما أن قيمة درجة التأثير β كانت على التوالي:

(0.33-0.07-0.05-0.15) بالنسبة لبعء "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على التوالي وهذا يعني أن أي زيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة التميز بالتكلفة بقيمة β في أي بعد، ويؤكد معنوية

هذا تأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8,034) وهي دالة عند مستوي الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على تحقيق ميزة التكلفة.

إذا أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على تحقيق ميزة الجودة إذا بلغ معامل الارتباط

$R(0,489)$ عند مستوى الدلالة 0,05، أما معامل التحديد فقد قدر ب $R^2(0,240)$ ، أي أن ما قيمته (0,240) من التغيرات في ميزة الجودة ناتج عن التغيرات في " الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" كما أنه بلغ درجة التأثير B كانت على التوالي (0,34-0,09-0,03-0,27) بالنسبة لبعء "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة التميز بالجودة بقيمة B في أي بعد، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5,434) وهي حالة عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية أولى H1 وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية". على تحقيق ميزة الجودة.

$R(0,419)$ عند مستوى الدلالة $0,05$ ، أما معامل التحديد فقد قدر بـ $R^2(0,171)$ أي أن ما قيمته $(0,171)$ من المتغيرات في ميزة التمييز ناتج عن التغيرات في "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" كما أنه بلغ قيمة درجة التأثير B كانت على التوالي: $(0,158-0,219-0,202-0,970)$ بالنسبة لبعث "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على التوالي وهذا يعني أن أي زيادة بدرجة واحدة من أبعاد الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة ميزة التمييز بقيمة B في أي بعد، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت $(9,651)$ وهي حالة عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$ وهذا يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية "الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية" على ميزة التمييز.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في أي مدى يمكن للإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية في المطاحن سيدي عيسى، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية، إذا تناولنا في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث تعرضنا فيه إلى لمحة التاريخية عن مطاحن، وإلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث عرض النتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

خاتمة

خاتمة:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذا أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد للمؤسسة لأنه يساهم في نجاح عمل المؤسسات، لذلك يتطلب من المؤسسات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف وإيجاد الخصائص الملائمة لتحقيق مركز تنافسي.

وفي دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مطاحن سيدي عيسى ولالإلمام بحيثيات الموضوع تناولناه من خلال ثلاث فصول حيث خصصنا الفصل الأول والثاني للدراسة النظرية، أما الفصل الثالث فتمثل في الفصل التطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

وعلى ضوء ما رأيناه خلال بحثنا هذا فقد توصلنا إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت أن لإدارة المورد البشري أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلنا إلى ذلك من خلال إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التي نصت أن لإدارة المورد البشري أثر مهم في تحقيق الميزة التكلفة، وإثبات أيضا صحة الفرضية الفرعية الثانية التي نصت أن لإدارة المورد البشري أثر مهم في تحقيق ميزة الجودة، وإثبات أيضا صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت أن لإدارة المورد البشري أثر مهم في تحقيق ميزة التميز، ومن خلال ما سبق توصلنا إلى أن للإدارة الموارد البشرية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلنا من خلال دراستنا النظرية إلى نتائج يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- خالصنا من خلال الفصل النظري الأول إلى المفاهيم العامة المتعلقة بالموارد البشرية من المفهوم، النشأة، التطور التاريخي، الوظائف، الأهمية، الأهداف، بالإضافة إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها والتحديات التي تواجهها.

- كما توصلنا من خلال الفصل النظري الثاني إلى المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية من المفهوم، الخصائص، الأبعاد، وأنواع ومصادر الميزة التنافسية بالإضافة إلى المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية يمكن إيجازها في العناصر التالية:

- توصلنا إلى أن مستوى أهمية الاستقطاب والتعيين في المطاحن محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.

- توصلنا إلى أن مستوى أهمية التدريب والتنمية في المطاحن محل الدراسة كان مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.

- أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم أداء العاملين في المطاحن كان مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة.
- تبين أن مستوى أهمية الرواتب والأجور والتعويضات في المطاحن كان متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة.
- كان مستوى أهمية الصحة والسلامة المهنية في المطاحن محل الدراسة كان مرتفعا جدا من وجهة نظر عينة الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الميزة التمييز وميزة التكلفة وميزة الجودة أهمية بالغة في المطاحن.

على ضوء الدراسة الميدانية وما توصلنا إليه من نتائج يتضح لنا أن المطاحن محل الدراسة تعبر أهمية بالغة للاستقطاب والتعيين الموظفين، وتعطي أهمية كبيرة لتدريب الموظفين وإشراكهم في دورات تدريبية، وغم ذلك غلى أن المطاحن تولي اهتمام تقييم أداء العاملين إلا أن نظام الجور والتعويضات غير فعال ولا يحض بالقبول من قبل الموظفين، ولكن بالنسبة لمعايير الصحة والسلامة المهنية فإن تطبيقها مرتفع جدا.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى التوصيات التالية:

- الابتعاد عن اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية والاهتمام بالشهادات وبالمهارات المتوفرة في طالبي العمل.

- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب.

- يجب أن يكون تصميم برنامج التدريب على درجة عالية من الدقة والفعالية.

- الاعتماد على تقييم تقارير تقييم أداء العاملين في المطاحن في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.

- ضرورة المحافظة على تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في مطاحن سيدي عيسى.

- ضرورة المحافظة على درجة الجودة في الخدمات المقدمة من طرف المطاحن والسير الحسن للموارد البشرية في تحقيق التمييز المؤسسي.

آفاق الدراسة:

إن موضوع ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن يساهم في إثراءه، وبذلك يمكن نقترح بعض الدراسات:

- أثر تسيير الكفاءات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة).

- دراسة كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية على حدا ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد السيد المصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، جامعة الزقازيق، سنة 2000.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار الغريب، سنة 1981.
3. أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات، سنة 1997.
4. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع، سنة 2011.
5. بن عنتر عبدالرحمان، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازورية العلمية، سنة 2010.
6. ثامر بكري، إستراتيجيات التسويق، عمان، الأردن، الدار اليازورية، العلمية، سنة 2008.
7. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل، سنة 1999.
8. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الكنوز معرفة للنشر والتوزيع، سنة 2008.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 1999.
10. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، إسكندرية، مصر، سنة 2000/1995.
11. طاهر محمود كاللدي، تنمية إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار عالم للثقافة، سنة 2015.
12. عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث، سنة 2009.
13. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، عمان، الأردن، المكتب العربي، سنة 1993.
14. على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع، سنة 2001.
15. عمر وصفي عقيل، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، مؤسسة زهران، سنة 1991.
16. فريد النجار عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، طرابلس، ليبيا، مطبعة إنتصار، سنة 1999.
17. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الدار أسامة للنشر والتوزيع، سنة 2008.
18. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وإتجاهات وممارسات، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني، سنة 2008.
19. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، سنة 2014.
20. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، إسكندرية، مصر، سنة 2008.
21. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، لبنان، الدار الجامعية، سنة 1993.
22. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، سنة 2004.
23. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، الدار المعترف للنشر والتوزيع، سنة 2014.
24. محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، سنة 2015.
25. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية، إسكندرية، مصر، سنة 2004/2003.

26. منال محمد الكردي، مقدمة في نظام المعلومات الإدارية، إسكندرية، مصر، الجامعة الجديدة، سنة 2003.
27. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، جدار الكتب الحديث للنشر والتوزيع، سنة 2009.
28. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، إسكندرية، مصر، 1998.
29. نجم عبد الله العزاوي، تطوير إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازورية، سنة 2010.
30. نعيمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، سنة 2015.
31. نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، برج الكفان، الجزائر، دار هومة للنشر، سنة 2011.
32. نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، برج الكيفان، الجزائر، مجموعة السبيل للنشر والتوزيع، سنة 2008.
33. يوسف المسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، سنة 2013.
- ب. المذكرات**
34. بوشناف عمار، الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية تنميتها مصادرها وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2002.
35. رحمان وسيلة، جدي دلال، الميزة التنافسية وإستراتيجية بنكية، مذكرة ليسانس، جامعة المدية، 2007/2006.
36. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر سنة 2003/2002.
37. هلال الوليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، سنة 2009/2008.
- ج. الملتقيات والمجالات:**
38. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، دور جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سنة 2003.
39. أمل عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الدولي للمؤسسات، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر، سنة 2003/2002.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

40. Nadine Jolis, la compétence au cœur du succès de votre entreprise, les Éd. d'Organisation, Parise, 2000 .

الملاحق

جامعة محمد بوضياف

كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تحت اشراف : يونس قرواط

الطالب: مداني عبد الصمد

استبيان

السلام عليكم

- هذه الدراسة تدخل ضمن كيفية إنشاء استبيان تخصص إستراتيجية وتسويق مستوى الثانية ماستر حيث يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى معالجة دراسة حول ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في مطاحن وحدة الرياض سيدي عيسى ولاية المسيلة ويكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم في الأخر أحيطكم علما إن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي بحت فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية و صادقة:

معلومات خاصة:

*- الجنس : ذكر أنثى

*- السن : أقل من 20 عاماً من 20 – 30 عاماً

من 31 – 40 عاماً أكثر من 40 عاماً

*المستوي التعليمي : بكالوريا جامعي

دراسات عليا أخرى

*الوظيفة المشغولة : موظف عادي رئيس مصلحة

مسير إطار

● الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	● الاستقطاب والتعيين
					- إن مطاحن سيدي عيسى توظف على أساس الشهادة، المهارة و الخبرة
					- المقابلة عامل أساسي للتعيين في المطاحن.
					- تقوم المطاحن بنفسها للبحث عن موظفين ذوي الخبرات والمهارات من أجل توظيفهم.
● التدريب و التنمية					
					- تقوم المطاحن بدورات تدريبية من أجل تنمية و تطوير مهارات العاملين.
					- تقوم المطاحن باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين.
					- تتوفر المطاحن على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات و خصائص و خبرات العاملين
					- تتمتع المطاحن بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين
					- تحتاج المطاحن إلى معلومات كافية و تفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفعالية
					- تشعر وحدة الرياض للمطاحن بالرضا عن نتائج أداء العاملين.
● الرواتب و الأجور و التعويضات					
					- السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تحفيز العاملين مناسبة.
					- إذا عرض عليك راتب أعلى من شركة أخرى هل تقبل العرض و العمل معها.
					- أنت راض عن مناخ العمل في المؤسسة
● الصحة و السلامة المهنية					
					- معايير الصحة و السلامة المهنية المعمول بها في المطاحن موثقة و مطبقة بشكل كامل.
					- لدى المطاحن معايير رقابية معينة على الوثائق و البيانات الخاصة بمعايير الصحة و السلامة المهنية.
					- تقوم الادارة و بصفة دورية بمراجعة معايير الصحة و السلامة من أجل تطويرها باستمرار.

● الميزة التنافسية

					● ميزة التميز
					__ تبني الإدارة العليا للمطاحن أهداف إستراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء
					__ تهتم إدارة المطاحن بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين خدمة المؤسسة
					__ تسعى الإدارة العليا للمطاحن باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.
					نظام المؤسسة الذي تعتمد عليه في تكوين العمال مناسب
● <u>ميزة التكلفة</u>					
					__ إن الإجراءات المعتمدة من طرف المطاحن في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية
					__ إن العمولات المفروضة من طرف المطاحن على حسابات الأفراد غير مكلفة.
					__ تقدم المطاحن مجموعة من الخدمات تحفيزية و تمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية
● <u>ميزة الجودة</u>					
					__ تتميز الآلات و المعدات التي يعتمد عليها المطاحن لتتقدم منتجاته بدرجة عالية من التطور.
					__ يعمل الأفراد (الموظفين) داخل المطاحن بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة وتكون وفق تطلعات الزبائن

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A1	36	4,1667	,77460	,12910
A2	36	3,6944	,92023	,15337
A3	36	3,1389	,93052	,15509
A	36	3,6667	,54043	,09007

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A1	9,037	35	,000	1,16667	,9046	1,4288
A2	4,528	35	,000	,69444	,3831	1,0058
A3	,896	35	,007	,13889	-,1760	,4537
A	7,402	35	,000	,66667	,4838	,8495

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B1	36	4,1389	,99003	,16500
B2	36	2,5278	1,13354	,18892
B3	36	3,3056	1,21466	,20244
B4	36	3,7778	,98883	,16480
B5	36	3,4167	1,18019	,19670
B6	36	4,0000	1,04198	,17366
B	36	3,5278	,52023	,08670

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
B1	6,902	35	,000	1,13889	,8039	1,4739
B2	-2,500	35	,017	-,47222	-,8558	-,0887
B3	1,509	35	,140	,30556	-,1054	,7165
B4	4,719	35	,000	,77778	,4432	1,1123
B5	2,118	35	,041	,41667	,0173	,8160
B6	5,758	35	,000	1,00000	,6474	1,3526
B	6,087	35	,000	,52778	,3518	,7038

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
C1	36	2,3056	1,36945	,22824
C2	36	3,9167	,93732	,15622
C3	36	3,0000	1,19523	,19920

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
C1	-3,043	35	,004	-,69444	-1,1578	-,2311
C2	5,868	35	,000	,91667	,5995	1,2338
C3	,000	35	1,000	,00000	-,4044	,4044

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
D1	36	3,9444	1,06756	,17793
D2	36	3,8056	,78629	,13105
D3	36	3,6944	1,03701	,17284

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
D1	5,308	35	,000	,94444	,5832	1,3057
D2	6,147	35	,000	,80556	,5395	1,0716
D3	4,018	35	,000	,69444	,3436	1,0453

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
E1	36	4,2222	,86557	,14426
E2	36	3,3056	1,16667	,19444
E3	36	3,6944	1,06421	,17737
E4	36	3,1667	1,36277	,22713

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
E1	8,472	35	,000	1,22222	,9294	1,5151
E2	1,571	35	,125	,30556	-,0892	,7003
E3	3,915	35	,000	,69444	,3344	1,0545
E4	,734	35	,468	,16667	-,2944	,6278

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
F1	36	4,0000	1,06904	,17817
F2	36	3,2778	,97427	,16238
F3	36	3,6944	1,00909	,16818

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
F1	5,612	35	,000	1,00000	,6383	1,3617
F2	1,711	35	,096	,27778	-,0519	,6074
F3	4,129	35	,000	,69444	,3530	1,0359

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
N1	36	3,6667	1,33095	,22183
N2	36	3,8056	,88864	,14811

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
N1	3,005	35	,005	,66667	,2163	1,1170
N2	5,439	35	,000	,80556	,5049	1,1062

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
N1	36	3,6667	1,33095	,22183
N2	36	3,8056	,88864	,14811
C	36	3,0741	,65277	,10879
D	36	3,8148	,74937	,12489
E	36	3,5972	,62472	,10412
F	36	3,6574	,53146	,08858
N	36	3,7361	,71200	,11867

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
N1	3,005	35	,005	,66667	,2163	1,1170
N2	5,439	35	,000	,80556	,5049	1,1062
C	,681	35	,500	,07407	-,1468	,2949
D	6,524	35	,000	,81481	,5613	1,0684
E	5,736	35	,000	,59722	,3858	,8086
F	7,422	35	,000	,65741	,4776	,8372
N	6,203	35	,000	,73611	,4952	,9770

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,419 ^a	,176	,069	,60270	,176	1,651	4	31	,187

a. Prédicteurs : (Constante), D, C, A, B

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,399	4	,600	11,651	,007 ^b
Résidus	11,261	31	,363		
Total	13,660	35			

a. Variable dépendante : E

b. Prédicteurs : (Constante), D, C, A, B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,708	,970		1,761	,088
	A	,204	,202	,176	1,011	,320
	B	,168	,219	,140	,767	,449
	C	,322	,158	,336	2,036	,050
	D	-,116	,146	-,139	-,791	,435

a. Variable dépendante : E

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,343 ^a	,118	,004	,53045	,118	1,034	4	31	,406

a. Prédicteurs : (Constante), D, C, A, B

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,163	4	,291	13,034	,006 ^b
	Résidus	8,723	31	,281		
	Total	9,886	35			

a. Variable dépendante : F

b. Prédicteurs : (Constante), D, C, A, B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,282	,853		3,846	,001
	A	,329	,178	,334	1,852	,074
	B	-,078	,193	-,077	-,406	,688
	C	-,041	,139	-,050	-,295	,770
	D	-,112	,129	-,158	-,871	,391

a. Variable dépendante : F

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,489 ^a	,239	,141	,65999	,239	2,434	4	31	,068

a. Prédicteurs : (Constante), D, C, A, B

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,240	4	1,060	5,434	,008 ^b
	Résidus	13,503	31	,436		
	Total	17,743	35			

a. Variable dépendante : N

b. Prédicteurs : (Constante), D, C, A, B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,975	1,062		,918	,366
	A	,367	,221	,278	1,659	,107
	B	-,043	,240	-,032	-,181	,858
	C	,108	,173	,099	,623	,538
	D	,325	,160	,342	2,024	,052

a. Variable dépendante : N

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم إدارة الموارد البشرية والتعريف بأهم وظائفها، ونشأتها والتطور التاريخي ، وأهمية الموارد البشرية وأهدافها ، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها وأنواعها، و إبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى دائرة سيدي عيسى ولاية المسيلة ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، برنامج معالج الجداول Excel واختبار الفرضيات تحليل الانحدار البسيط و في وخلصت الدراسة إلى تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في وحدة الرياض محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: موارد بشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، ميزة تنافسية.

Résumé:

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, grâce à illustrer le concept de gestion des ressources humaines et la définition des fonctions les plus importantes , et le concept de l'avantage concurrentiel et la définition et types et les sources, et mettre en évidence la relation entre eux par rapport à l'aspect théorique de l'étude .

En ce qui concerne le côté pratique a adopté le questionnaire de l'étude comprenait des questions liées à trois axes circulant dans l'idée d'hypothèses ont été distribués au niveau de l'état de afin que l' étude a été menée sur un échantillon d'agences bancaires dans le même état, nous avons adopté dans l'analyse des données des questionnaires sur le programme Statistique Package for Social Sciences (SPSS) programme Tableau Assistant Excel et de tester des hypothèses analyse de régression simple et dans cette dernière étude a conclu la présence d'un effet statistiquement significatif de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les commerciales à l'étude.

Mots clés: ressources humaines, fonctions de gestion des ressources humaines, avantage concurrentiel.