

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين:

نادية داود

العمرية صنادلة

تحت عنوان

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة  
التنافسية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة المجمع الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة بالمسيلة)

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

د. العيد فراحتية  
د. أحمد الصغير قراوي  
د. ياسين عطا الله

السنة الجامعية: 2019/2018



## شكر

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك  
وعظيم سلطانتك أن وفقتنا لإنجاز هذا العمل  
لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد  
الرضى

أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذ المشرف " قراوي  
أحمد الصغير " لقبوله الاشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمه لنا من  
توجيهات قيمة وآراء سديدة وصبره علينا.  
كما نتقدم بالشكر الى كل من ساعدنا في هذا البحث ونخص بالذكر  
لأستاذة بنتة صونية، الأستاذ حوحو مصطفى، الأستاذ عزوز منير على  
توجيهاتهم القيمة التي وفرت لنا الجهد الكثير.  
كما نتقدم بالشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم  
في بحثنا هذا ولهم منا كل الشكر والعرفان على مجمل النصائح والتوجيهات  
والانتقادات التي ستثير مسارنا العلمي.  
كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل  
إلى كل هؤلاء نقول لهم شكرا وجزاكم الله خيرا الجزاء.

## إهداء

قال تعالى "ان اشكر لي ولوالديك"، فالشكر لله تعالى على نعمته ثم الشكر الى من جعل الله شكرهما من شكره (والديا الكريمين) اللذين أنار لي الدرب وسهلا لي سبيل العلم والمعرفة فجزاهما الله عبي خيرا الجزاء.

الى اخوتي واخواتي، الى اهلي واقاربي واصدقائي وجميع معارفي.

الى كل من يؤمن بان بذور النجاح في ذواتنا وفي أنفسنا قبل ان تكون في اشياء اخرى.

الى كل من قدم لي عونا وأسدى لي نصحا ومدى لي يدا وتمبني لي خيرا

لهم جميعا شكرا وجزاهم الله خيرا.

صنادلة العمرية

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا المتواضع الى الوالدين الكريمين  
حفظهما الله ورعاهما.

إلى زوجي العزيز

الى ابنائي:

محمد هيثم، سلمى، مريم هبة الرحمان وأماني

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء:

السعيد، جلاء، عمر، سوسن، عبد النور.

إلى كل الزملاء في دفعة إدارة الأعمال.

وإلى كل من أحب لي هذا النجاح.

الى كل طالب علم.

إلى كل من يذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

نادية داود

# مقدمة

---

## تمهيد:

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهميته عن باقي الموارد الأخرى فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة العاملة والعنصر البشري يعد أهم قوى بل وأعظمها أثرا في نشاط المنظمة هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وان اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع، الابتكار والتجديد.

وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط تجعلها متميزة عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة وفي مقدمتها الموارد البشرية.

وقد زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة بالمؤسسات، ورفع كفاءاتها الإنتاجية، وتنمية قدرتها على الإبداع والابتكار في الحالات التقنية الحديثة، بعدما تأكد أن تحقيق الأفضلية التنافسية والمحافظة عليها يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة في تنمية مواردها البشرية من تخطيط الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) وتكوينهم وتدريبهم، وتقديم أدائهم، وتطوير مساهمهم الوظيفي.

بالإضافة إلى المحافظة على الموارد المتميزة، إذ تعتبر مصادر فريدة لمزايا تنافسية قوية، يصعب نقلها، أو استبدالها أو تقليدها، تساهم في خلق قيمة معتبرة للزبون، وتعطي الأفضلية التنافسية، يأتي في مقدمتها القوى العاملة أو الموارد البشرية بالمؤسسات.

## 1/ إشكالية الدراسة:

أمام هذه الوضعية التي تهدد بقاء واستمرار المؤسسة والتي تحول دون بلوغها لأهدافها، ولأجل ذلك يمكن طرح التساؤل التالي: "ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في المجمع الصناعي التجاري بالمسيلة؟"

وقد تفرعت عن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية نوردها فيما يلي:

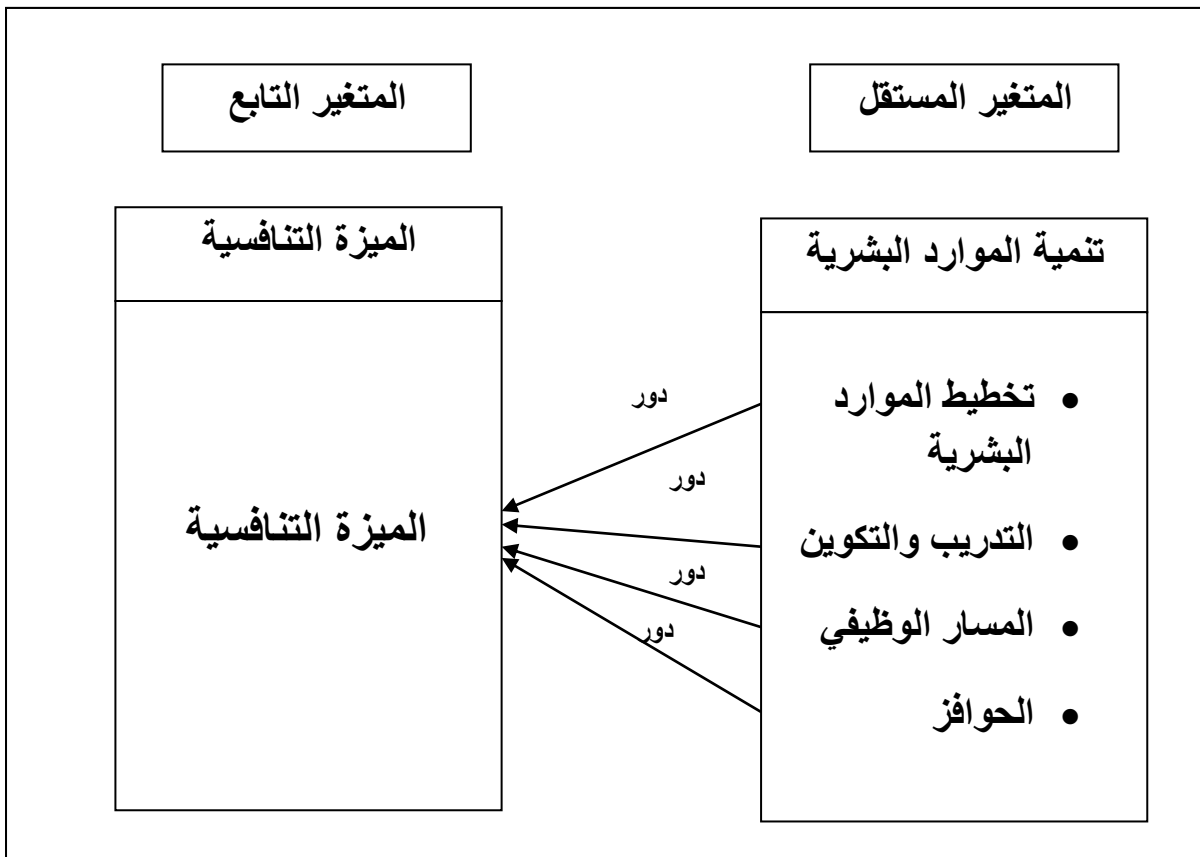
- هل هناك تنمية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل توجد ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين تنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية ؟

## 2 / فرضيات الدراسة:

بعد الإشارة إلى أهم نقاط الموضوع الذي نحن بصدد دراسته وإبراز الإشكالية، سنحاول طرح جملة من الفرضيات التي قد تعطي إجابة مؤقتة حول هذه الإشكالية التي سنوضحها في النقاط التالية:

- هناك تنمية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية المجمع الصناعي التجاري بمطاحن الحضنة المسيلة.
- توجد ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية المجمع الصناعي التجاري بمطاحن الحضنة بالمسيلة.

## الشكل : نموذج الفرضي للدراسة



## 3 / أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية (شخصية): بحكم التخصص الذي تنتمي إليه وهو إدارة الأعمال حيث يشكل البحث في إدارة الموارد البشرية وتتميتها من أجل تحقيق أداء مرتفع وضمان نجاح المنظمات، أهم المواضيع المدروسة في هذا المجال مستقبلا.

- رغبتنا في التخصص في هذا المجال.

ب- أسباب موضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- قناعتنا الخاصة بالأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة.
- يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوف حقها من الدراسة من وجهة نظرنا.
- محاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المنظمات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الاستراتيجي.

#### 4/ أهداف الدراسة:

يهدف البحث عموماً إلى تحقيق حملة من الأهداف المتمثلة في:

- التأكيد على أهمية المورد البشري، باعتباره رأس المال البشري للمؤسسات .
- إبراز دور وأهمية كل من تخطيط الموارد البشرية (استقطاب، اختيار وتعيين) وتدريبها تخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أداءها.
- إظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، وإبراز دور تنمية الموارد البشرية في تحقيقها.
- تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المجمع التجاري الصناعي مطاحن الحضنة للحبوب بالمسيلة.

#### 5/ أهمية الدراسة :

في ضوء التساؤلات المطروحة سابقاً و التي تحتاج الى اجابات و تفسيرات تتطلب ايضاحات ،يمكن ادراك اهمية البحث من خلال اهتمام جميع المؤسسات الاقتصادية بقضايا التنمية البشرية بها وتطوير القوى العاملة للحصول على ميزة تنافسية فريدة يصعب على منافسيهم تقليدها و محاكاتها ،يكون مصدرها الأساسي القوى العاملة بها . كما تكمن اهمية البحث في عنصر انتاج يختلف في مميزاته عن بقية عناصر الانتاج الأخرى و تعول عليه الادارة كثيرا في تحقيق اهداف المؤسسة .

#### 6/ حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة : من بداية شهر أبريل 2019 إلى نهاية شهر ماي 2019.

- الحدود المكانية: اعتمدنا على المعلومات المتحصل عليها عن طريق مجتمع الدراسة المتمثلة في العاملين في مختلف الأقسام بالمجمع الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة بالمسيلة).

## 7/ منهج الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة واستناد إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي .

### • المنهج الوصفي:

من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

### • المنهج التحليلي:

في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة وذلك بالاعتماد على برنامج spss

## 8/ صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ضيق الوقت اللازم لإتمام الدراسة .

- وجود صعوبة وعدم التعاون في الدراسة الميدانية، واستعمال البيروقراطية في إعطاء المعلومات.

## 9/ أسلوب جمع البيانات:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تبين أن الأسلوب الملائم لتحليل بيانات الدراسة هو الاستبانة (الاستمارة) لملاءمته هذا النوع من الدراسات بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلة والملاحظة.

## 10/ الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة نجد أن هناك مجموعة من الباحثين قاموا بدراسات قريبة إلى اشكالتنا ونذكر منها:

1) **سملالي يحضيه:** " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)". أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004 تمحورت هذه الدراسة حول

إشكالية: " هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة ان يؤثر في الميزة التنافسية؟ تطرق الباحث في دراسته إلى دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري والمعرفة في تنمية الموارد البشرية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية والكفاءات الاستراتيجية، وهذا من خلال التأكيد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية

- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية.
- محاولة اكتشاف وتحليل نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعا تنافسيا نسبيا جيدا إزاء منافسيها .
- الموارد البشرية لها دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- لقد أصبح للموارد البشرية دورا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار وكونها مصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية .
- (2) **حسين يرقى:** " استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ودراسة حالة مؤسسة سوناطراك " .
- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية: " ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟".

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية والى التسيير الاستراتيجية للموارد البشرية للموارد البشرية في المؤسسة، وهدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .
- تقديم دليل على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية، باعتبارها احد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية (العامة).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسيير الموارد البشرية بعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المستوردة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهدافها ونجاح برامجها .

- إدارة الموارد البشرية أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين، وان من أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمالها لدور العنصر البشري.
  - إن تنمية الموارد البشرية هو الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات.
  - أصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.
- (3) **بوزيان دحماني جمال** " تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: باستيك عين الدفلى". رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، سنة 2009.

تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية: " كيف تسهم تنمية الموارد البشرية في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية فريدة، والمحافظة عليها وتطويرها بما يسمح لها احتلال موقع الأسبقية على بقية المنافسين في ظل السنته التنافسية؟ تطرق الباحث في دراسته إلى مساهمة التنمية الفعالة للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار، التطوير والأداء الجيد للمهام وظائفهم.

- تتمثل طرق التنمية الموارد البشرية في أنشطة تحليل الاحتياجات الوظيفية، أنشطة إدارة برامج الحوافز والتعويضات، هذه الأنشطة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تدعم من ربحيتها ونموها.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

من خلال الدراسة التطبيقية بمؤسسة البناءات المصنعة والتتحييس للغرب، اتضح لنا ان واقع التنمية بها لا يدع لراحة البال، من خلال مشاعر عدم الرضا السائدة لديهم، واتجاهاتهم السلبية نحو الأعمال التي يقومون بها، واتضح ذلك من خلال:

- عدم رضاهم عن برنامج التكوين بالمؤسسة وكذا الرواتب التي يتقاضونها.
- عدم رضاهم عن الظروف وبيئة وشروط العمل.
- خوض المستقبل الوظيفي للأفراد العاملين.

كما اتضح للطالب من خلال الدراسة أن الوحدة الصناعية لعين الدفلى تعتبر الرائدة في مجال عملها من خلال حيازة مزايا فريدة متضمنة في المنتج النهائي من حيث الكمية، الجودة، آجال تسليم المنتجات والمصدر الأساسي هو الكفاءات العاملة بالوحدة رغم أن جانب تنميتها وتطويرها لم يؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي الوحدة.

(4) رياض بن صوشة: " تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة، فهم إدارة الأعمال، سنة 2007 تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية: " اذا كانت الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة، فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية في السوق؟ من خلالها تطرق الباحث في دراسته إلى أن رأس المال البشري يعد محرك في اقتصاد المعرفة وكذا على كيفية قياس أنشطة الموارد البشرية، وكيفية التقييم الفعال لبرامج وسياسات التدريب، وتطرق كذلك إلى قيود تطبيق المفاهيم الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري، وتنميته من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجيا متخصصا بالنسبة للمنظمة فتقدم له أجرا عاليا نسبيا، ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل ان تقدمه له أي منظمة أخرى.
- ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص.
- يمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:
- أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائدا أكبر من الأفراد الموجودين حاليا، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا "بالعائد على النجاح".
- أن تدرك المنظمة، وهذا الاحتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محددًا ولا ثابتًا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها.
- تهتم المنظمات الان بالتعرف على المجالات التي تحقق أكبر عائد على راس المال وتخصيص الموارد للزامة لهذه المجالات.

(5) ابارك نعيمة: "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد السابع أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس ن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بم بوعلي. الشلف. الجزائر.

تطرقت الباحثة في دراستها إلى اعتبار أن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات والى مفهوم الإنتاجية وكذا دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر التدريب موضوعاً من موضوعات الإدارة لماله من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية .
- يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة، يمكن التعقيب على تلك الدراسات بغرض الاستفادة منها في بيان أوجه الاتفاق أو الاختلاف في الأهداف والأدوات والنتائج لمعرفة ما يمكن أن تسهم به الدراسة الحالية:

اشتركت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في:

1/ من ناحية المنهج: استخدم المنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات ما عدا دراسة الطالب رياض بن صوشة سنة 2007.

2/ نوع المؤسسة: جاءت الدراسة الميدانية كلها في مؤسسات عامة.

3/ من ناحية الأدوات: استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات ما عدا دراسة الطالب رياض بن صوشة.

4/ من ناحية المتغيرات: اشتركت كل الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، ما عدا دراسة الطالب سملاي يحضيه الذي ركز في دراسته على المتغير المستقل أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات (مدخل الجودة والمعرفة).

5/ من ناحية الإشكالية: اشتركت كل الدراسات السابقة في الإشكالية العامة وهي مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ما عدا الإشكالية الخاصة بالطالب حسين يرقى والتي جاءت كمايلي: ماهي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟".

## 11 - هيكلية البحث:

تم الاعتماد على هيكل بحث يلم بمختلف جوانب الموضوع من اجل الإجابة على إشكالية البحث، الذي اشتمل على فصل نظري وفصل تطبيقي وكان كما يلي:

**الفصل الأول:** الإطار النظري لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال هذا الفصل تناولنا اهم المفاهيم حيث تم تقسيمه الى مبحثين، وتناولنا في المبحث الأول: مفاهيم عامة عن تنمية الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مفاهيم حول الميزة التنافسية.

**الفصل الثاني:** خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية لعينة من عمال المجمع الصناعي التجاري (مطاحن الحضنة بالمسيلة) حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى تقديم منهج الدراسة، وفي المبحث الثالث الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

---

الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والميزة  
التنافسية

## تمهيد الفصل

إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى توسيع خيارات الأفراد، من خلال تطوير قدراتهم وزيادة معارفهم مما يتيح لهم تحسين الأداء في وظائفهم الحالية والمستقبلية، وترتكز تنمية الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية بدءاً بالاستقطاب واختيار المواهب وتطويرها عن طريق التدريب والتعليم المستمر، والمحافظة عليها عن طريق التحفيز.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل تبين مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله توضيح مفهوم الميزة التنافسية، مصادرها واستراتيجياتها، وكان تقسيم الفصل كالتالي:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية- الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات النظرية- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية- الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.

الإنسان ... المورد البشري.

مع تطور النشاط الاقتصادي وأشكال العمل في المنظمات، والتي يغذي نشاطها موارد مختلفة، صنف الإنسان كمورد بشري، وهو ما أشار إليه Al Fred Marshall<sup>1</sup>: " الإنسان هو رأس مال يجب أن يستثمر ".

وإذا كان الإنسان محور النشاط في المنظمة، فإن هناك حدودا واقعية ونظرية لتسميته وذلك للاعتبارات التالية:

1. بالنسبة للموارد المادية مثلا فهي تتميز بأنها تستهلك وتهتك، بمعنى أنها تتناقص بمرور الزمن، فالإنسان مورد لا يخضع لمبدأ المنفعة المتناقصة<sup>2</sup>.
2. يتميز الإنسان بفروق فردية تجعله موردا غير قابل للتقليد، لما يتميز به من القدرة على استثمار الوقت والطاقة والذكاء، وبذلك يصبح مصدرا للصراع بين المنظمات والأمم في البحث عن أفضل المواهب والطاقات البشرية.

رأس المال البشري: يعرف على أنه: <sup>3</sup> " مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، العاملة في المنظمة حاليا أو التي تنتهي للعمل مستقبلا، أو المعطلة بسبب حوادث العمل أو الغيابات أو الإجازات والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من مواصفات الوظيفة على أقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ أهداف المنظمة ".

رأس المال الفكري: يعتبر Ralph Stayer أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري سنة 1990، ويعرفه Hamel سنة 1994: " هو قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

وعليه فإن رأس المال الفكري يتميز بـ:

<sup>1</sup> عادل حوحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قيامه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 15.

<sup>2</sup> جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، 2004، ص 23.

<sup>3</sup> عادل حوحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص18.

أ- هو جزء<sup>1</sup> من رأس المال البشري للمنظمة ولا يركز في مستوى إداري معين دون غيره.  
ب- قدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة.

وتتضح أهمية رأس المال الفكري حسب Drucker سنة 1999 كونه: " من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه " اقتصاد المعرفة " لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات في كل شيء في أعمال منظماتهم ".

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تنمية الموارد البشرية

لقد حظيت تنمية الموارد البشرية باهتمام الكثير من الباحثين سواء على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة، أو على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة، باعتبارها مدخل لاستثمار الموارد البشرية، وأحد محددات النمو الاقتصادي.

ولهذا فإن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يعتبر كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالموارد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته، وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق والمحافظة على المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتطورة.

- تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها:<sup>2</sup> " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه ".
- كما يمكن تعريفها على أنها:<sup>3</sup> " زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن ".
- تنمية الموارد البشرية<sup>4</sup> هي إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده، وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادرة عن الأمم المتحدة سنة 1990، أن

<sup>1</sup> عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 87.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2008، ص 126.

<sup>4</sup> لعل بوكميش: ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004.

التنمية البشرية تعنى بتوسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد، وذلك بزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمالة.

- تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup> هي مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم.

إن فتنمية الموارد البشرية هي العملية أو الطريقة التي يمكن من خلالها الرفع من مهارات وقدرات العاملين من خلال إتباع طرق وأساليب منهجية وواعية ومرتكزة على تغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم والتدريب لكي تساعد الموارد البشرية والمؤسسات على تحقيق أهدافها ومسايرة التغيرات الحاصلة .

إن التنمية هي عملية أشمل من التدريب لأنها تهدف إلى المستقبل.

والجدول التالي يبين أوجه المقارنة بينهما:

الجدول رقم (01): الفرق بين التنمية والتدريب

مقياس الكفاءة	الإطار الزمني	الاهتمام	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر الأفراد المؤهلين عند الحاجة إليهم.</li> <li>• إمكانية إجراء الترقية.</li> <li>• تحقيق ميزة تنافسية مرتبطة بالموارد البشرية.</li> </ul>	أطول	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استيعاب المفاهيم وسياق الكلام.</li> <li>• تطوير القدرة على إصدار الأحكام.</li> <li>• توسيع المؤهلات الإدارية لأداء مهام جديدة.</li> </ul>	التنمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الأداء.</li> <li>• تحليل التكلفة/ العائد.</li> <li>• اختيار النجاح.</li> <li>• الشهادات.</li> </ul>	أقصر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعلم سلوكيات وأفعال محددة.</li> <li>• شرح تقنيات وآليات العمل.</li> </ul>	التدريب

المصدر: روبر رماتي، جون جاكسون، ترجمة: محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، دار راشد بن آل مكتوم، ط 1، 2009، ص 419.

<sup>1</sup> د. فارس سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 187.

الفرق بين التدريب والتعليم:

قد يرى البعض أن التفريق بين التدريب والتعليم أمر قليل الأهمية، ولكن هناك فرق كبير بينهما.

**فالتدريب:** هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة، وهذا ما يبيّنه التعريف الذي ينظر إلى التدريب على أنه: <sup>1</sup> "يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما أو يحل مشاكل معينة".

فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها وأنشطتها، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها.

أما **التعليم** فهو العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب التفكير السليم المنطقي، وليس تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة <sup>2</sup> "فالتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف وحل المشكلات".

إذن فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها وهو بذلك لا يعطي إجابات قاطعة، ولكن يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين المتغيرات ترتبط ببعضها البعض ومن فهم الظواهر المختلفة.

والتدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط وهي: <sup>3</sup>

1- التعلم.

2- التطوير.

3- التدريب.

فالتعليم هو اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته وإنتاجاته.

أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه.

<sup>1</sup> منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 175.

<sup>2</sup> منصور احمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 200.

<sup>3</sup> علي غربي، بلقاسم سلاطينية، اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 45.

أما التدريب فهو نوع من أنواع التعليم، وبالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تدريب، ومنه فإن التدريب هو عملية مستمرة وكل عامل بحاجة للحصول على معلومات جديدة أو مهارات أو تطوير عاداته واتجاهاته.

### المطلب الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية

أولاً: مفاهيم أساسية حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية

حسب والتون Walton سنة 1999: " استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتطلب إدخال وتعديل، وتوجيه العمليات بطريقة، حيث كل الأفراد والفرق مجهزة بالمهارات والمعارف والكفاءات التي يحتاجونها للقيام بالمهام الحالية والمستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة "

أما هاريسون Harisson سنة 2000 فيعرف استراتيجية تنمية الموارد البشرية بأنها: <sup>1</sup> " التنمية التي تنشأ من رؤية واضحة عن قدرات الأفراد وتعمل في إطار الاستراتيجية العامة للعمل "

استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي <sup>2</sup> مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي يتم تصميمها من قبل إدارة الموارد البشرية وتعمل وفق الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتزويد أعضائها بالفرص اللازمة لتعلم المهارات الضرورية بغرض مواكبة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

وعليه نستنتج من التعاريف السابقة أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي مجموعة الأنشطة التي تركز على إعداد وتهيئة الأفراد لمستويات العمل المستقبلية وذلك على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة قدرات العاملين، على أداء أعمالهم الحالية وفي إطار خطة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

### ثانياً: مراحل بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية <sup>3</sup>

1. دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تواجه المنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.
2. تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على نقاط القوة والضعف.

<sup>1</sup> Michael Armstrong, op, cit, pp 175-176.

<sup>2</sup> جون وارنر، راندي دي سيمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن يغباني، (النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ط1، 2012، ص 7)

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 265.

3. دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج، تمويل، استثمار، تسويق ...) ومتطلبات تنفيذها.
4. تحديد هيكل الموارد البشرية (أعداد، أنواع) المناسبة لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم المستهدفة.
5. مواجهة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الفجوات التي يعاني منها.
6. رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات.

شكل رقم (01): المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن، ص 266.

وعليه، فإن وظيفة تنمية الموارد البشرية قد اكتسبت دورا هاما في عملية التسيير الاستراتيجي وأن ارتباط أنشطتها بالاتجاه الاستراتيجي في المؤسسة يعتبر ضروريا، ولهذا يجب على المدراء التنفيذيين أن يساهموا في بناء نظمها وتصميم فعاليتها، بما يتناسب مع متطلباتها.

### ثالثا: أهمية استراتيجية الموارد البشرية

تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup> لإنتاج هيكل متماسك وشامل لتطوير الأفراد من خلال خلق ثقافة التعلم وتكوين استراتيجية للتعلم التنظيمي والتعلم الفردي والهدف من ذلك هو زيادة قدرة الأفراد العاملين، لأن الموارد البشرية في المؤسسة تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وبالتالي فالتوجه الحقيقي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو توفير بيئة تشجع الناس على التعلم والتطور.

### رابعا: المتطلبات الواجب مراعاتها لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يتطلب تحقيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية جملة من الإجراءات والظروف منها:<sup>2</sup>

1. جعل تنمية الموارد البشرية قضية الجميع، إدارة وأفرادا وهي الوسيلة لتحقيق التميز.
2. بناء مخططات التنمية وفق متطلبات الكفاءة المرجوة في المنظمة.
3. تنظيم وظيفة التنمية بشكل يسمح بتحقيق التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.
4. رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية العزم، أي أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمنظمة ورؤية واضحة لتطوير قوة العمل ودورها في إنجاز أهداف المنظمة.
5. تبني سياسات وإجراءات عملية واضحة ومتناسقة، هدفها تنمية الموارد البشرية، كالتوظيف والتدريب والحوافز.

### خامسا: دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تتمثل دوافع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بما يلي:<sup>3</sup>

1. توجيه الأفراد الجدد كتعريفهم كل أنواع النشاطات كالوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

<sup>1</sup> Michael Armstrong, opcit ,p176.

<sup>2</sup> رياض عبد القادر، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، دراسة حالة سوناطراك، اطروحة دكتوراه، سنة 2014/2015.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2005،

2. تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لديهم.
3. تهيئة الأفراد لتقليد وظائف مستقبلية لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية.
4. تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.
5. التنوع كالتعدد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج كحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع والتعدد الثقافي.
6. هرمية أو شيوخوخة الموارد البشرية، دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل تسليحهم مجددا بمهارات وقدرات ومعارف لمواكبة مختلف التطورات.

### المطلب الثالث: تحديات وعوائد التنمية البشرية

#### أولاً: تحديات تنمية الموارد البشرية:

إن التحدي الحالي الذي يواجه اختصاصي تنمية الموارد البشرية هو لعب دور استراتيجي أكبر إذ يتوجب على المدراء التنفيذيين والمختصين بتنمية الموارد البشرية وفق ثلاث طرق هي:

- 1- المشاركة بشكل مباشر في عملية الإدارة الاستراتيجية في منظماتهم: إذ يجب على المدراء المساهمة بالمعلومات والأفكار والمقترحات خلال صياغة استراتيجية المنظمة وذلك للتأكد من أن استراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- 2- تقديم التعليم والتدريب للمدراء التنفيذيين حول مفاهيم وطرق التخطيط والإدارة الاستراتيجية: ان التدريب على مفاهيم الإدارة وأساليبها يساعد المديرين التنفيذيين في أن يطوروا منظورا علميا يساعدهم على الإدارة الفعالة في بيئة شديدة التنافس والتي يشهدها العالم في الوقت الحالي.
- 3- تقديم التدريب لكل العاملين بما يتفق مع أهداف واستراتيجيات مؤسساتهم: بحيث يتوجب على محترفي تنمية الموارد البشرية أن يتأكدوا من أن جميع الجهود التدريبية مرتبطة بشكل واضح بأهداف واستراتيجيات المنظمة.

#### ثانياً: عوائد التنمية البشرية.

إن تحسين وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات البشرية يترتب عليها بعض النتائج خاصة في المدى الطويل إذ يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها من خلال مواردها البشرية التي تعتبر الوسيلة الهامة لتحقيق هذه الأهداف.

ومن أهم هذه الأهداف نذكر: الرضا الوظيفي، الأداء، الولاء والانتماء للمؤسسة ومالها من أهمية بالغة في حياة واستمرارية المؤسسة .

1- الرضا الوظيفي: إن<sup>1</sup> الرضا عن العمل هو أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدة قصر المكافأة الفعلية لمقابلة وإدراك العامل لعدالة مستواها، فالعامل يكون راضيا عندما تقابل المكافأة هذا الإدراك، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها فردود أفعال العامل ومواقفه اتجاه العمل تتوقف على هذه الأهمية من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته ويؤثر هذا المتغير على التوقعات المستقلة للعزم فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله جهد في العمل.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر على درجة رضا العامل عن عمله نذكر أهمها:

- ✓ **مستوى التعليم والطموح:** بينت الدراسات والبحوث أن العامل الأكثر تعلما أقل رضا عن العمل مقارنة بالعامل الأقل تعلما ويجع ذلك إلى الطموح والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه فالعامل المتعلم يكون أكثر طموحا والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه يكون دائما أعلى وأسمى.
- ✓ **الخبرة:** أمدت دراسات على وجود علاقة عكسية بين خبرة الفرد ورضاه عن العمل فكلما زادت خبرة الفرد قل رضاه عن الوظيفة التي يشغلها وذلك راجع إلى زيادة نوعية وكمية المطالب التي تحتاجها بزيادة خبرته في الوظيفة.
- ✓ **الأجر:** إن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والدراسات التي أجريت في المصانع الإنجليزية تضيير إلى<sup>2</sup> وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.
- ✓ **الترقية:** تدخل الترقية بأبعادها المختلفة في أكثر أنواع حوافز العمل، إذ تعد مصدرا على كفاءته في العمل،<sup>3</sup> " إن العامل المحدد لأكثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرض الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل ".
- بمعنى أن الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا وحصل عليها يكون رضاه أكبر من الفرد الذي كان توقعه للترقية عاليا وحصل عليها، أو لم يحصل عليها وهنا الطامة الكبرى.
- ✓ **محتوي العمل مثل المسؤولية وطبيعة أنشطة العمل.**

<sup>1</sup> أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983، ص 92

<sup>2</sup> أحمد صفر عاشور، مرجع سبق ذكره ص 143

<sup>3</sup> أحمد صفر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

ثانيا: الأداء الوظيفي والإنتاجية

1. الأداء: يقصد بالأداء<sup>1</sup> " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " .

ويشير بورتر Porter ولولر Lowler إلى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط، ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الموظفين ومعارفهم ومهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به. ونميز بين ثلاثة أبعاد رئيسية يقاس عليها أداء الفرد وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.

**الإنتاجية:** إن مفهوم الإنتاجية غالبا ما يختلط بمفاهيم أخرى مثل: الكفاءة والتي تعني النسبة من موارد المنظمة ( المادية والبشرية) والتي تساهم في الإنتاجية أثناء عملية التصنيع، أي أنها عامل داخلي يتحقق عند الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، والفاعلية هي استعمال موارد المنظمة بمقدار تحقيق هدف المنظمة.

ويشير مصطلح<sup>2</sup> الإنتاجية بصفة عامة، إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل وتكلفتها، وتكاليف الإنتاج، وتكليف الآلات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية.

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

وفي إطار<sup>3</sup> علاقة الإنتاجية والأداء الوظيفي، بموضوع التنمية البشرية فليس هناك تعارض بين المفكرين والإداريين حول وجود العلاقة الطردية بينهم، فكلما زاد الاهتمام بالأفراد العاملين داخل المؤسسة وتنميتهم وتطويرهم ارتفع أداؤهم وزادت إنتاجيتهم وكفائتهم الحدية.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> د. مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 63.

<sup>3</sup> مصطفى محمود ابوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2. **الانتماء والولاء المؤسسي:** يعتبر الولاء المؤسسي من العوامل المهمة التي تساعد الإدارة في التغلب على المشكلات التي تظهر في المنظمات، فالشعور بالانتماء يجعل الفرد يتصرف لمسؤولية وبدافع مصلحة المنظمة التي يعمل بها والتي تتوقف عليها مصلحته هو كذلك فإحساس الفرد بالانتماء إلى المنظمة وولائه لها يؤدي إلى أن معظم تصرفاته ستتطلق من هذا الأساس، وسوف يتصرف بمسؤولية وإدراك ووعي وسيشعر بقيمة الوقت الذي سيقضيه في المنظمة، كما أن ذلك سيكون حافزاً له على الإبداع والابتكار في العمل.

مفهوم الولاء يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط .

والولاء المؤسسي هو<sup>1</sup> " شعور ينم داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها "

بمعنى أن الولاء المؤسسي هو الإخلاص والإدماج الذي يبديه الفرد نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها أو وهو رغبة الفرد في الارتباط بالمنظمة والبقاء فيها.

وهناك بعض العوامل المساعدة في بناء وتدعيم الولاء المؤسسي يمكن ذكر البعض منها كما يلي:<sup>2</sup>

- إعطاء الموظف المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري.
- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين.
- حرص المنظمة على إشباع الحاجات الإنسانية لدى أسرة العاملين.
- وجود نظام للحوافز حقيقي وموضوعي وعادل.
- سيادة المناخ الإنساني والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع العاملين في المنظمة.
- وجد الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أهمية إتاحة الفرص الحقيقية لمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل وجميع عمليات صنع القرار في المنظمة.

### المطلب الرابع: طرق تنمية الموارد البشرية.

**أولاً: تخطيط الموارد البشرية:** تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يعطيها التخطيط وهي سنة في العادة وباختصار فإن تخطي الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعوام ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء لدى العاملين داخل المنظمة إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص68.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ويعني تخطيط البشرية<sup>1</sup>: " الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية، والموازنة بينهما، ذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئي " بمعنى أن تخطيط الموارد البشرية يوفر للمنظمة العدد المناسب من الأفراد بالنوعية المناسبة زفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب للقيام بالأعمال المطلوب أدائها لفترة محددة بدرجة من الكفاءة والفعالية. وتكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في<sup>2</sup>:

- 1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على المواطن العجز والفائض في القوة العاملة، يهيئ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية والتدريب.
- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- 3- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها.
- 4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل. أما أهداف تخطيط الموارد البشرية فتتمثل في<sup>3</sup>:
  - أ- يساعد التخطيط على الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الأيدي العاملة بكافة أنواعها ومواقعها.
  - ب- التخطيط تحقق زيادة الإنتاج وذلك أحسن التوزيع السليم واستغلال تلك القدرات.
  - ج- التخطيط يساعد على معرفة حجم التكلفة بالنسبة للأيدي العاملة وغي تحقيق لمبدأ الترشيح النسبي لحجم الإنفاق.
  - د- التخطيط السليم يوفر الرضا الوظيفي بين العاملين لأن التوزيع السليم لتلك الطاقات البشرية يساعد على خلق أجواء الارتياح والقبول لطبيعة العمل.
  - هـ- مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل.

<sup>1</sup> رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبد كان، الرياض السعودية، 2001، ص 411.

<sup>2</sup> د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 2007، ص ص 162، 163.

<sup>3</sup> د/ طاهر محمود الكلالده، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، ص ص 43، 44.

## 1/ الاستقطاب:

يشير مصطلح استقطاب العاملين إلى<sup>1</sup> عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أو ضعتها تخطيط الموارد البشرية، في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن، وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة التي يتم خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع " وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال علاقته مع وظائف إدارة الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين، فعندما ينجح الاستقطاب في جذب عدد وفير من الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، وبمواصفات عالية ووفق المطلوب.

معنى ذلك أنه وفر لعملية الاختيار والتعيين بدائل انتقاء متعددة، تمكنها المفاصلة بينها بسهولة، وانتقاء أفضلها، مما يرفع من مستوى فاعلية أداء المؤسسة مستقبلا كذلك عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء الأفضل منها وتأهيلها وتدريبها ليس بسهولة فحسب بل بتكلفة أقل بعد تعيينها في المؤسسة.

## 2/ الاختيار:

هو تعدد العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، هو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير التي تطبقها المنظمة.

وتعتبر عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم أهم خطوة في تكوين قوة عمل قادرة على الأداء والرغبة فيه، فبعد حصر أنواع وعدد الوظائف والأعمال وعدد شاغليها، وبعد تحليل تلك الوظائف وعرفة متطلباتها وشروط أدائها تبدأ المرحلة اللاحقة وهي اختيار الأفراد الذي تتوفر فيهم المواصفات المناسبة لتلك المتطلبات والشروط، ولما يحقق مع ميولهم ورغباتهم لما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتعتبر وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لعملية الاستقطاب للموارد البشرية المناسبة، فبعد تحديد مصادر تدبير احتياجات المؤسسة من العاملين تجب المفاصلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظائف المختلفة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص 273.

<sup>2</sup> د/ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 236.

أما معايير الاختيار فهي<sup>1</sup>:

- 1- مستوى التعليم.
- 2- الخبرة السابقة.
- 3- الصفات البدنية (الجسمانية).
- 4- الصفات الشخصية.
- 5- المعرفة السابقة بالشخص.

### ثانياً: تكوين وتدريب العاملين

تسعى كل مؤسسة إلى امتلاك عامين على درجة عالية من الخبرة والمهارة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخطط لها والحفاظ على مكانتها السوقية.

ويعتبر التكوين أحد المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين بتلك المؤسسات والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

والتكوين المثمر والناجح يتطلب تعليم مستمر، من خلال تصميم برامج من قبل إدارة الموارد البشرية بهدف تطوير المهارات والمعرفة والخبرة، وسلوكيات العاملين، حيث يعتبر الأداء من ثوابت المنظمة وأهدافها الأمامية.

ويعرف تكوين العاملين على أنه<sup>2</sup>: " عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة، واكتساب العامل مهارات جديدة ".

ويعرف كذلك على أنه<sup>3</sup>: " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل ".

إذن من خلال التعريف السابقة نستنتج أن تكوين العاملين هو عملية منظمة، يكسب من خلالها الأفراد العاملين معارف ومهارات جديدة، وسلوكيات جديدة، مما يسمح لهم القيام بأنشطتهم ومهام وظائفهم بأكثر كفاية وفعالية.

ولقد زاد الاهتمام بعملية تكوين وتدريب العاملين مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والدولية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم سلع وخدمات جديدة من شأنها تحقيق الرضا لدى عملائها، وتوسيع حصتها السوقية، من خلال الدور الذي يلعبه التكوين في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع.

<sup>1</sup> د/ أحمد ماهر، مرج سبق ذكره، ص ص 237، 238.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، قسم الإدارة والأعمال، الدار الجامعية الجديد، الإسكندرية، 2003، ص 181

<sup>3</sup> جمال الدين محمد موسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 332.

إن التركيز على نوعية وجود البرامج التدريبية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع استراتيجية المنظمة، ويؤدي على تحقيق المزايا التنافسية، المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالجودة والنوعية المطلوبتين، وتتمثل أهمية التكوين في:

**1. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة:**

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- ✓ يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المؤسسة منهم من أهداف.
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- ✓ يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها لما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- ✓ يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الإدارة والأفراد.

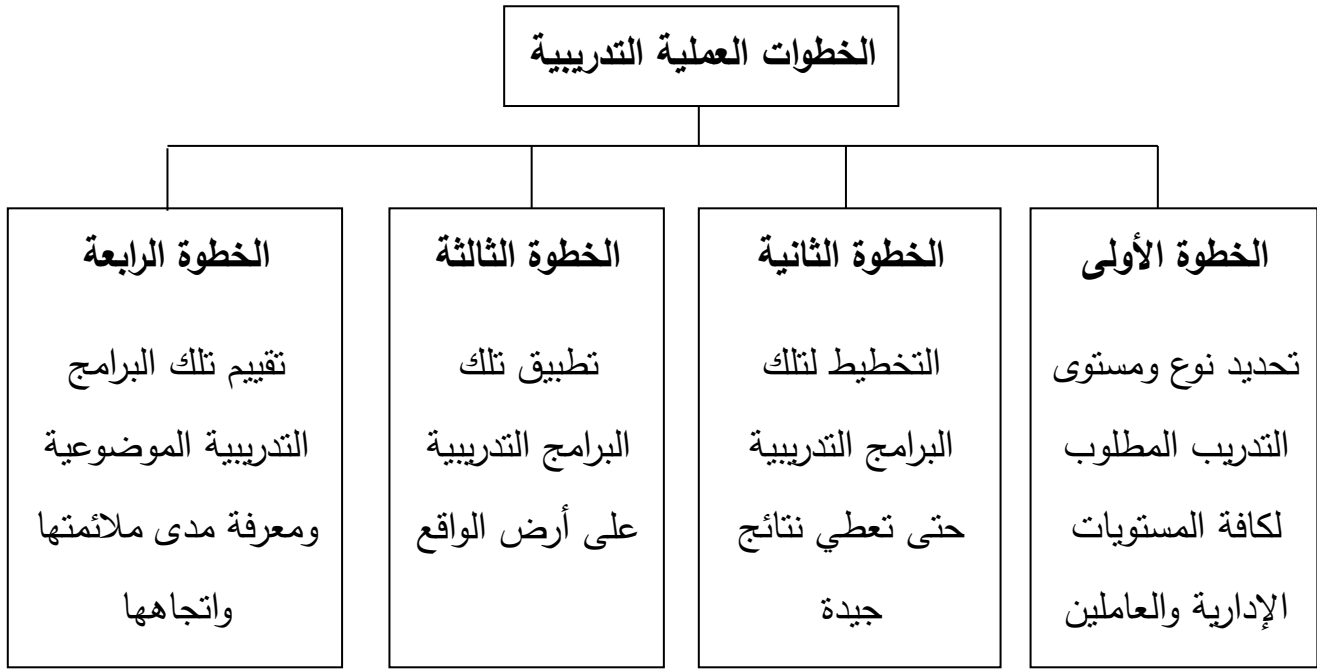
**2. أهمية التكوين بالنسبة للعاملين: تتمثل أهميته في:**

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ✓ مساعدتهم في حل مشكلات العمل التي تواجههم.
- ✓ يطور وينمي الدافعية نحو العمل وتخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- ✓ يساعد على التقليل في التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة.
- ✓ يساهم في تنمية القدرات للعاملين.

**3. مراحل عملية التدريب: هناك عدة مراحل لعملية تكوين العاملين هي:**

- أ/ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتبر الاحتياجات التدريبية عن الأفراد المراد تكوينهم وتتجدد الحاجة إلى البرامج التدريبية من خلال تحليل المؤسسة أولا والمهام ثانيا وأخيرا تحليل العاملين.
- ب/ **تصميم البرامج التدريبية:** بعد الاحتياجات التكوينية بدقة في صور الأفراد تحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تربيها الإدارة تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية من خلال تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها واختيار أسلوب التكوين المناسب لكل موضوع.
- ج/ **تنفيذ البرامج التكوينية:** أي تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية من خلال توقيت البرنامج، تجهيز المطبوعات والاتصال بالمتكويين.
- د/ **تقسيم البرنامج التدريبي:** لا تتحقق فاعلية التدريب بحسن التخطيط فقط وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقسيم العملية التدريبية بشكل عام في المؤسسة وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فاعليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة.

شكل رقم (02): يوضح خطوات العملية التدريبية



المصدر: الطاهر محمود الكلادة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 47.

4- **برامج تكوين الموارد البشرية<sup>1</sup>**: تتعدد وتتنوع برامج تكوين الموارد البشرية وذلك وفقا للاحتياجات الحقيقية للموارد البشرية أو وفقا للمواقف التكوينية التي تتطلبها هذه البرامج، ويمكن تحديد هذه البرامج في:

- ✓ التكوين أثناء الوظيفة.
- ✓ التكوين للترقية.
- ✓ التكوين التوجيهي.
- ✓ التكوين خارج أوقات العمل.

5- **وسائل التكوين<sup>2</sup>**: تختلف أساليب التكوين وتظل مهمة تخطيط البرامج التكوينية والمفاضلة في الاختيار بين الأساليب ومن أهم أساليب التكوين نجد:

- ✓ دراسة الحالات.
- ✓ الندوات والمناقشات.

<sup>1</sup> بوزيان دحماني جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر ( خروبة) منذ 2009، ص93.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلادة: تنمية الإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 65.

✓ المباريات الإدارية.

✓ تمثيل الأدوار.

### ثالثاً: إدارة برنامج الحوافز والتعويضات:

تعد أنظمة إدارة برامج الحوافز والتعويضات من بين الأنظمة التي لاقت اهتمام كبير من قبل المؤسسات نظر لأن تكاليفها تشكل بنسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسات إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الأكفاء واستقرارهم بالمؤسسة.

#### 1- إدارة هيكل الأجور والمرتبات:

تلعب سياسات الأجور والرواتب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة فتكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة نية لا يقتصر على تخطيط واختبار وإعداد وتكوين الأفراد العاملين فحسب وإنما أيضاً على مقدار العائد الذي تحصل عليه الأفراد العاملين مقابل ما يقدمونه من جهد للمؤسسة، فالمبدأ الأساسي الذي يجب أن تقوم عليه سياسة الأجور هو تحقيق الوزن والتوافق بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من ناتج أداء العاملين على شكل سلع وخدمات وما تدفعه لهم من عوائد في شكل أجور ومرتبات.

ويمكن لسياسة الأجور أن تتجذب الأفراد للعمل بالمؤسسة، كما قد تسعدهم عن الالتحاق بها ويمكن أن يصل الأمر إلى حد ترك بعضهم للعمل بالمؤسسة للالتحاق بمؤسسات أخرى وخاصة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية نتيجة لشعورهم بعدم وجود توازن بين الجهد العائد.

ويمكن تعريف الأجر على أنه<sup>1</sup>: "نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد، أو هو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة".

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نشير إلى بعض الأسس والاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في تحديد هيكل الأجور والرواتب في المؤسسة.

- ✓ ينبغي أن تكون الاختلافات فيما بين الوظائف المختلفة بنية على اعتبارات موضوعية تعكس متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.
- ✓ يجب أن يعد نظام الأجور أساساً وفق وضعية ظروف العمل إن كان يتميز بالوفرة أو الندرة حتى تسمح لإدارة الموارد البشرية بالحصول والمحافظة على العاملين المؤهلين.

<sup>1</sup>دا نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 253

2 - إدارة برنامج الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، وذلك لأهميته ودوره في نجاح أي مؤسسة إنتاجية كانت أم خدمية، ويولي مستولي المؤسسة اهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبا وإيجابا.

إن من بين المهام الأساسية لأي مسؤول في مؤسسة هدفهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، وما يترتب عليه من تحقيق أهداف كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء. وتعرف الحوافز على أنها<sup>1</sup>: "هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اتباع كافة احتياجاته الإنسانية".

بمعنى أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

✓ عبارة عن العوائد التي يحصل عليها الفرد نتيجة لأدائه المتميز عن بقية الأفراد، لتحقيق الأداء المتميز يكون نتيجة إدراك العامل لعوامل الأداء المتمثلة في ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز وهنا يمكن القول بأن العامل يربطه شيئين هما:

1- مقدار الجهد الذي يقدمه للمؤسسة.

2- مقدار العائد أو المقابل المادي أو المعنوي المتحصل عليه.

وهناك شرط بإمكانها المحافظة على العلاقة بين الحافز والأداء المتميز نذكر البعض منها:

- تناسب الحائز مع دوافع الفرد .
- اقتناع العامل بالعلاقة الوثيقة بين الأداء والحصول على الحافز .
- أن يكون احتمال الحصول على الحافز كبيرا ومؤكدا نتيجة الأداء المتميز .
- ضرورة قصر المدة بين الأداء المتميز والحصول على الحافز .
- ضرورة الاستمرار والانتظام في دفع الحوافز .
- الابتعاد عن كل إشكال المحسوبية والمصائبات في توزيع الحافز .

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازين، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الاسكندرية مصر، ص 212.

أنواع الحوافز: وتشمل نوعين:

1/ الحوافز المادية: مثل الآخر المكافآت الترقية المشاركة في الأرباح خدمات تقديم بأسعار منخفضة، ظروف العمل والاستقرار في العمل.

2/ الحوافز المعنوية: مثل الوظيفة المناسبة المشاركة في اتخاذ القرارات الترقية وزيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد للذات خطابات الشكر واللوحات.

وعليه فمن خلال إدارة النظام الحوافز والتعويضات أن تساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية العاملين عن طريق دفعهم لتحقيق المزيد من الانجازات المتميزة والعمل بكل كفاءة نتيجة لشعورهم بعدالة تلك الحوافز، وأنهم ضمن أولويات التفكير من طرف المسؤولين، وما يترتب عليه من ارتفاع لمعنوياتهم وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

#### رابعاً: تطوير المسار الوظيفي

يشكل تطوير المسار الوظيفي أحد طرف لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات إذ من خلاله فقط تتحدد الرؤى وترسم الملامح الخاصة بالمواقع التي سيلعبها الموظف منذ التحاقه بالعمل حتى إحالته على التقاعد.

1. مفهوم تطوير المسار الوظيفي: قبل إعطاء تعريف لمصطلح تطوير المسار الوظيفي، لا بد من التعرف أولاً على مصطلح المسار الوظيفي، والذي عرف على النحو:

المسار الوظيفي هو<sup>1</sup>: "سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة".  
هو<sup>2</sup> "مجموعة المراكز الوظيفية التي يندرج خلالها الفرد في حياته الوظيفية".

- أم تطوير المسار الوظيفي فيمكن تعريفه على أنه<sup>3</sup>: "عملية تنظيمية تقوم غدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما يلي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المؤسسة لها وذلك عبر مسيرة حياتها فيها وما يمكنها تخفيفه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجود: لديها".
- هو: <sup>4</sup> "عملية مستمرة من خلالها يتقدم الفرد ويتطور من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا والمشاكل والمهام".

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ص 116.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، ادارة الموارد البشرية، ص 345.

<sup>3</sup> عمرو صفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 548.

<sup>4</sup> رواية حسن محمد، مدخل استراتيجي التخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص 309.

- ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن تطوير المسار الوظيفي للموظف يشكل طريقا لتكوين خبرة مهنية لديه في مجال معين، وهذا من خلال الوظائف التي شغلها والمهام التي أداها، الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين معارفهم باستمرار لوصول وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذا المسار.
- كما لا بد على المؤسسة في تخطيطها للمسار الوظيفي لموظفيها أن تعمل على وضع الموظف في مسار يمن له تنمية وتطوير مهارات قدراته وكذا معارفه، حيث يمر المسار الوظيفي لأي موظف بأربع مراحل تبدأ بالبحث عن الوظيفة المناسبة للمؤهل العلمي خاصته والتي تتماشى ورجبته، وتحديد البدائل الوظيفية الممكنة، بعدها تأتي مرحلة اختيار الوظيفة والالتحاق بالمؤسسة التي وقع عليها الاختيار وفي الغالب يكون عمر الموظف من 18 إلى 25 بعدها تأتي مرحلة النضج الموظف في عمله والاستقرار فيه ويتراوح عمر النضج من 40 إلى 55 سنة ويبدأ تمهيد وتهيئة لفكرة استاجه عن المؤسسة منذ سن 55 سنة حتى يتم إحالته إلى التقاعد.

## 2. أهمية تطوير المسار الوظيفي في المؤسسة:

أ- الأهمية بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة: تبرز أهمية وفوائد تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ✓ التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف.
- ✓ الشعور بالالتزام اتجاه الأهداف التنظيمية.
- ✓ تعلم مهارات جديدة تساعد المورد البشري على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.
- ✓ تنمية الشعور بتقدير الذات والنتاج من النمو والتعلم.
- ✓ زيادة وتدعيم الترقيّة لمناصب أعلى داخل المؤسسة.

وعليه فتتمة المسار الوظيفي بشكل بالنسبة للموظفين حافزا هاما لتنمية مهاراتهم وخبراتهم بغية الارتقاء بين مستوياته، بما يخلف لديهم الشعور بالرضا الناتجة عن تقديرهم لذاتهم نتيجة تحقيقهم لأهدافهم في التوظيف وإثبات وجودهم.

ب- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهمية وفوائد تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- ✓ الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين.

<sup>1</sup> رواية حسن حمد، مرجع سبق ذكره ص ص 351، 352.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ص 117.

- ✓ زيادة الولاء والإخلاص للمؤسسة.
  - ✓ نشر المعلومات الدقيقة عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية.
  - ✓ احتفاظ المؤسسة بالكفاءات العالية وتمييزها.
  - ✓ القدرة على بناء الغابات والأهداف الواضحة.
  - ✓ زيادة الفاعلية في نظام الموارد البشرية وتبسيط الإجراءات.
  - ✓ تحسين مستوى الاتصالات على مستوى كامل المؤسسة.
- وعليه فإن تنمية المسار الوظيفي يحدد وبدقة الفروق الفردية بين الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تمكن من التجديد الدقيق لمواهبهم ودافعيتهم داخل العمل، مما يسمح بتشخيص الحالات والطاقات المميزة للمورد البشري، بما يسهل على المؤسسة اكتشاف وتوجيه الفرد وجهة صحيحة مشبعة للحاجات وتنمية للمهارات ومحفزة للطموحات وتقابل في ذات الوقت الاحتياجات التنظيمية بكفاءة، من خلال تحقيق التوافق بين مؤهلات المورد البشري ومع متطلبات مختلف الوظائف.
- خامسا: السلامة والصحة المهنية:**

تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الظروف المناسبة لأداء العمل للاستجابة لعامل أخلاقي وهو المحافظة على صحة العاملين وأمنهم وتجنب حوادث العمل وما ينتج عنها من تكاليف: تكلفة العمل والوقت الضائع، مصاريف العلاج، تعويضات المتضررين، تكاليف إحلال وتكوين العاملين... الخ.

ولقد أصبحت السلامة والصحة المهنية أكبر التحديات التي تواجهها المنظمة حاليا والتي باتت مطالبة ببذل المزيد من الجهود البشرية، لتحقيق السلامة المهنية يتم عبر ممارسة حملة من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري، وتهيئة الظروف الأمنية لتحقيق جودة في الحياة داخل بيئة العمل.

ومن أهم هذه الأنشطة نجد:

- ✓ تحديد طبيعة الأعمال وأساليب أدائها والظروف الحيطية بها، وحصر المخاطر المرتبطة بكل وظيفة.
- ✓ تحديد الأدوات اللازمة لتجنب الحوادث والمخاطر والعمل على توفيرها.
- ✓ وضع مخططات خاصة بالحالات الطارئة والاستعدادات.
- ✓ الاهتمام بمحور الوعي الوقائي في برامج التدريب والإرشاد والتوجيه المستمر لتجنب الحوادث خاصة الشائعة.
- ✓ المراقبة المستمرة والصارمة لضمان احترام إجراءات الأمن والسلامة داخل المنظمة.
- ✓ الاهتمام بطب العمل والمشاركة في تشجيع العاملين على الرياضة.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

ان هدف أي منظمة هو حصولها على ميزة تمكنها من البقاء و النمو و الاستمرارية .

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

#### أولاً: بعض تعريف الميزة التنافسية

هناك عدة تعريف جاءت لتوضيح معنى الميزة التنافسية أهمها:

عرفها M. Porter: <sup>1</sup> " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً"، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

**تعريف نبيل خليل مرسى:** <sup>2</sup> " في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، عرف الميزة التنافسية على أنها: " تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها "

**تعريف فيليب كوتلر** <sup>3</sup> " الميزة التنافسية هي القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب وفي المستقبل".

**تعريف علي السلمي:** <sup>4</sup> " الميزة التنافسية هي المهارة او التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون "

ويبين الجدول التالي وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

<sup>1</sup>Michael porter, l'avantage concurrentiel des nations, traduit par : pierreMirailles- catherine, Barthelemy et Eve, Dayre Miel Carsti, paris, Inter- editions : 1993, p 48.

<sup>2</sup>نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، ص 37.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

<sup>4</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الجدول رقم (02): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACAMAL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "، الملتقى الدولي: إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، 27-28 افريل، كلية العلوم الإدارية التطبيقية، الأردن.

ونستنتج من هذا الشكل ما يلي:

1. تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج والحجم السوقي المستهدف والتميز بالمواد.
2. المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.
3. خصائص مميزة تمكنها من الاستمرارية في السوق.

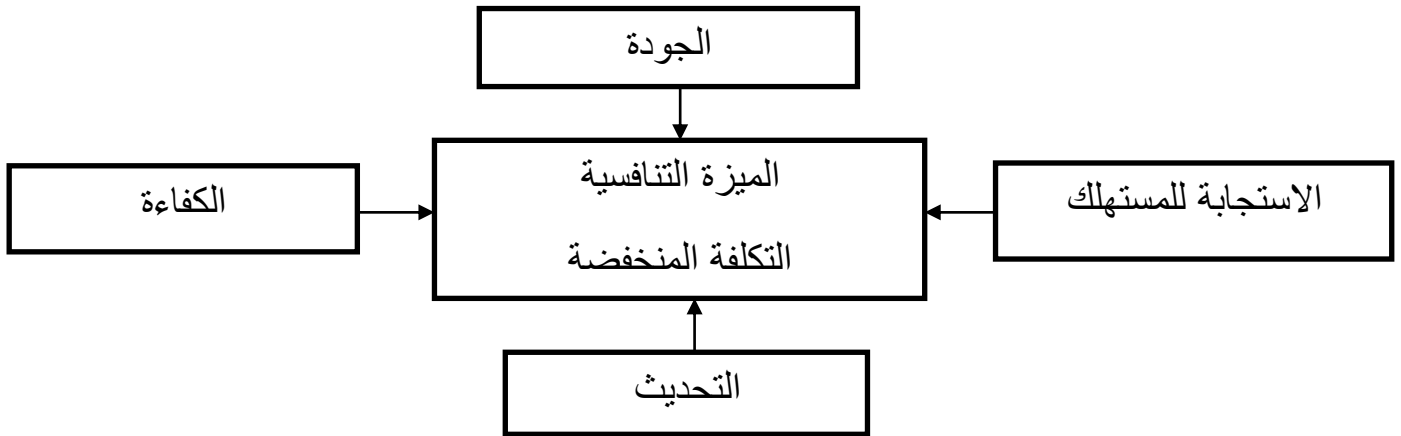
ثانياً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

توجد أربعة أسس تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي: كفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للمستهلك، وهذه العوامل الأربعة تتيح للمؤسسة<sup>1</sup>.

- تميز منتجاتها المعروضة، وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك.
- تخفيف هياكل تكلفتها.

فهذه العوامل تعتبر أسس بناء الميزة التنافسية، كما انه توجد علاقة بين العوامل الأربعة، فكل عامل له تأثير على الآخر، فمثلا الجودة يمكن ان تؤدي الى الكفاءة. كما ان التحديث يمكن ان يدعم الكفاءة والجودة، والاستجابة للمستهلكين، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (03): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: ستار لزمل وجارديث جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، تقريب ومراجعة، محمد سيد احم عبد المتعال، د. إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008ص. 203.

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات فالمدخلات هي

<sup>1</sup> ستار لزمل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة د محمد بن احمد عبد المتعال، د إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008ص 203-204

العوامل الأساسية للإنتاج من العاملة والأرض...، اما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات فكما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة .

الا ان تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

**2- الجودة:** يقال عم المنتج او الخدمة انه ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون انه ذو قيمة اكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة.

كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتجه للمتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك للسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعم السمعة من خلال الجودة تمنح المؤسسة فرصة فرض السعر عالي ويتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

**3- التحديث:** هي عملة تجديد منتجات او عمليات كما ان هناك نوعان رئيسيان من التجديد: تجديد المنتج وتجديد العمليات.

فتجديد المنتج هو العمل على تطويره وابتكار منتجات جديدة تماما واكتسابها صفات متميزة.

اما تجديد العمليات ( تحديث العمليات) فهو يشمل تطوير عمليات لاننتاج المنتجات ويعتبر التحسين المستمر كاحد مرتكزات الجودة ( الشاملة- من اهم مصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، اذ يمنح التحديث للمنتجات وعمليات المؤسسة قيمة تفنقر اليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكلفة إلى مستوى اقل منهم.

**4- الاستجابة للمستهلكين<sup>1</sup>:** كل مؤسسة هدفها هو تحقيق استجابة للمستهلكين ولكن يتم ذلك يجب ان تكون هذه الأخيرة قادرة على أداء المهام بشكل افضل من المنافسين في تحديد واشباع حاجات عملائها.

فمثلا عمل المؤسسة على تحقيق الجودة المتفوقة وتجديد متفوق يمكنها من تحقيق استجابة متميزة للمستهلكين.

<sup>1</sup>شارلزهل وجارد ثيجونز، مرجع سبق ذكره، ص229

## المطلب الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية

### أولاً: خصائص الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

الميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>: " وهي ألا تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط بل تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات استراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم ".

2- إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة، ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى بين القصير والبعيد.

<sup>1</sup> د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان، الأردن، ص 309.

<sup>2</sup> فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، " الإدارة الإستراتيجية "، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 30.

## ثانياً: مصادر الميزة التنافسية<sup>1</sup>

تسعى أغلب المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، لذا نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها، ومن بين أهم مصادرها نجد:

### 1. التكنولوجيا والابتكار:

إن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

### 2. الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير مثل هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرها ما للميزة التنافسية المستدامة.

ويؤكد (A khtar et al, 2008, 17) إلى أن الموارد البشرية تحتاج إلى أربع لقاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الاستراتيجية وتشمل هذه الأعمال الاختصاص المعرفة المهنية والتقنية والكفاءة.

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

<sup>1</sup> د/ عز الدين علي نسويسي، أ. د/ نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، عمان الأردن، ص ص 73-74.

3. الزمن: <sup>1</sup>

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، لذا للزمن أهمية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)

4. المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حالة من انفجار المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

5. الجودة:

يعمل العميل عند اتخاذ قرار الشراء في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب بل وفي عصرنا هذا تفوقت الجودة على الثمن.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نذكر منها: <sup>2</sup>

**المصادر الداخلية:** والمرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع، وغيرها.

كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحضير، البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.

<sup>1</sup> د/ نوري منير، مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات.

<sup>2</sup> د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مصدر سبق ذكره، ص 310.

المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

### المطلب الثالث: محدداتها ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية

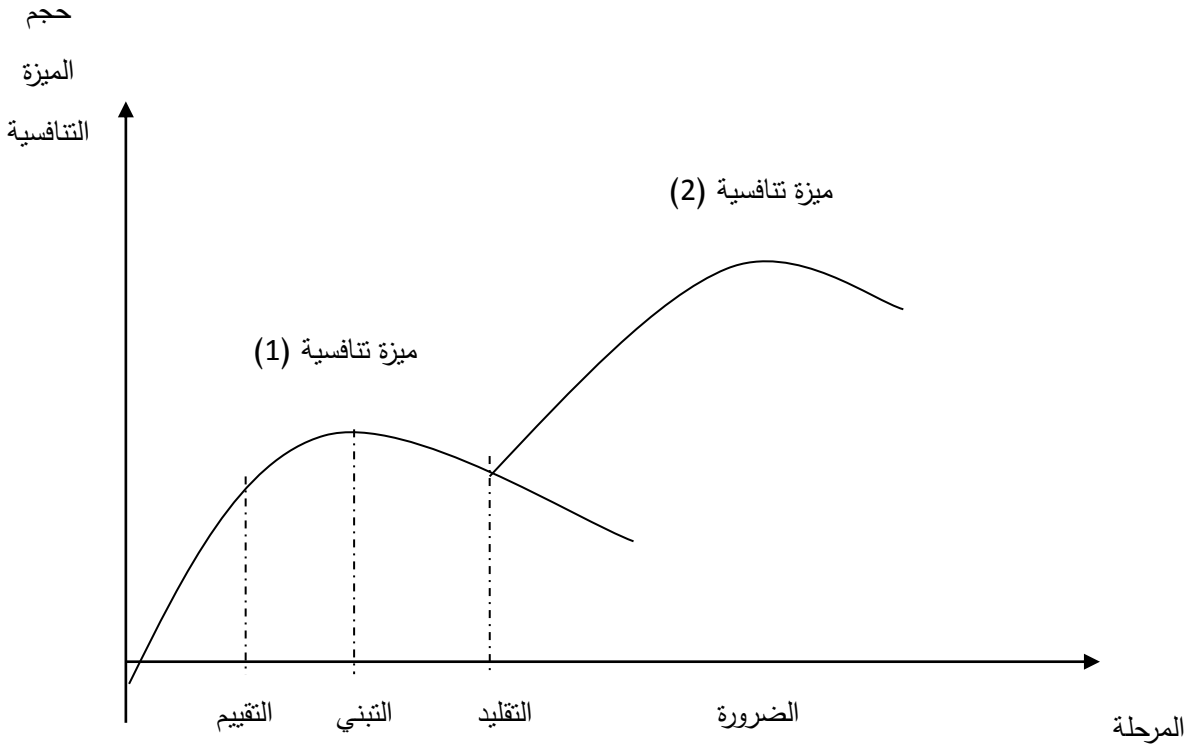
إن هدف أي مؤسسة يرتكز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا يصعب الحصول عليه في ظل وجود العديد من الجهات التنافسية التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها. فالיום نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة.

وفيما يلي محددات الميزة التنافسية:

1- **حجم الميزة التنافسية:**<sup>1</sup> يحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات والخدمات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، 1998، ص 85-86.

شكل رقم (04): دورة حياة الميزة التنافسية



التقييم  
صدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب،  
مصر، 1998، ص 86.

ويمكن تلخيصها كما يلي:

أ- **مرحلة التقييم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة مع مرور الزمن انتشارا واسعا نظرا للقبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

ب- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

ت- **مرحلة التقليد:** يتراجع في هاته المرحلة حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسون قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات.

ث- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإن لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة. ومن جهة أخرى يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إيداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم ...

الجدول رقم (03): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment Scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Verticale Scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتعامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
النطاق الجغرافي Geographie Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر

<p>عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة بوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتورجامل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>	<p>نطاق الصناعة Industry Scope</p>

المصدر: العربي عطية: تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 400.

**ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:** تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف هي:<sup>1</sup>

1. **مصدر الميزة:** يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تميز المنتج، السمعة الطيبة، أو علاقات وطيدة مع العملاء وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

<sup>1</sup> د. نبيل موسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد المدربين تدريباً خاصاً.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم والتسويق.

## 2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

في حال اعتمدت المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط، كأن تقوم بتصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة.

أما في حالة تعدد مصادر الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً

## 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا فنية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

## المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وسبل تنميتها وتطويرها

### أولاً: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية<sup>1</sup>

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

1- استراتيجية قيادة الكلفة: تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة<sup>2</sup> بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق

<sup>1</sup> د/ عز الدين علي السويسي، أ. د/ نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2015، ص 75.

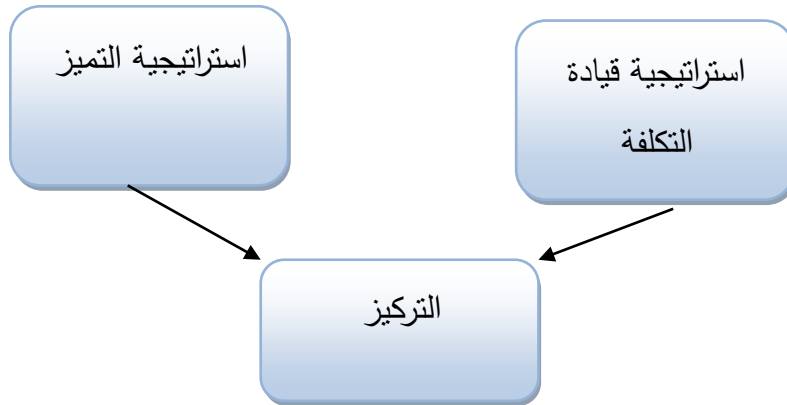
<sup>2</sup>Porter, 1980, p 35-36.

ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية وكلما كانت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

وكثيرا من الشركات التي تتجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة، لا بد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:

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

الشكل رقم (05): استراتيجيات الميزة التنافسية



المصدر: Porter (1985) competitive advantage, the free press, New york.

2- استراتيجية التميز: استراتيجية البحث عن التميز أو الأفراد بخصائص استثنائية وصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما تحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

في حين يؤكد<sup>1</sup> أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم، بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

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

في حين يشير<sup>2</sup> على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين:

الأول: تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني: في تميز المراكز، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين.

كما أن هناك المبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية هي:

1. الاستفادة من مزايا التخصص.
2. القدرة على التجديد والابتكار.
3. اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب اتباع حاجات المستهلكين.

ويرى<sup>3</sup> بأن هناك مخاطر في اتباع هذه الاستراتيجية هي:

1. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج.
2. تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
  - التغيير في الظروف المحيطة.
  - ظهور منافسين جدد.
  - تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.

<sup>1</sup>Des, G, G, Lumpkin, G. T, Eisner, A.B (2008) : Strategic Management creating competitive advantages, 4 ed, McGraw Hill, p 166.

<sup>2</sup>Weelen, Thomas L. Anbranger. J, David (2002), Strategic Management and business policy, 8 ed Prentice Hall, p 149. ,

<sup>3</sup>Weelen et al, 2002, p 168.

- عدم اتباع حاجات ورغبات العملاء.
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

ويرى<sup>1</sup> أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات وهناك بعض المؤثرات تظهر من خلال هاته الاستراتيجيات كما يلي:

جدول رقم (04): المؤشرات العملية لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

استراتيجية التركيز مع التميز	استراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	استراتيجية التميز	استراتيجية قيادة الكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم المنتجات الخاصة.</li> <li>• انتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم خدمة مميزة للزبون.</li> <li>• تحسين الكفاءة.</li> <li>• الرقابة على الجودة.</li> <li>• تدريب العاملين في الصف الأمامي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقليل تكاليف التوزيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإبداع في التكنولوجيا والابتكار.</li> <li>• تعزيز الإبداع.</li> <li>• حصة سوقية كبيرة.</li> </ul>

المصدر: Akan ; O, Allen, R,S, Helms, MM &Spralls, SA (2006) p 14

ثانيا: المحيط العام للمنافسة:

إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الاقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين بالتهديدات من السلع البديلة ... إلخ.

وحسب Porter توجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل<sup>2</sup> وهي:

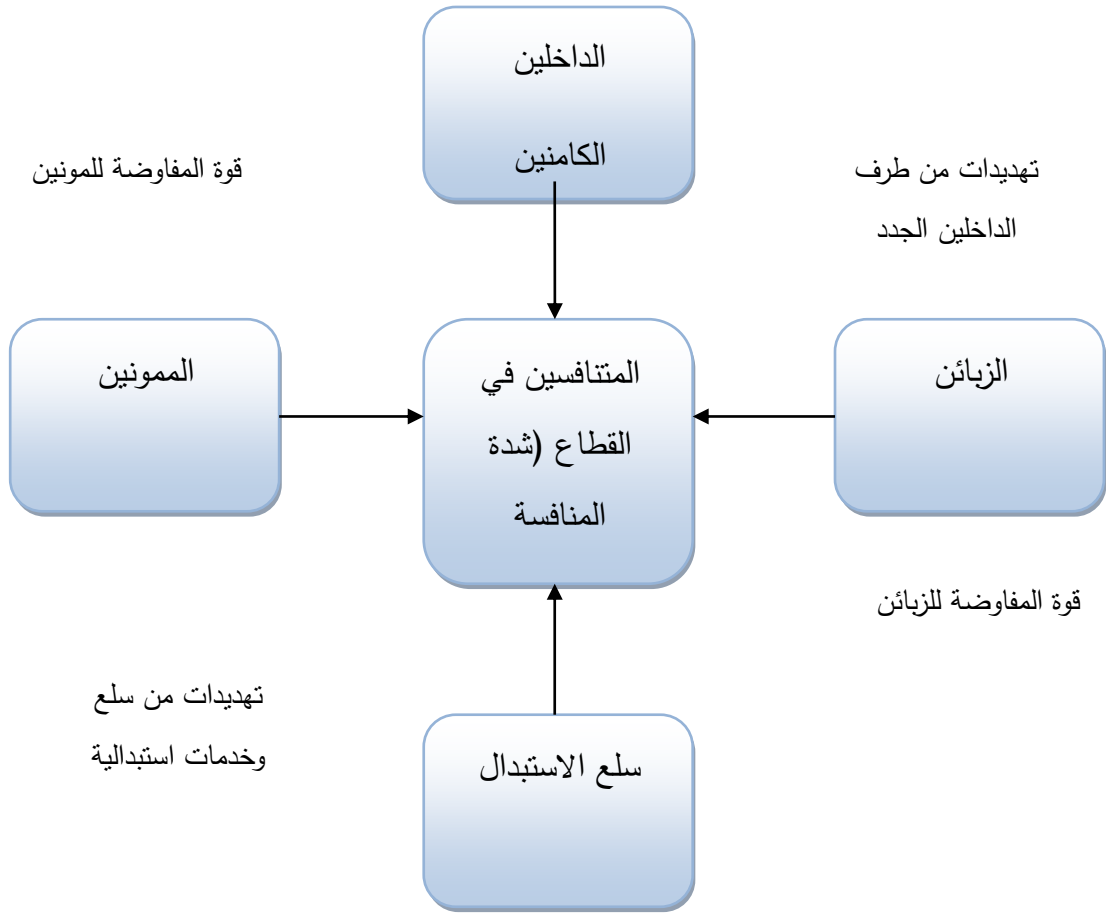
✓ شدة المنافسة.

<sup>1</sup> د/ عز الدين علي سويسي، أ د نعمه عساس الخفاجي، مصدر سبق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup> د. عبدالرزاق بن حبيب " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص

- ✓ التحديات من الداخلين الجدد.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الممونين.
- ✓ تهديدات منس لع وخدمات ابتدائية.

الشكل رقم (06): قوة المنافسة حسب بورتير Porter



### ثالثا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشاف بل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، لتكون في النهاية حصيلة أو ابتكار ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتصوير " الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة)، ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نبييل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 98.

1. ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلف فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرف التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.
2. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
3. ظهور قطاع جديد في الصناعة: يبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجمع القطاعات الحالية في السوق.
4. تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جذري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، الآلات.
5. حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود والحكومية في مجالات مواصفات المنتج حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

خلاصة الفصل الاول

لقد أضحى أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تسند إليها إدارة المؤسسة في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية. باعتبارها العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والإبداع لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الاهتمام أكثر في ادارته بطريقة فعالة.

ويساهم مسؤولي ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات في تنمية وتطوير الإمكانيات والقدرات وكذا توجيه سلوكيات الأفراد العاملين من خلال العديد من النشاطات ثم العمل على تطويرها وتنميتها مما يسمح بإمكانية الحفاظ عليها وزيادة قدراتها مما يتوافق والأهداف المخططة.

هذه النشاطات تسمح بإدارة الأفراد العاملين بكل فعالية، مما يزيد من قدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم في العمل، ويدفعهم للإبداع والتجديد المستمر، مما يسمح بالحصول والمحافظة على مزايا تنافسية فريدة من خلال الموارد البشرية التي من شأنها الحد من المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة في ظل بيئة ديناميكية أصبحت تفرض شروط خاصة للبقاء والاستمرار في النشاط او الصناعة.

# الفصل الثاني

---

دراسة حالة وحدة المركب الصناعي  
التجاري الحضنة المسيلة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل النظري الذي تناول مفهوم تنمية الموارد البشرية وطرق تنميتها ومتطلباتها، وكذا مفهوم الميزة التنافسية وأسس بنائها، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد دور تنمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (المؤسسة مطاحن الحضنة سابقا)، والذي سنتطرق فيه أيضا إلى عرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ( مطاحن الحضنة بالمسيلة ) وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتابع إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وإبراز مهام مصالحتها وهيكلها التنظيمي.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

## المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

1 - نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:<sup>1</sup>

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

## 2- الوحدات الإنتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "«MOLINO» مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "«Golfito» قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

<sup>1</sup> وثائق من مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

3- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الإنتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).

- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالتالي: السميد 199.283 قنطار،

الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع التجاري الصناعي - مطاحن الحضنة بالمسيلة:**

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركييب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

**1 - رئيس المدير العام:**

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- ✓ الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- ✓ يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- ✓ التنسيق بين الوحدة وممثليها من نفس القطاع .
- ✓ يقوم بالربط بين جميع الدوائر .

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة، وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة وتتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

#### أولاً: قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

1. الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
2. مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
3. المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.
4. المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
5. مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

#### ثانياً: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1. مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:
  - 1.1. مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج .

- 2.1. مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب- مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:
- فرع محاسبة المواد.
- فرع الطحن والإنتاج.
- فرع الشحن والتوظيف.
- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

3.1. مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

4.1. مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.
- فرع تسيير مخزون الأكياس.
- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2. مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3. مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

1.3. مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .
- فرع المحاسبة العامة .
- فرع محاسبا المبيعات.
- فرع المحاسبات .

2.3. مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكيف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3.3. مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

- والشكل التالي يوضح هذه المديرية بمختلف مصالحها.



### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته .
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة .
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني .
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

### المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ومطاحن الحضنة للحبوب-المسيلة-

حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة

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

#### (1) مجتمع وعينة الدراسة: مركب صناعي تجاري (مطاحن الحضنة بالمسيلة)

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة مطاحن الحضنة للحبوب بالمسيلة والبالغ عددهم 210 عامل، موزعين على النحو التالي: 54 اطار، 90 عون تحكم، 6 عون تنفيذي.

كما تحديد حجم عينة بشكل مسبق قبل توزيع او نشر الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 70 استمارة، تم استرجاعها جميعا، خضعت للدراسة، واعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

#### (2) بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها:

أولا: بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الأتي:

أ- **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي ضمن مجموعة من المحاور، وكل محور له فقرات خاصة به، إضافة إلى المقابلة المباشرة مع رئيس مصلحة التسويق.

ب- **البيانات الثانوية:** وتتمثل في بيانات الجانب النظري من الدراسة، تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات، التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان، وقد صمم بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة.

كما ان الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة، وهذا من اجل تسهيل عملية تحليل النتائج والملحق رقم (01) يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وقد تم اجراء بعض التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم .

حيث احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمنقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وان هدفها هو دراسة مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

كما بينا أن جمع البيانات التي سيتم الحصول عليها تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة.

- احتوى الاستبيان كذلك على جزئين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** شمل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: العمر، الوظيفة والمستوى التعليمي الخبرة التغطية الإنتاجية للمؤسسة والوضع المالي للمؤسسة وضعية الموارد البشرية، وحالة المنافسة للمؤسسة.

**الجزء الثاني:** شمل على 06 محاور رئيسية:

تخطيط الموارد البشرية، التكوين والتدريب، الأداء، التحفيز والرضا الوظيفي، الابداع لتنمية الموارد البشرية، محور الميزة التنافسية، محور تطوير المسار الوظيفي.

وتم اعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي "likertscale" والذي تحتل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد أراد أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات لما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم: (05) مقياس ليكارت الخماسي.**

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة(الوزن)	1	2	3	4	5

• صدق الاستبانة

1/ الصدق الظاهري: صممت الاستبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على المحكمين للوصول الى الصدق الظاهري ولقد تناولت آراء المحكمين بعض النصائح حول تقليص او حذف بعض العبارات وشملت ملاحظات حول تعديل صياغة واقتراح بعض العبارات، و قد تم اخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظات والنصائح وبناءا عليها تم تعديل الاستبيان .

2/ الثبات الداخلي:

ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (06):معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: تنمية الموارد البشرية	0.82
المحور الثاني: الميزة التنافسية	0.79

يتضح من الجدول رقم (06): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.79) كأدنى قيمة، و(0.82) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية تحليلها و مناقشتها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

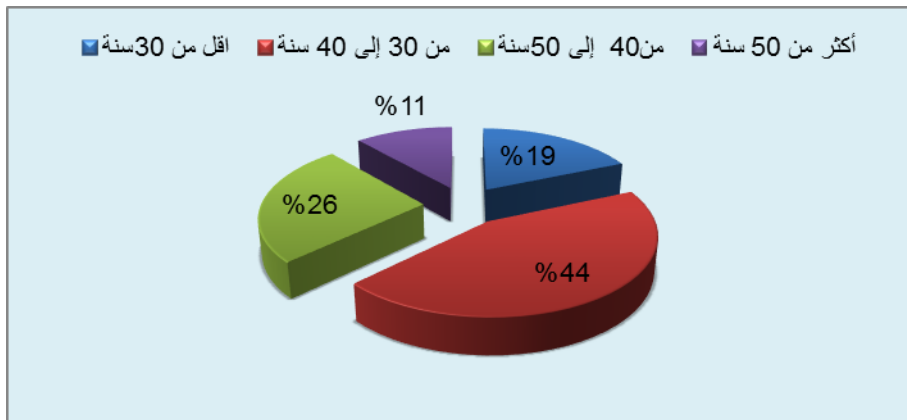
اولا :النتائج المتعلقة بخصائص العينة

1. متغير السن:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
18.6%	13	اقل من 30 سنة
44.3%	31	من 30 إلى 40 سنة
25.7%	18	من 40 إلى 50 سنة
11.4%	8	أكثر من 50 سنة
%100	70	الإجمالي

الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

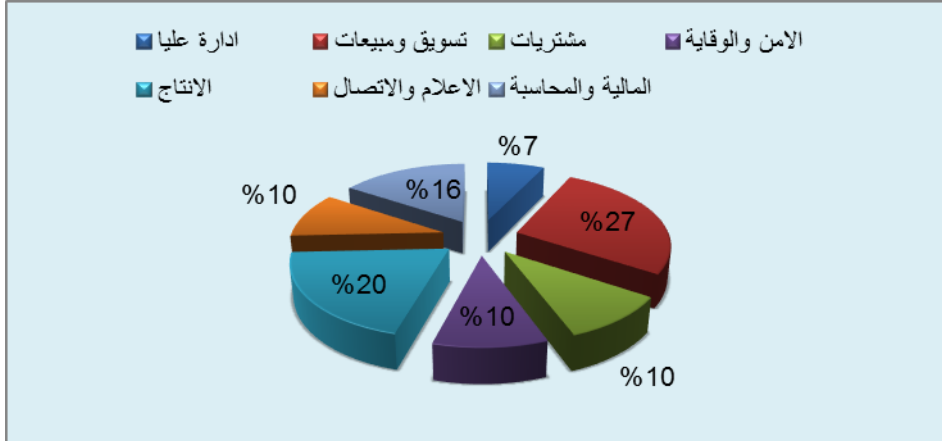
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يقل سنهم عن 30 سنة قدر بـ 13 فرد بنسبة 18.6%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة قدر بـ 31 فرد أي ما نسبته 44.3%، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 18 فرد بنسبة بلغت 25.7%، وأخيراً الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة والمقدر عددهم بـ 08 افراد بنسبة مئوية بلغت 11.4%.

2. متغير الوظيفة:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

متغير الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
ادارة عليا	5	7.1%
تسويق ومبيعات	19	27.1%
مشتريات	7	10%
الأمن والوقاية	7	10%
الإنتاج	14	20%
الإعلام والاتصال	7	10%
المالية والمحاسبة	11	15.7%
الإجمالي	70	%100

الشكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



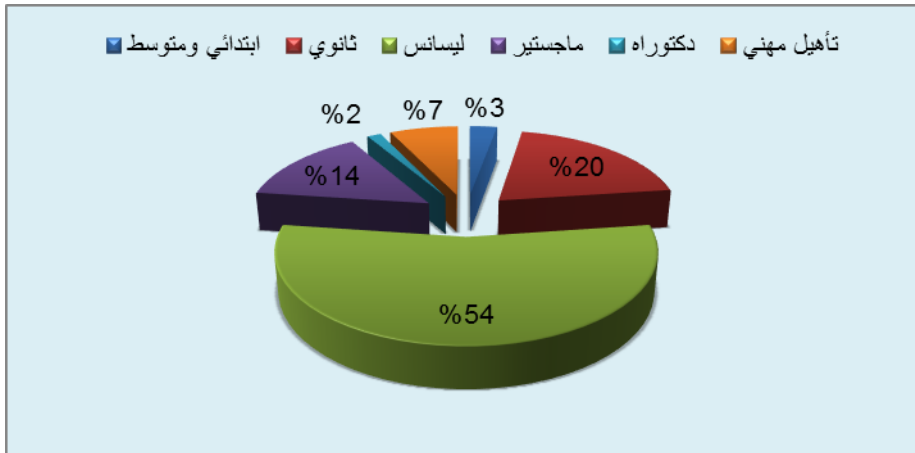
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3. المستوى التعليمي

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2.9%	2	ابتدائي ومتوسط
20%	14	ثانوي
54.3%	38	ليسانس
14.3%	10	ماجستير
1.4%	1	دكتوراه
7.1%	5	تأهيل مهني
%100	70	الإجمالي

الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

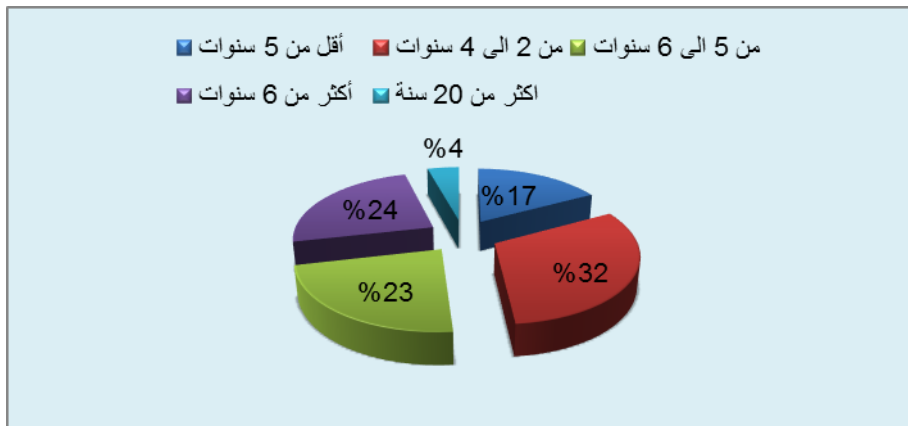
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي الابتدائي ومتوسط قدر بـ فردين بنسبة 2.9 %، في حين يليهم الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي بـ 14 فرد أي ما نسبته 20%، أما عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ليسانس قدر بـ 38 فرد بنسبة 54.3 % وهم أعلى نسبة، يليهم الأفراد ذوي المستوى التعليمي ماجستير بـ 10 افراد أي ما نسبته 14.3 %، أما عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي دكتوراه فقدر بـ فرد واحد فقط بنسبة 1.4 %، وأخيراً الأفراد ذوي المستوى التعليمي تأهيل مهني والمقدر عددهم بـ 5 أفراد فقط بنسبة بلغت 7.1 %.

4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	17.1%
من 2 الى 4 سنوات	22	31.4%
من 5 الى 6 سنوات	16	22.9%
أكثر من 6 سنوات	17	24.3%
اكثر من 20 سنة	3	4.3%
الإجمالي	70	%100

الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

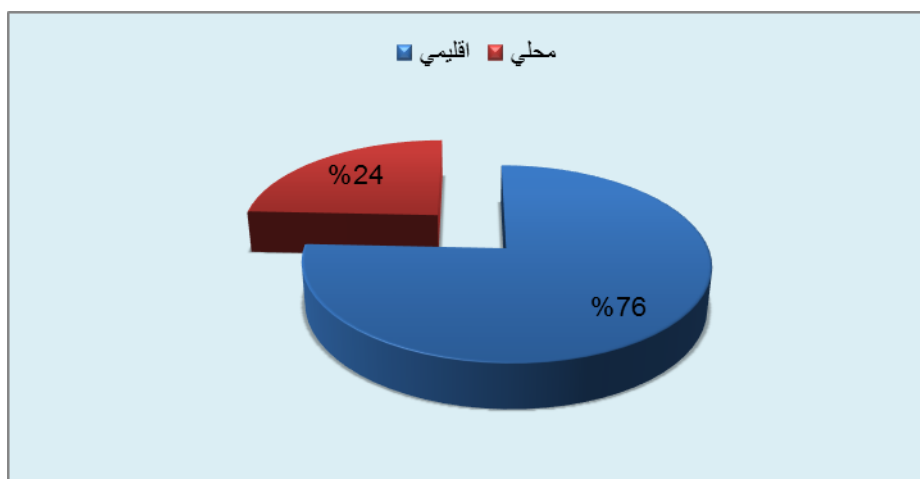
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مدة الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات قدر بـ 12 فرد بنسبة 17.1 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مدة الخبرة لديهم تتراوح ما بين 02 إلى 04 سنوات قدر بـ 22 فرد أي ما نسبته 31.4 % وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين تتراوح مدة الخبرة لديهم ما بين 5 الى 6 سنوات فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة 22.9 %، وأخيراً الأفراد الذين تفوق مدة الخبرة لديهم 20 سنة والمقدر عددهم بـ 03 أفراد بنسبة 4.3 %.

4. متغير التغطية الانتاجية:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير التغطية الانتاجية

التغطية الإنتاجية	التكرارات	النسبة المئوية
إقليمي	53	75.7%
محلي	17	24.3%
الإجمالي	70	%100

الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير التغطية الانتاجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي التغطية الإنتاجية لديهم " إقليمي " قدر بـ 53 فرد بنسبة 75.7%، وهم أعلى نسبة، وأخيراً الأفراد ذوي التغطية الإنتاجية لديهم " محلي " والمقدر عددهم بـ 17 فرد بنسبة بلغت 24.3%.

5. متغير الوضعية المالية للمؤسسة:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المالية للمؤسسة

الوضعية المالية للمؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
ثابت	33	47.1%
متغير	37	52.9%
الإجمالي	70	%100

الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المالية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

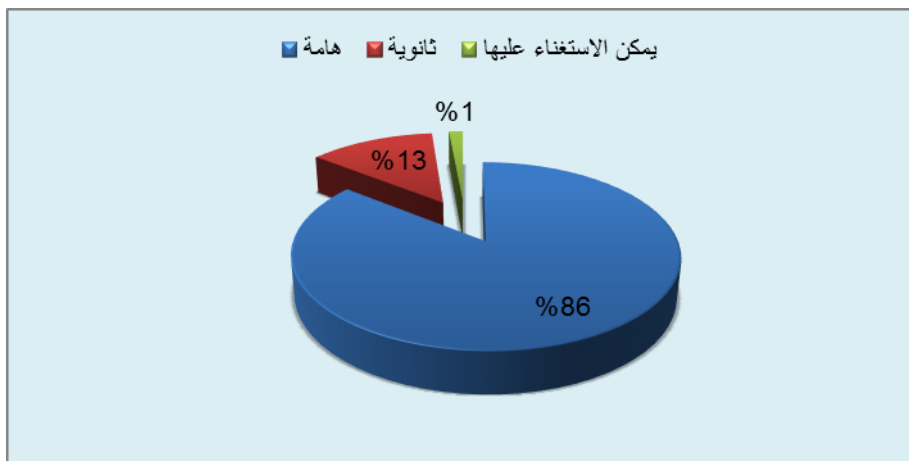
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي الوضع المالي في المؤسسة لديهم " ثابت " قدر بـ 33 فرد بنسبة 47.1 %، وأخيراً الأفراد ذوي الوضع المالي في المؤسسة لديهم " متغير " والمقدر عددهم بـ 37 فرد أي بنسبة بلغت 52.9% وهم أعلى نسبة.

6. متغير وضعية الموارد البشرية:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير وضعية الموارد البشرية

النسبة المئوية	التكرارات	وضعية الموارد البشرية
85.7%	60	هامية
12.9%	9	ثانوية
1.4%	1	يمكن الاستغناء عليها
%100	70	الإجمالي

الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير وضعية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 70 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي وضعية الموارد البشرية "هامية" قدر بـ 60 فرد بنسبة 85.7% وهم أعلى نسبة، في حين يليهم الأفراد ذوي وضعية الموارد البشرية "ثانوية" بـ 09 أفراد أي ما نسبته 12.9%، وأخيراً الأفراد ذوي وضعية الموارد البشرية "يمكن الاستغناء عليها" والمقدر عددهم بـ فرد واحد فقط بنسبة بلغت 1.4%.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

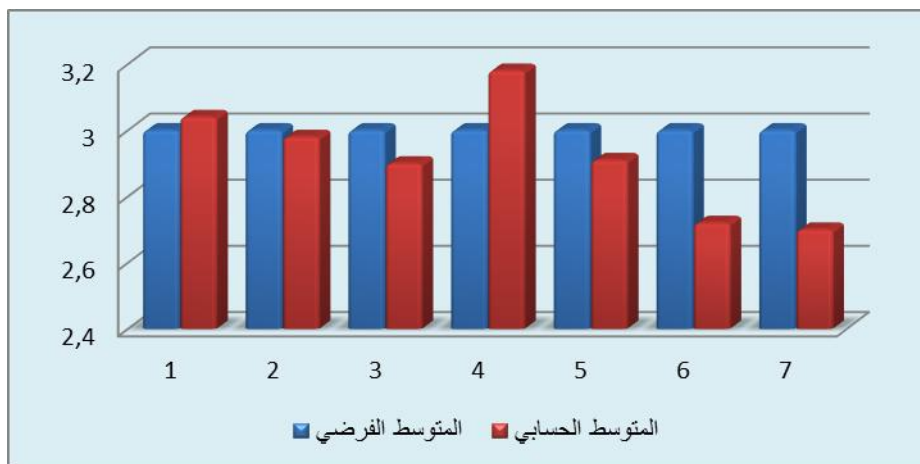
يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كما يلي

1. تحليل عبارات المحور الأول: الاستقطاب، الاختبار والتعيين

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاستقطاب، الاختبار والتعيين

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	تولي الادارة أهمية بالغة لعملية تخطيط الموارد البشرية	3.04	1.24	.28	.77	2	متوسطة
02	تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية أي طرق أعلام الراغبين في العمل يتم بطرق فعالة	2.98	1.14	-1.10	.91	3	متوسطة
03	توافق على ان المهام الموكلة لك تتناسب مع قدراتك الشخصية	2.90	1.13	-0.74	.46	5	متوسطة
04	اختيار وتعيين العمال الجدد يكون حسب احتياجات المؤسسة الكمية والنوعية	3.18	1.18	1.31	.19	1	متوسطة
05	يتم توظيف الافراد وفقا للتخصص	2.91	1.08	-0.66	.51	4	متوسطة
06	تستقطب المؤسسة افراد مبدعين لتوليد ابتكارات جديدة	2.72	1.08	-2.08	.04	6	منخفضة
07	تقوم الادارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة اهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة مع امكانية زيادة الانتاج في خلال هذه السنوات	2.70	1.10	-2.26	.02	7	منخفضة

الشكل رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاستقطاب، الاختبار والتعيين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد على محور الاستقطاب، الاختبار والتعيين جاءت حسب الترتيب التالي عبارة " اختيار وتعيين العمال الجدد يكون حسب احتياجات المؤسسة الكمية والنوعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.04، تليها في المرتبة الثانية عبارة " تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.98، أما المرتبة الثالثة فقد عادة لعبارة " تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية اي طرق إعلام الراغبين في العمل يتم بطرق فعالة" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.90، في حين عادة المرتبة الرابعة لعبارة " يتم توظيف الأفراد وفقاً للتخصص" بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.18، اما المرتبة الخامسة للعبارة "توافق على ان المهام الموكلة لك تتناسب مع قدراتك الشخصية" بمتوسط قدر بـ 2.91، والمرتبة السادسة فقد عادة لعبارة "تستقطب المؤسسة أفراد مبدعين لتوليد ابتكارات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.72، وأخيراً عادة المرتبة السابعة لعبارة " تقوم الإدارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة مع امكانية زيادة الانتاج في خلال هذه السنوات" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.70، واغلب العبارات السابقة جاءت بدرجة متوسطة وبتجاه البديل "محايد" كما ان اغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باستثناء العبارة الأخيرة وما قبلها جاءت دالة إحصائية وبدرجة منخفضة.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لتخطيط الموارد البشرية

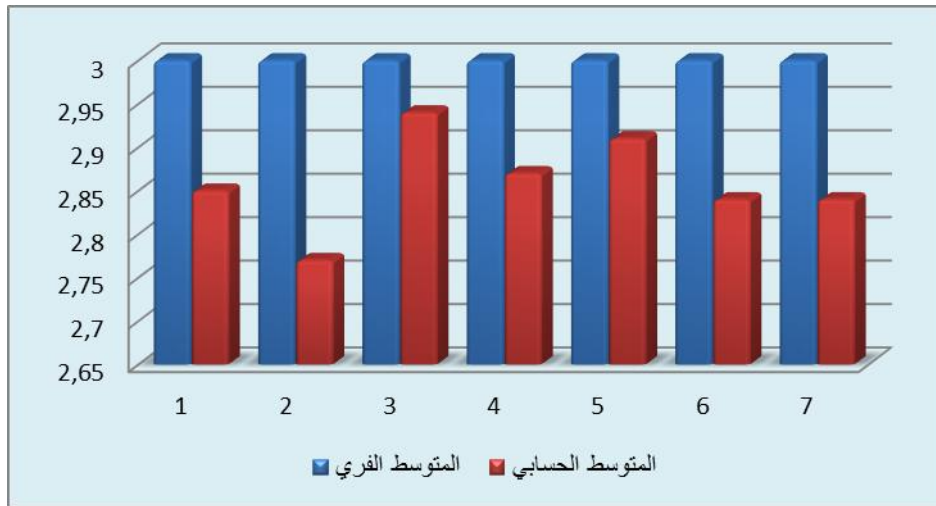
## 2. تحليل عبارات المحور الثاني: التكوين والتدريب

الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات التكوين والتدريب

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	يستفيد الافراد الجدد من برامج تكوين في المؤسسة	2.85	1.05	-1.13	.26	4	متوسطة
02	هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية	2.77	1.07	-1.77	.08	6	متوسطة
03	يتم تدريب الموظفين باعتماد اساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات	2.94	1.04	-.45	.65	1	متوسطة
04	تقوم المؤسسة بمقارنة اداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية	2.87	1.08	-.98	.32	3	متوسطة
05	تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الاخطاء ومواقف الفشل	2.91	1.01	-.70	.48	2	متوسطة

متوسطة	5	.22	-1.22	71.0	2.84	تتابع المؤسسة انعكاسات نتائج التدريب على العمل بشكل مستمر	06
متوسطة	5	.24	-1.18	1.11	2.84	تقدم المؤسسة برامج تدريبية مصممة بشكل جيد لجميع الموظفين	07

الشكل رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور التدريب والتكوين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد على محور التدريب والتكوين جاءت حسب الترتيب التالي عبارة " يتم تدريب الموظفين باعتماد اساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.94، تليها في المرتبة الثانية عبارة " تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.91، أما المرتبة الثالثة فقد عادة لعبارة " تقوم المؤسسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.87، في حين عادة المرتبة الرابعة لعبارة " يستفيد الافراد الجدد من برامج تكوين في المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.85، أما المرتبة الخامسة فقد عادت للعبارتين " تتابع المؤسسة انعكاسات نتائج التدريب على العمل بشكل مستمر " و " تقدم المؤسسة برامج تدريبية مصممة بشكل جيد لجميع الموظفين " بمتوسط قدر بـ 2.84 ، واخيرا عادة المرتبة السادسة لعبارة " هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.77، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة متوسطة وباتجاه البديل "محايد" كما انا اغلب قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

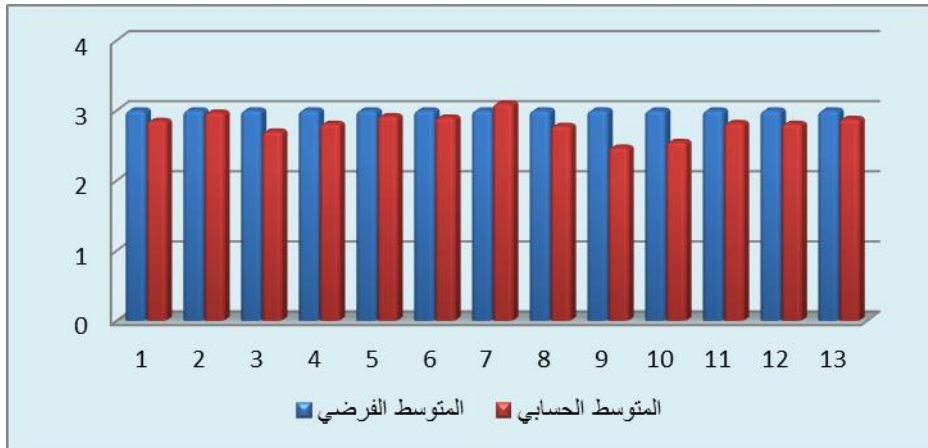
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للتدريب والتكوين.

3. تحليل عبارات المحور الثالث حول: الأداء , التحفيز والرضا الوظيفي

الجدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاداء , التحفيز والرضا الوظيفي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	اتلقى الدعم من طرف المشرف في حالة اداء عملي بصورة جيدة	2.85	1.18	-1.01	.31	6	متوسطة
02	أحب عملي بالمؤسسة ولا أفكر في البحث عن عمل في مؤسسة مغايرة	2.97	1.16	-.20	.83	2	متوسطة
03	أقيم أدائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني , ويشكل هذا مصدرا لسعادتي ورضائي وحافزا لتقدمي	2.70	1.31	-1.91	.06	10	متوسطة
04	تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق ادائي الجيد لمهامي	2.81	1.21	-1.27	.20	7	متوسطة
05	اشعر بالرضا عن نفسي عندما اؤدي عملي باتقان	2.92	1.12	-.53	.59	3	متوسطة
06	اعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم	2.90	1.09	-.76	.44	4	متوسطة
07	ان عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل حسن من سلوكي الوظيفي	3.10	1.13	.74	.46	1	متوسطة
08	تؤمن بالعمل الجماعي اي عمل الفريق لتحقيق اداء جيد للمؤسسة	2.78	1.15	-1.55	.12	9	متوسطة
09	تؤمن بالعمل الفردي لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة	2.47	.97	-4.54	.00	12	منخفضة
10	يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع خبراتي في العمل	2.55	1.07	-3.45	.00	11	منخفضة
11	أنظمة التحفيز والمكافأة التي تعتمد عليها المطاحن عادلة ومشجعة	2.82	.99	-1.44	.15	8	متوسطة
12	تشارك المؤسسة كفاءتها في اتخاذ بعض القرارات	2.81	1.12	-1.38	.17	7	متوسطة
13	توزع المؤسسة جزء من أرباحها على العمال	2.88	1.18	-.80	.42	5	متوسطة

الشكل رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاداء , التحفيز والرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد على محور الاداء , التحفيز والرضا الوظيفي جاءت حسب الترتيب التالي عبارة " ان عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية والموضوعية والمنطقية في طرح قضايا العمل حسن من سلوكي الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.10، تليها في المرتبة الثانية عبارة " احب عملي بالمؤسسة ولا أفكر في البحث عن عمل في مؤسسة مغايرة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.97، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لعبارة " اشعر بالرضا عن نفسي عندما أؤدي عملي بإتقان" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.92، في حين عادة المرتبة الرابعة لعبارة " اعمل دائماً على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.90، اما المرتبة الخامسة للعبارة "توزع المؤسسة جزء من أرباحها على العمال" بمتوسط قدر بـ 2.88 ، والمرتبة السادسة فقد عادة لعبارة "اتلقى الدعم من طرف المشرف في حالة اداء عملي بصورة جيدة" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.85، في حين عادة المرتبة السابعة لعبارتي " تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق ادائي الجيد لمهامي" و"تشارك المؤسسة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.81، وفي الأخير المرتبة الثامنة للعبارة " انظمة التحفيز والمكافاة التي تعتمد عليها المطاحن عادلة ومشجعة" بمتوسط قدر بـ 2.82، والمرتبة التاسعة للعبارة " تؤمن بالعمل الجماعي اي عمل الفريق لتحقيق اداء جيد للمؤسسة" بمتوسط قدر بـ 2.78 ، اما المرتبة العاشرة فقد عادة لعبارة " اقيم ادائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني , ويشكل هذا مصدراً لسعادتي ورضائي وحافزاً لتقدمي" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.70، في حين عادة المرتبة الحادية عشر للعبارة " يتناسب الاجر الذي اتقاضاه مع خبراتي في العمل" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.55، وفي الأخير عادة المرتبة الثانية عشر للعبارة " تؤمن بالعمل الفردي لتحقيق اداء افضل للمؤسسة" بمتوسط قدر بـ 2.47، واغلب العبارات السابقة جاءت بدرجة متوسطة وباتجاه البديل "محايد" كما انا اغلب قيم اختبار

الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ) باستثناء العبارة التاسعة والعاشره جاءت دالة احصائيا وبدرجة منخفضة.

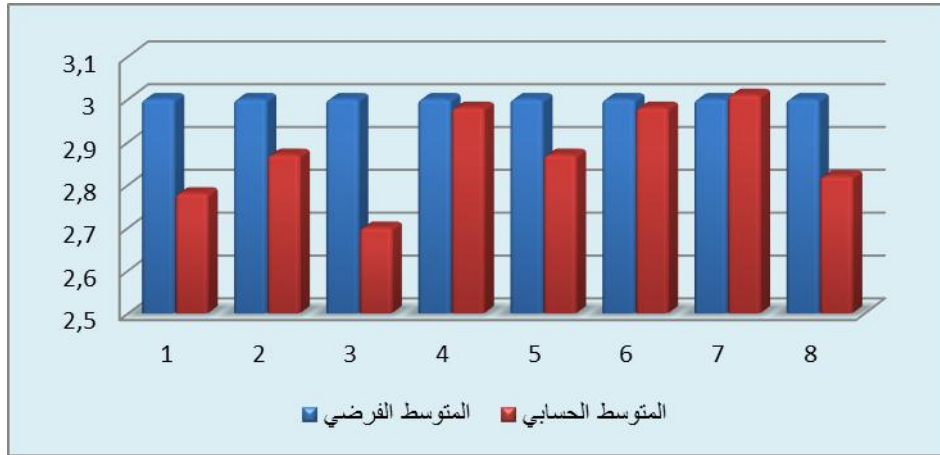
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة لا تولي اهمية للتحفيز ورضا العمال .

#### 4. تحليل عبارات المحور الرابع حول: الإبداع لتنمية الموارد البشرية

الجدول رقم (17): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الابداع لتنمية الموارد البشرية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	تعمل المؤسسة على غرس وتنمية الثقافة الابداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك	2.78	1.12	-1.5	.11	5	متوسطة
02	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الإبداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها	2.87	1.11	-0.96	.33	3	متوسطة
03	تعمل المؤسسة على مكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة	2.70	1.08	-2.32	.02	6	منخفضة
04	تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية	2.98	1.18	-1.10	.92	2	متوسطة
05	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما	2.87	1.04	-1.02	.30	3	متوسطة
06	تستقطب المؤسسة أفراد مبدعين لتوليد ابتكارات جديدة	2.98	1.09	-1.10	.91	2	متوسطة
07	الأفكار المبتكرة والإبداعات تحضي بالقبول من طرف المسؤولين	3.01	1.04	.11	.90	1	متوسطة
08	تسمح تنمية الموارد البشرية بفهم متطلبات الإبداع	2.82	1.06	-1.34	.18	4	متوسطة

الشكل رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الابداع لتنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد على محور الابداع لتنمية الموارد البشرية جاءت حسب الترتيب التالي عبارة " الافكار المبتكرة والإبداعات تحضي بالقبول من طرف المسؤولين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.01، تليها في المرتبة الثانية فقد عادة لعبارتي " تستقطب المؤسسة افراد مبدعين لتوليد ابتكارات جديدة" و " تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.98، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لعبارتي " تعمل المؤسسة على مكافاة الموظفين الذين يقدمون مقترحات ابداعية كحل لمشكلة ما " و " تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الابداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها «بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.87، في حين عادة المرتبة الرابعة لعبارة " تسمح تنمية الموارد البشرية بفهم متطلبات الإبداع" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.82، اما المرتبة الخامسة للعبارة "تعمل المؤسسة على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية بين موظفيها وتحثهم على ذلك" بمتوسط قدر بـ 2.78 ، واخيرا المرتبة السادسة فقد عادة لعبارة "تعمل المؤسسة على مكافاة فريق العمل الذي يخلق طرق واساليب ووسائل عمل جديدة" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.70، واغلب العبارات السابقة جاءت بدرجة متوسطة وبتجاه البديل "محايد" كما انا اغلب قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باستثناء العبارة الثالثة جاءت دالة احصائيا وبدرجة منخفضة .

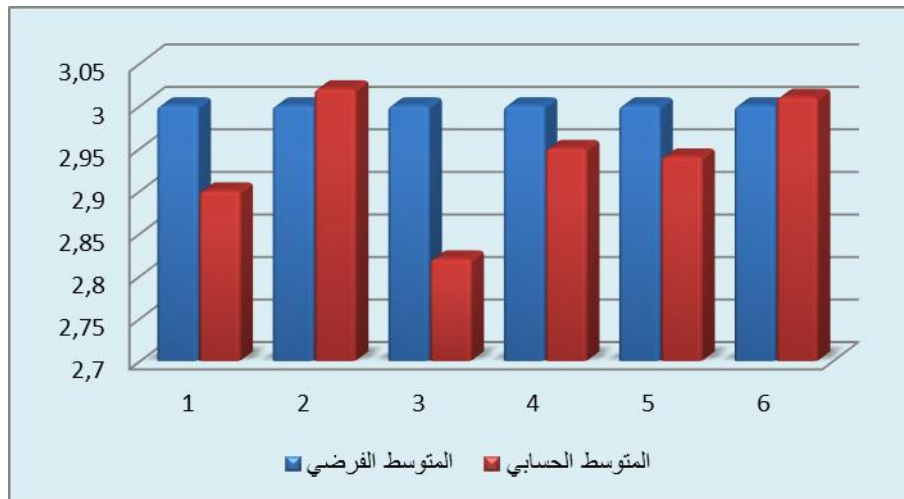
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة لا تولي اهمية لا بداع تنمية الموارد البشرية .

5. تحليل عبارات المحور الخامس حول: تطوير المسار الوظيفي

الجدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات تطوير المسار الوظيفي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية	2.90	1.11	-0.74	.45	5	متوسطة
02	تعمل المؤسسة على اعداد الموظفين المؤهلين واعدادهم للمستقبل لتولي مناصب اعلى بالمؤسسة	3.02	1.19	.20	.84	1	متوسطة
03	يتوقف تحصيل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها	2.82	1.20	-1.19	.23	6	متوسطة
04	ان الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية	2.95	1.05	-0.34	.73	3	متوسطة
05	يتم التداول على المناصب المختلفة	2.94	1.04	-0.45	.65	4	متوسطة
06	إدارة الأداء: هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين وتقييمهم بشكل مستمر تهتم المؤسسة بادارة الاداء في تحسين الانتاجية	3.01	1.17	.10	.91	2	متوسطة

الشكل رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد على محور تطوير المسار الوظيفي جاءت حسب الترتيب التالي عبارة " تعمل المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم

لمساراتهم الوظيفية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.02، تليها في المرتبة الثانية عبارة " إدارة الأداء: هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين وتقييمهم بشكل مستمر تهتم المؤسسة بإدارة الأداء في تحسين الإنتاجية " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.01، اما المرتبة الثالثة فقد عادة لعبارة " ان الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.95، في حين عادة المرتبة الرابعة لعبارة " يتم التداول على المناصب المختلفة " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.94، اما المرتبة الخامسة للعبارة " تعمل المؤسسة على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية " بمتوسط قدر بـ 2.90 ، واخيرا عادت لعبارة " يتوقف تحصيل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها " بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.82، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة متوسطة وبتجاه البديل " محايد" كما ان جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة في تطوير المسار الوظيفي.

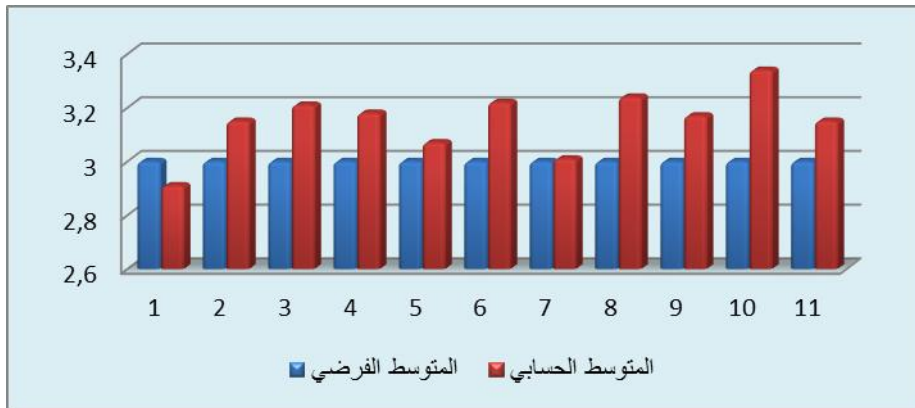
## 6. تحليل عبارات المحور السادس حول: الميزة التنافسية

الجدول رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الميزة التنافسية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرتبة	المستوى
01	الميزة التنافسية: تعرف على انها ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من حالة اتباعها لاستراتيجية معينة في التنافس تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية	2.91	1.04	-0.68	.49	10	متوسطة
02	تتميز منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الجودة مقارنة بمنافسيها	3.15	1.00	11.3	.19	7	متوسطة
03	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم منتجات الى الزبائن باستمرار	3.21	1.06	1.68	.09	4	متوسطة
04	تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة فب العمل	3.18	1.06	1.45	.15	5	متوسطة
05	تتميز المؤسسة بتكاليفها المنخفضة مقارنة بالمنافسين	3.07	1.02	.58	.56	8	متوسطة

06	تتميز المؤسسة بالتميز في منتجاتها مقارنة بالمنافسين	3.22	.93	2.04	.04	3	عالية
07	تركز ادره المؤسسة على فهم متطلبات حاجات الزبون لرضاه	3.01	1.10	.10	.91	9	متوسطة
08	تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبون لتحسين مستوى الميزة التنافسية	3.24	1.10	1.83	.07	2	متوسطة
09	تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة امتلاك ميزات في الانتاج	3.17	.99	1.44	.15	6	متوسطة
10	تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة امتلاك ميزات في السوق	3.34	.96	2.98	.00	1	عالية
11	تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة امتلاك ميزات في التكلفة	3.15	1.13	1.15	.25	7	متوسطة

الشكل رقم (20): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرد على الميزة التنافسية جاءت حسب الترتيب التالي عبارة " تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة امتلاك ميزات في السوق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.34، تليها في المرتبة الثانية عبارة " تستجيب المؤسسة لاقتراحات الزبون لتحسين مستوى الميزة التنافسية" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.24، أما المرتبة الثالثة فقد عادة لعبارة " تتميز المؤسسة بالتميز في منتجاتها مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.22، في حين عادة المرتبة الرابعة لعبارة " تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم منتجات الى الزبائن باستمرار" بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.21، أما المرتبة الخامسة للعبارة "تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة في العمل" بمتوسط قدر بـ 3.18، والمرتبة السادسة فقد عادة لعبارة "تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة امتلاك ميزات في الانتاج" بمتوسط حسابي بلغ بـ 3.17، في حين عادة المرتبة السابعة لعبارة " تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة امتلاك ميزات في التكلفة" و"تتميز منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الجودة مقارنة بمنافسيها" بمتوسط

حسابي بلغ بـ 3.15، أما المرتبة الثامنة للعبارة " تتميز المؤسسة بتكاليفها المنخفضة مقارنة بالمنافسين " بمتوسط قدر بـ 3.07، والمرتبة التاسعة للعبارة " تركز ادره المؤسسة على فهم متطلبات حاجات الزبون لرضاه" بمتوسط قدر بـ 3.01، وفي الأخير المرتبة العاشرة فقد عادة لعبارة "الميزة التنافسية تعرف على انها ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من حالة اتباعها لاستراتيجية معينة في التنافس تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية" بمتوسط حسابي بلغ بـ 2.91، واغلب العبارات السابقة جاءت بدرجة متوسطة وبتجاه البديل "محايد" كما انا اغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) باستثناء العبارة السادسة والعاشرة جاءت دالة إحصائيا وبدرجة عالية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة حسن.

### اختبار الفرضيات

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "

لإجراء معامل الانحدار البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H<sub>0</sub>: ليس لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

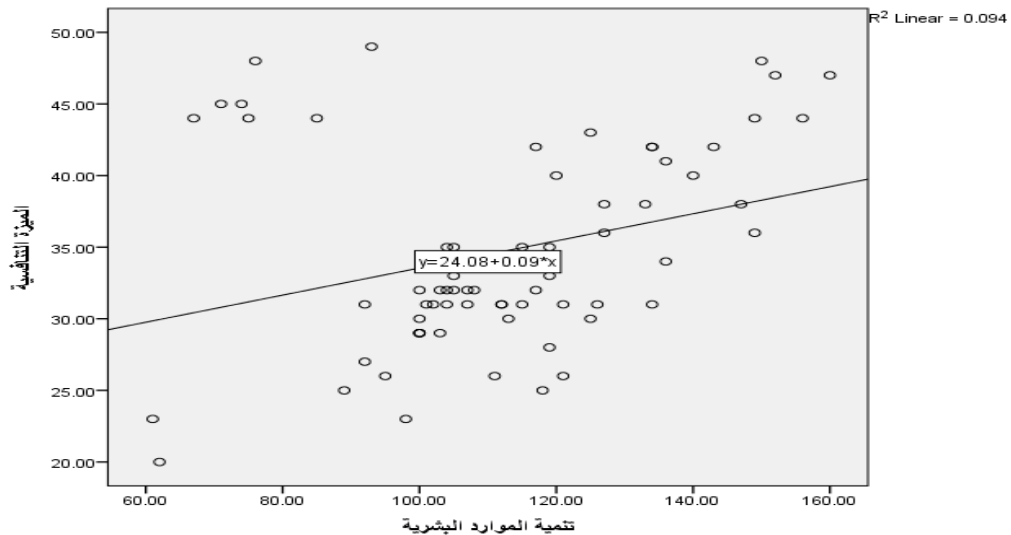
H<sub>1</sub>: لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول يمثل الانحدار البسيط	الميزة التنافسية	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
تنمية الموارد البشرية	0.09RSquar 0.30R	7.04	0.00	5.90	0.00	معنوي

الشكل رقم (21): يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين كل من تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت (0.30) وهي قيمة موجبة وطردية، في حين بلغت قيمة  $R^2 = 0.09$  أي ان تنمية الموارد البشرية تفسر حوالي 0.09 بالمئة فقط من التباين في الميزة التنافسية، و هذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (7.04) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان الانحدار معنوي .

وبالنظر الى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 5.90 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بـ " لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "

الفرضية الفرعية الأولى: حول تنمية الموارد البشرية

لإجراء اختبار T-Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : ليس هناك تنمية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

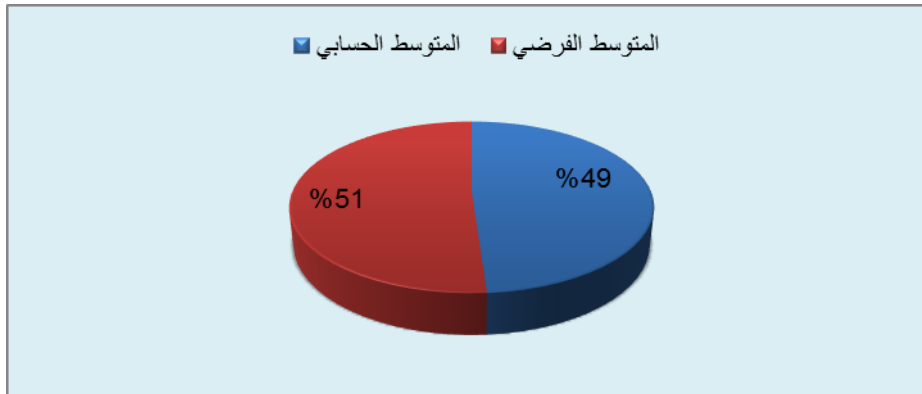
$H_1$ : هناك تنمية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تنمية الموارد البشرية

المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	40	-5.98	-0.12	0.13	2.87	41	تنمية الموارد البشرية

الشكل رقم (22) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (21) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لمحور تنمية الموارد البشرية والذي بلغ 2.87 أنه أدنى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها -5.98 وهي قيمة سالبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الفرضي" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه تم قبول الفرضية الصفرية "H<sub>0</sub> القائلة بـ "ليس هناك تنمية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**الفرضية الفرعية الثانية:** حول الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

لإجراء اختبار T-Test عند مستوى الدلالة (0.05) ولدراسة دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H<sub>0</sub>: لا توجد ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

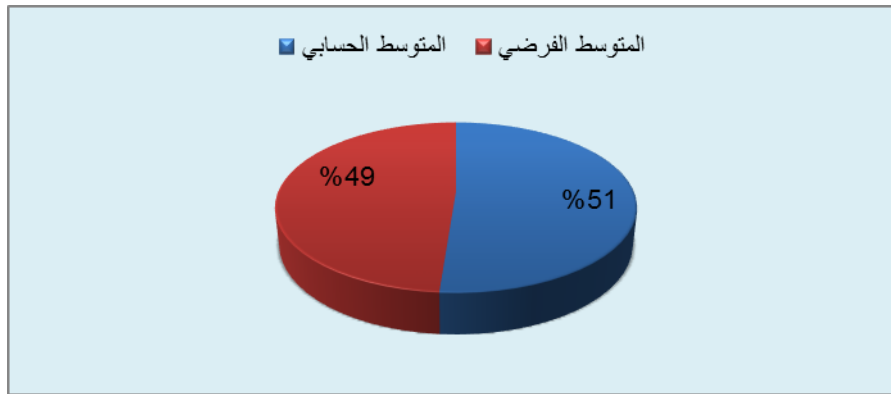
H<sub>1</sub>: توجد ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور الميزة التنافسية

المتوسط الفرضي 03				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	N	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دالة عند 0.05	0.00	10	4.36	0.15	0.11	3.15	11	الميزة التنافسية

الشكل رقم (23) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبين بالجدول رقم (25) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية والذي بلغ 3.15 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 03، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 4.36 وهي قيمة موجبة "أي أن الفرق لصالح المتوسط الحسابي" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ومنه تم قبول الفرضية البديلة "H1 الفائزة بـ" توجد ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال الفصل التطبيقي تم التعرف على المؤسسة التي تمت فيها الدراسة التطبيقية و المتمثلة في: المركب الصناعي التجاري - مطاحن الحضنة بالمسيلة - وهذا من خلال التطرق الى موقعها الجغرافي، مهامها، اهدافها، افاقها وكذا هيكلها التنظيمي.

وقمنا بتحليل نتائج الاستبيان من خلال الاحصاء الوصفي بواسطة التكرارات ت و النسب المئوية لإجابات افراد عينة الدراسة من اجل تحديد خصائص افراد العينة بالنسبة لمختلف عناصر الاستبيان، وكذا التحليل الثنائي لتحديد توزيع افراد العينة حسب بعض الخصائص المعينة، واتضح لنا من خلال الدراسة ان المجمع الصناعي التجاري يعتبر الرائد في مجال عمله من خلال حيازة ميزة تنافسية و المتضمنة في المنتج النهائي، رغم ان جانب تنميتها و تطوير مواردها البشرية لم يؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولي الوحدة.

خاتمة

### خاتمة

بناء على الدراسة التي تناولت موضوع دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة ،تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية التي على أساسها قمنا بطرح مجموعة من الاقتراحات و كذا بعض الإشكاليات التي يمكننا دراستها مستقبلا

### النتائج:

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية و التطبيقية أهمها :

### أولا :النتائج النظرية

من أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة مايلي :

- تنمية الموارد البشرية هي زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.
- و هي كذلك إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.
- أضحت تنمية الموارد البشرية من أهم متطلبات التقدم و التطور للمؤسسات في الوقت الحاضر، و أمر حتمي لتعايش المؤسسة مع محيطها التنافسي.
- ومن بين طرق تنمية الموارد البشرية التدريب والتكوين، تطوير المسار الوظيفي وتقييم الأداء.
- في ظل التنافس الشديد الذي ليسمح إلا للمؤسسات الناجحة بتحقيق أهدافها بأعلى مستوى ممكن قياسا بالمنافسين والمحافظة على هذا المستوى لأطول وقت ممكن باختيارها لأفضل البدائل، لتحسين أدائها، والتي تتماشى وما تتطلبه الساحة التنافسية من ابتكار ، الإبداع والتطوير لتعزيز موقعها في السوق بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق قيمة للزبون وإرضائه والتميز في هذا الإرضاء .

نستطيع القول أن الميزة التنافسية :

### شعارها: مبدأ الاختلاف

خصائصها: تكتسب و لا تورث .

الصفة: لها صفة الغموض ،أي نوع من الضبابية يصعب تقليدها .

مصادرها: من داخل المؤسسة مرتبط بالأصول المعنوية و المتمثلة في الأصول الفكرية.

و عليه يمكن القول ان الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة ،و تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال التميز بمواردها.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية بالمجمع الصناعي التجاري بمطاحن الحضنة بالمسيلة، اتضح لنا أن واقع التنمية بها ليدع لراحة البال، و لا يسير في الاتجاه الايجابي و السليم، و هذا من خلال :

- عدم وجود عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية
- عدم رضاهم عن برنامج التكوين بالمؤسسة.
- لا يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العمال مع خبراتهم في العمل.
- لا تقوم المؤسسة بتشجيع فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.
- عدم رضاهم عن سياسة الترقية المطبقة بالمؤسسة.
- لا تركز إدارة المؤسسة على فهم متطلبات حاجات الزبون لرضاه.
- غموض المستقبل الوظيفي للأفراد العاملين.
- لا تتميز المؤسسة بتكاليفه المنخفضة مقارنة بالمنافسين.

بالرغم من ذلك فان المؤسسة لها ميزة تنافسية من خلال:

- التميز في منتجاتها مقارنة بالمنافسين.
- تعيين عمال جدد يوفر للمؤسسة امتلاك ميزات في السوق من حيث الكمية، الجودة، آجال تسليم المنتجات.

### ثانيا: الاقتراحات

بعد عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي، وبناءا على النقائص التي لمسناها في دراستنا ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية وتعمل على تنميتها وتفعيلها لتضمن الريادة والتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- تشجيع الاتصال الغير رسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين وتدفق المعلومات.
- توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في إيجاد طرق عمل جديدة.
- إتاحة فرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد تؤدي في تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الفرد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها .
- الأخذ في الاعتبار الإبداعات والابتكارات وتشجيعها والحث عليها زرع ثقافة السعي نحو التميز لدى المسؤولين.
- الانفتاح أكثر والاهتمام بالبحوث والدراسات العلمية من طرف المؤسسة.

### ثالثا: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف عن الدور الذي يمكن أن تتركه تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيه لأهميتها النظرية والتطبيقية :

- التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.

- أثر تنمية الموارد البشرية على الأداء المالي للمؤسسة.

- دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول: هذا اجتهاد بشري، و جهد إنساني يلزمه النقص، و يحتاج إلى التصويب، فان أصبنا فمن الله وحده، و أن أخطانا فمن أنفسنا، و حسيننا أننا اجتهدنا.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب بالعربية:

- 1- عادل حوحوش المفرجي، أحمد علي صالح: رأس المال الفكري، طرق قيامه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
- 2- جمال سند السويدي: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط1، 2004.
- 3- موسى اللوزي: التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 4- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 5- د. فارس سليمان خليل وآخرون: إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 6- منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975
- 7- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002 .
- 8- جون وارنز، راندي دي سيمون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن يغساني، ط1، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2012،
- 9- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، .
- 10- حسين ابراهيم بلوط، أحمد صفر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت 1983.
- 11- د. مصطفى محمود ابوبكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 12- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء لدى العاملين داخل المنظمة إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005،
- 13- رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبد كان، الرياض السعودية، 2001،
- 14- د. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ط1، 2008.
- 17- د نظمي شحادة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- 18- محمد حافظ حجازين: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية مصر، .

- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة..
- 20- جاري ديسلر: ادارة الموارد البشرية. رواية حسن محمد، مدخل استراتيجي التخطيط وتنمية الموارد البشرية،
- 21-نبيل خليل موسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط1998.
- 22-علي السلمي:إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001،
- 23-شارلز هل وجارد ثيجونز: الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة د محمد بن احمد عبد المتعال، د اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008 ص 203-204
- 24-د.طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان، الأردن.
- 25-فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح: " الإدارة الاستراتيجية "، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 26-د/ عز الدين علي سويسي، أ. د/ نعمة عباس الخفاجي: الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، عمان الأردن.
- 27-نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، 1998
- 28- د. عبدالرزاق بن حبيب " اقتصاد وتسيير المؤسسة "، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص 163.

الكتب بالفرنسية

- 30-Michael porter: **l'avantage concurrentiel des nations**, traduit par: pierreMirailles- catherine, Barthelemy et Eve, Dayre Miel Carsti, paris, Inter-editions: 1993,.
- 31-Porter, 1980, p 35-36. Des, G, G, lumpkin, G. T, Eisner, A.B (2008): Strategic Management creating competitive advantages, 4 ed, McGraw Hill, p 166.
- 32-Weelen, Thomas L. anbhanger. j, David (2002), Strategic Management and business policry, 8 edprentice Hall, p 149. ,
- 33- Michael Armstrong, op, cit.

### الملتقيات والمؤتمرات:

34- لعللي بوكميش: ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 9-10 مارس 2004.

35-د/ نوري منير، مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي، إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، 27-28 افريل، كلية العلوم الإدارية التطبيقية، الأردن.

36- العربي عطية: تدنية التكاليف كأداة استراتيجية لمواجهة المنافسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص400.

### الأطروحات والرسائل:

37- بوزيان دحماني جمال، تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر ( خروبة) منذ 2009، ص93.

38- رياض عبد القادر، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، دراسة حالة سوناطراك، اطروحة دكتوراه، سنة 2014/2015.

الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	رتبة الأستاذ المحكم
01	فراحتية العيد	أستاذ محاضر أ
02	حوح مصطفى	أستاذ محاضر أ
03	بعيطي شعبان	أستاذ محاضر أ
04	بركاتي الحسين	أستاذ محاضر أ

**الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... و بعد

يسرني أن أقدم لك هذه الاستبانة التي صممت للحصول علي بعض البيانات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على درجة ماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة اعمال من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، و المذكرة بعنوان :

**"دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**

**المركب التجاري الصناعي - مطاحن الحضنة للحبوب المسيلة -**

أمل منكم التكرم بقراءة العبارات التي تتضمنها، والإجابة عن كل الأسئلة بكل دقة و موضوعية ، علما أن كل الإجابات ستكون موضع العناية و الاهتمام و السرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط .  
أذكرك في الأخير أن نجاح مهمة الباحث مرتبطة بمدى تعاونك معه .

شاكرات و مقدرات ما بذلتموه من وقت و جهد

و تقبل / تقبلي فائق تحياتنا .

**الأستاذ المشرف : قراوي أحمد الصغير**

**الطالبات : داود نادية /صنادلة العمرية**

**السنة الدراسية : 2018 – 2019**

( يرجى وضع علامة X) امام الاجابة المناسبة  
الجزء الأول: بيانات عامة

الجنس :  ذكر  انثى

العمر :  اقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة

من 40 الى اقل من 50 سنة  من 50 الى اقل من 60 سنة  60 سنة فأكثر

المجال الوظيفي:

إدارة عليا  تسويق و مبيعات  مشتريات

الأمن و الوقاية  الإنتاج  الإعلام و الاتصال

المالية و المحاسبة  أخرى اذكرها

المستوى التعليمي:

ابتدائي و متوسط  ثانوي  ليسانس

ماجستير  دكتوراه  تاهيل مهني

سنوات الخبرة:

اقل من 05 سنوات  من 05 الى اقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة  من 15 سنة الى اقل من 20

من 20 سنة الى اقل من 25 سنة  من 25 سنة فأكثر

التعريف بالمؤسسة:

قطاع النشاط:  قطاع صناعي  قطاع خدماتي

الحجم:  صغير  متوسط

التغطية الانتاجية:  اقليمي  محلي

الوضع المالي للمؤسسة:  ثابت  متغير

وضعية الموارد البشرية:  هامة  ثانوية  يمكن الاستغناء عليه

حالة المنافسة:  قوية  متوسطة  ضعيفة

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	محور تخطيط الموارد البشرية : الاستقطاب ،الاختيار و التعيين
					تولي الإدارة أهمية بالغة لعملية تخطيط الموارد البشرية
					تعمل المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية ،أي طرق إعلام الراغبين في العمل يتم بطرق فعالة
					توافق على ان المهام الموكلة لك تتناسب مع قدراتك الشخصية
					اختيار و تعيين العمال الجدد يكون حسب احتياجات المؤسسة الكمية و النوعية
					يتم توظيف الأفراد وفقاً للتخصص
					تستقطب المؤسسة افراد مبدعين لتوليد ابتكارات جديدة
					تقوم الادارة عند تخطيط الموارد البشرية بدراسة اهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة مع امكانية زيادة الانتاج في خلال هذه السنوات
					<b>محور : التكوين و التدريب</b>
					يستفيد الأفراد الجدد من برامج تكوين في المؤسسة
					هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم إحتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعة
					يتم تدريب الموظفين بإعتماد اساليب و طرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات
					تقوم المؤسسة بمقارنة اداء الموظفين المتدربين قبل و بعد العملية التدريبية لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية
					تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء و مواقف الفشل
					تتابع المؤسسة انعكاسات نتائج التدريب على العمل بشكل مستمر
					تقدم المؤسسة برامج تدريبية مصممة بشكل جيد لجميع الموظفين
					<b>محور الأداء ،التحفيز ، و الرضا الوظيفي</b>
					اتلقى الدعم من طرف المشرف في حالة اداء عملي بصورة جيدة
					احب عملي بالمؤسسة و لا افكر في البحث عن عمل في مؤسسة مغايرة

				اقيم ادائي باستمرار بمدى رضا المسؤولين عني ،و يشكل هذا مصدرا لسعادتي و رضائي و حافظا لتقدمي
				تواجهني ضغوطات في عملي قد تعيق ادائي الجيد لمهامي
				اشعر بالرضا عن نفسي عندما اؤدي عملي بايقان
				اعمل دائما على خلق روابط طيبة مع زملائي تساعدني على الاستفادة من معارفهم
				ان عملي ضمن فريق عمل يتميز بالجدية و الموضوعية و المنطقية في طرح قضايا العمل حسن من سلوكي الوظيفي
				تؤمن بالعمل الجماعي أي عمل الفريق لتحقيق اداء جيد للمؤسسة
				تؤمن بالعمل الفردي لتحقيق اداء افضل للمؤسسة
				يتناسب الأجر الذي اتقاضاه مع خبراتي في العمل
				انظمة التحفيز و المكافاة التي تعتمدها المطاحن عادلة و مشجعة
				تشارك المؤسسة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات
				توزع المؤسسة جزء من أرباحها على العمال
				<b>محور الإبداع لتنمية الموارد البشرية</b>
				تعمل المؤسسة على غرس و تنمية الثقافة الابداعية بين موظفيها و تحثهم على ذلك
				تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتفجير الطاقات الابداعية لدى موظفيها خاصة التكنولوجية منها
				تعمل المؤسسة على مكافاة فريق العمل الذي يخلق طرق و اساليب ووسائل عمل جديدة
				تشجع المؤسسة الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم و معارفهم من خلال توفير شبكات معلوماتية
				تعمل المؤسسة على مكافاة الموظفين الذين يقدمون مقترحات ابداعية كحلول لمشكلة ما
				تستقطب المؤسسة افراد مبدعين لتوليد ابتكارات جديدة
				الأفكار المبتكرة و الإبداعات تحضي بالقبول من طرف المسؤولين
				تسمح تنمية الموارد البشرية بفهم متطلبات الإبداع

محور تطوير المسار الوظيفي				
				تعمل المؤسسة على تطوير مهارات و معارف الموظفين و توجيه ميولاتهم المهنية من خلال التخطيط السليم لمساراتهم الوظيفية
				تعمل المؤسسة على اعداد الموظفين المؤهلين و اعدادهم للمستقبل لتولي مناصب اعلى بالمؤسسة
				يتوقف تحصل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات و نوع المهارات التي يمتلكونها
				ان الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة و الرفع من مهاراتهم الوظيفية
				يتم التداول على المناصب المختلفة
				ادارة الأداء : هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج و الاستفادة القصوى من طاقات الموظفين و تقييمهم بشكل مستمر تهتم المؤسسة بادارة الأداء في تحسين الانتاجية
محور الميزة التنافسية				
				الميزة التنافسية : تعرف على انها ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه من حالة اتباعها لاستراتيجية معينة في التنافس تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية
				تتميز منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الجودة مقارنة بمنافسيها
				تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم منتجات إلى الزبائن باستمرار
				تتميز المؤسسة بالقدرة على الإستجابة السريعة للمتغيرات المطلوبة في العمل
				تتميز المؤسسة بتكاليفها المنخفضة مقارنة بالمنافسين
				تتميز المؤسسة بالتميز في منتجاتها مقارنة بالمنافسين
				تركز إدارة المؤسسة على فهم متطلبات حاجات الزبون لرضاه و تستجيب المؤسسة لإقتراحات الزبون لتحسين مستوى الميزة التنافسية
				تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة إمتلاك ميزات في الإنتاج
				تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة إمتلاك ميزات في السوق
				تعيين العمال الجدد يوفر للمؤسسة إمتلاك ميزات في التكلفة

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبيان مفهوم تنمية الموارد البشرية والتعريف بأهم متطلباتها، و مفهوم الميزة التنافسية والتعريف بمصادرها وأسس بنائها، وإبراز العلاقة بينهما، هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على الاستبيان وقد بلغت عينة الدراسة 70 فرد من عمال (المجمع التجاري الصناعي لمطاحن الحضنة بالمسيلة) من كلا الجنسين وبأعمار مختلفة، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا بعض الأدوات البحثية المتمثلة في:

✓ المقابلة: للتعرف على ميدان الدراسة.

✓ الاستبيان: لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

و قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم، ولاختبار

الفرضيات تحليل الانحدار المتعدد. (EXCEL) برنامج معالج الجداول (SPSS) الاجتماعية

وخلصت الدراسة على تأثير ذي دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

## Résumé de l'étude

L'étude vise à mettre en évidence le rôle du développement des ressources humaines dans la réalisation d'un avantage concurrentiel en montrant le concept de développement des ressources humaines et la définition des exigences les plus importantes, ainsi que le concept d'avantage concurrentiel et la définition des sources et des bases de la construction, et à mettre en évidence leur relation avec l'aspect théorique de l'étude.

En ce qui concerne le côté appliqué, notre étude a reposé sur le questionnaire. L'échantillon de l'étude a été utilisé par 70 travailleurs du complexe industriel et commercial des broyeurs à balais, à la fois des sexes et d'âges différents. Pour atteindre l'objectif de l'étude, nous avons adopté la méthode analytique descriptive.

✓ Interview : Pour en savoir plus sur le domaine d'étude.

✓ Questionnaire : Connaître le rôle du développement des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Nous avons adopté l'analyse des données du questionnaire sur le programme de paquet statistique pour la science et pour tester des analyses de régression multiple.

L'étude a révélé un impact statistiquement significatif sur le développement des ressources humaines pour l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'institution en question.

**Mots-clés:** développement des ressources humaines, avantage concurrentiel.

## فهرس المحتويات

شكر

اهداء

I.....	فهرس المحتويات
III.....	فهرس الجداول
IV.....	فهرس الأشكال
أ-ط.....	مقدمة عامة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ... 11-50

11.....	تمهيد الفصل
12.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية- الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية.
13.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول تنمية الموارد البشرية
16.....	المطلب الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية
19.....	المطلب الثالث: تحديات وعوائد التنمية البشرية
22.....	المطلب الرابع: طرق تنمية الموارد البشرية.
33.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
33.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
37.....	المطلب الثاني: خصائص ومصادر الميزة التنافسية
40.....	المطلب الثالث: محدداتها ومعايير الحكم على الميزة التنافسية
44.....	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وسبل تنميتها وتطويرها
50.....	خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني: دراسة حالة وحدة المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة ... 52-84

52.....	تمهيد
53.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
53.....	المطلب الأول: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
54.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع التجاري الصناعي - مطاحن الحضنة بالمسيلة
59.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية
60.....	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

60.....	المطلب الأول: الطريقة المتبعة.....
61.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
61.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها و مناقشتها.....
63.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
70.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.....
84.....	خلاصة الفصل الثاني.....
86.....	خاتمة.....
90.....	قائمة المصادر والمراجع.....

الملاحق

ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
14	الفرق بين التنمية والتدريب	01
34	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	02
42	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	03
47	المؤشرات العملية لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	04
61	مقياس ليكارت الخماسي.	05
62	معامل ألفا - كرونباخ لمحاوير الاستبيان	06
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	07
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	08
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	10
67	توزيع اجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير التغطية الانتاجية	11
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المالية للمؤسسة	12
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير وضعية الموارد البشرية	13
70	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاستقطاب، الاختبار والتعيين	15
71	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات التكوين والتدريب	16
73	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاداء , التحفيز والرضا الوظيفي	17
75	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الابداع لتنمية الموارد البشرية	18
76	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات تطوير المسار الوظيفي	19
78	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الميزة التنافسية	20
80	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	21
82	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تنمية الموارد البشرية	22

## فهرس الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية	17
2	خطوات العملية التدريبية	27
3	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.	35
4	دورة حياة الميزة التنافسية	41
5	استراتيجيات الميزة التنافسية	45
6	قوة المنافسة حسب بورتر Porter	48
7	التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة	58
8	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	63
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	64
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	65
11	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	66
12	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير التغطية الانتاجية	67
13	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية المالية للمؤسسة	68
14	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير وضعية الموارد البشرية	69
15	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاستقطاب، الاختبار والتعيين	70
16	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور التدريب والتكوين	72
17	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الاداء , التحفيز والرضا الوظيفي	74
18	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الابداع لتنمية الموارد البشرية	75
19	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور تطوير المسار الوظيفي	77
20	المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الميزة التنافسية	79
21	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	80
22	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور تنمية الموارد البشرية	81
23	الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي على محور الميزة التنافسية	83