

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني  
إعداد الطالبين: عمار سالم  
أحمد لخضاري

تحت عنوان

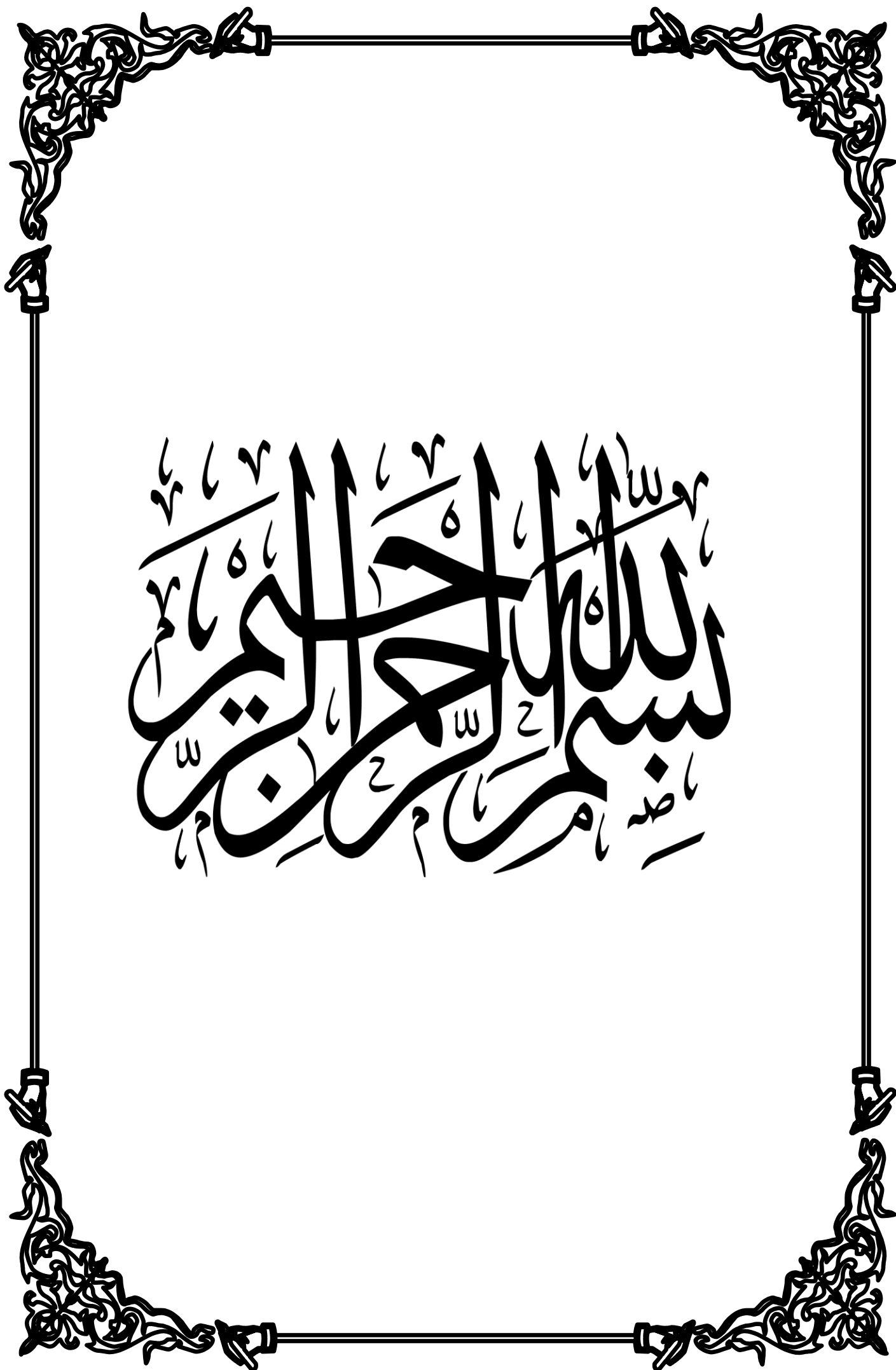
دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

-دراسة ميدانية مؤسسة-SARL MULTIBETON-

لجنة المناقشة		
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. زاوش رضا
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. مصطفى حوحو
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. بعبطيش شعبان

السنة الجامعية 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وتقدير

## الحمد والشكر لله الواحد الأحد

فمن لم يشكر الله لم يشكر الناس

ثم الشكر الجزيل لكل أساتذة القسم

والشكر الخاص لأساتذتنا بدفعة الماستر مهني؛ الذين كانوا  
لنا أباء، كانوا لنا إخوة، كانوا لنا زملاء، كانوا لنا أصدقاء....

والشكر الخاص والجزيل للأستاذ الدكتور ذو الصدر الرحب

أ.د مصطفى حوحو

والشكر لكل أستاذ وطالب ساهم معنا في بحثنا

# إهداء

❖ إلى نور دربي وبوصلتي في هذه الحياة... إلى والداي

❖ إلى سعادتي في دنياي... ذريتي

❖ إلى أنسي في معيشتي... زوجتي

❖ إلى عوني في عمري... أخواتي وإخوتي

❖ إلى من يفهمني في جدي وهزلي... أصدقائي

❖ إلى رفاقي في تعليمي... زملائي

## فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة عامة

### الفصل الأول: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

9	تمهيد
10	المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية
10	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنمية البشرية
13	المطلب الثالث: وظائف تنمية الموارد البشرية
33	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
33	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية والميزة التنافسية
36	المطلب الثاني: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
42	المبحث الثالث: أثر تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية
42	المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
45	المطلب الثاني: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
54	خلاصة

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع
57	المطلب الأول: تقديم مؤسسة SARL MULTI BETON مدينة بوسعادة
58	المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات
59	المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها إحصائياً
62	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
62	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة

65	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة
71	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
71	المطلب الأول: اختيار فرضية الدراسة لدى SARL MULTI BETON
77	خلاصة
79	خاتمة عامة
83	المراجع
87	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول رقم 01 الاتساق الداخلي للنموذج	60
02	جدول رقم 02 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	62
03	جدول رقم 03 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	63
04	جدول رقم 04 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي :	63
05	جدول رقم 04 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة الوظيفية	64
06	جدول رقم 06 ليكارت الخماسي	65
07	جدول رقم 07 التحليل الوصفي لبعء تدريب الموارد البشرية	65
08	جدول رقم 08 التحليل الوصفي لبعء تحفيز الموارد البشرية	66
09	جدول رقم 09 التحليل الوصفي لبعء قيادة الموارد البشرية	67
10	جدول رقم 10 التحليل الوصفي لبعء صيانة الموارد البشرية	68
11	جدول رقم 11 التحليل الوصفي لبعء التركيز على الزبون	69
12	جدول رقم 12 التحليل الوصفي الجودة	70
13	جدول رقم 13 معامل الارتباط والتحديد واختبار لفرضية الأولى	71
14	جدول رقم 14 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة لفرضية الأولى	72
15	لفرضية الثانية Fجدول رقم 15 معامل الارتباط والتحديد واختبار	73
16	جدول رقم 16 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة لفرضية الثانية	73
17	لفرضية الثالثة Fجدول رقم 17 معامل الارتباط والتحديد واختبار	74
18	جدول رقم 18 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة لفرضية الثالثة	75
19	لفرضية الرابعة Fجدول رقم 19 معامل الارتباط والتحديد واختبار	75
20	جدول رقم 20 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة لفرضية الرابعة	76

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	الشكل رقم 01 نموذج الفرضيات	01
4	الشكل رقم 02 نظام التدريب	02
18	الشكل رقم 03 خطوات العملية التدريبية	03
20	الشكل رقم 04 سلم الحاجات لمالسو	04
28	الشكل رقم 05 عناصر القيادة	05
38	شكل رقم 06 الاستراتيجيات العامة حسب مايكل بورتر	06
43	الشكل رقم 07 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	07
76	الشكل رقم 08 نموذج ملخص الدراسة	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87	الاستبيان	01
90	مخرجات SPSS لاختبار وجود متغيرات الدراسة	02
93	مخرجات SPSS لاختبار فرضيات الدراسة	03

# مقدمة عامة

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

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

إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها ولكن نتيجة للإدارة السليمة للأفراد، ولقد أصبح هناك حاجة ماسة ومستمرة لرفع كفاءة الأداء في كافة المنظمات وذلك بسبب ارتفاع تكلفة العمل من جهة وزيادة حجم الإنفاق الرأسمالي بالنسبة للفرد من جهة أخرى، وأيضا التغيير السريع في محتويات العمل داخل المنظمة نتيجة التقدم التكنولوجي المعاصر ولتغيير أساليب السادسة من جهة ثالثة

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تقتصر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ،حيث يتطلب تطوير

إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

### أولا إشكالية الدراسة :

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

وبناء على ما سبق فإن الدراسة تسعى للإجابة على الإشكالية التالية :

**ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SARL MULTI**

**BETON بمدينة بوسعادة ؟**

وضمن الإشكالية الرئيسية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالتالي:

- هل يساهم تدريب الموارد البشرية في رفع تنافسية مؤسسة SARL MULTI BETON ؟
- هل يساهم تحفيز الموارد البشرية في رفع تنافسية SARL MULTI BETON ؟

- هل تساهم قيادة الموارد البشرية في رفع تنافسية SARL MULTI BETON ؟
- هل تساهم صيانة الموارد البشرية في رفع تنافسية SARL MULTI BETON ؟

### ثانيا : فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية السابقة تمت صياغة الفرضيات التالية

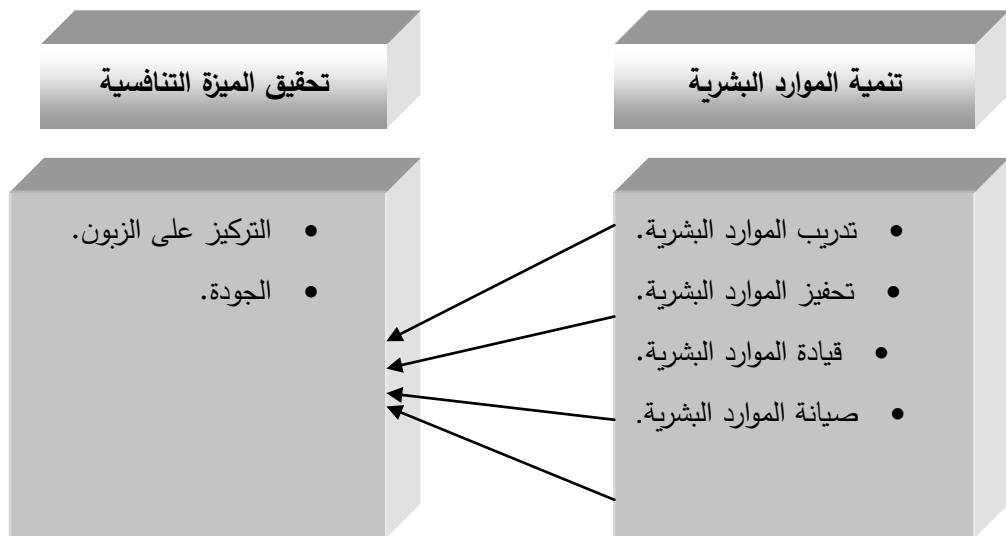
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SARL MULTI BETON .

- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SARL MULTI BETON .

- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية قيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SARL MULTI BETON .

- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية صيانة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة SARL MULTI BETON .

وعليه يمكن صياغة نموذج الفرضيات وفق الشكل التالي: الشكل رقم 01 نموذج الفرضيات



المصدر : من إعداد الطالبين .

### ثالثا الدراسات السابقة

من أجل إعداد نموذج الدراسة وكذلك أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ،تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي حاولت الربط بين مفهومي تنمية الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية،وفيما يلي أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها من أجل تصميم نموذج وأداة الدراسة:

#### 1- الدراسة الأولى :

الدراسة	قوبع خيرة 2010-2011
عنوان الدراسة	تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية
نوع الدراسة	مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير
مجتمع الدراسة	المطاحن الكبرى الظهرة-مستغانم-
الإشكالية	إذا كانت الموارد البشرية هي أثنى عنصر لدى المؤسسة فكيف يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلالها
أهم النتائج	أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية

#### 2- الدراسة الثانية

الدراسة	سليمان عائشة 2010 - 2011
عنوان الدراسة	دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
نوع الدراسة	رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير
مجتمع الدراسة	المطاحن الكبرى الظهرة-مستغانم-
الإشكالية	كيف يمكن لتسيير الموارد والكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية
أهم النتائج	الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة والبقاء المورد البشري هو أهم مصدر يميز المؤسسة عن منافسيها

#### 3- الدراسة الثالثة

الدراسة	عبد المحسن ناجي حسن 2010-
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره في التميز المؤسسي
نوع الدراسة	رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال
مجتمع الدراسة	زين الكويتية للإتصالات الخلوية
الإشكالية	هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره في التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية
أهم النتائج	وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي

#### 4- الدراسة الرابعة

الدراسة	سلامي فتيحة 2013- 2014
عنوان الدراسة	دور تيسر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
نوع الدراسة	رسالة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير
مجتمع الدراسة	المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة
الإشكالية	ما مدى مساهمة تسيير الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية
أهم النتائج	المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري وذلك من خلال تدريب وتنمية كفاءاته وهي على وعي بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية والتميز.

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة بحيث تعتبر هذه المرحلة هي أهم المراحل لبناء قاعدة البحث ،حيث ساعدتنا على كسب العديد من الفوائد التي ساعدتنا في بحثنا والتعرف على المستخدمة وأساليب جمع البيانات .

#### رابعا:أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال

✓ تسليط الضوء على أهمية المورد البشري الذي هو أهم ميزة تنافسية التي تمتلكها المؤسسة.

- ✓ تبيين مدى أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ محاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية وكذا تطوير إدارة الموارد البشرية.

#### خامسا: أهداف الدراسة :

- ✓ إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسة .
- ✓ التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية.

#### سادسا :أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ قابلية البحث في الموضوع، وآفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير.
- ✓ بحكم تخصصنا في التسيير وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية، وكذا إعجابنا بموضوع الميزة التنافسية.

#### سابعا :حدود الدراسة :

- ✓ الحدود المكانية: تمثلت دراستنا في مؤسسة شركة ذات المسؤولية المحدودة ميلتيبيتو " SARL MULTI DETON" التجزئة رقم 01 رقم ZEA 538 طريق المعذر بوسعادة المسيلة.
- ✓ الحدود الزمانية: تمت الدراسة مابين شهري ماي و جوان 2019.
- ✓ الحدود البشرية : شملت الدراسة كل عاملي مؤسسة ميلتيبيتو "SARL MULTI DETON".

## ثامنا: منهج وأدوات الدراسة :

إن المنهج الذي تم استخدامه هو المنهج الوصفي وذلك لجمع كل الحقائق والبيانات المتعلقة بموضوعنا وتفسيرها للكشف عن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى منهج دراسة حالة الذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

## تاسعا : هيكل الدراسة :

بغية التفصيل أكثر في الموضوع تم تجزئة الموضوع وفق ما يلي :

الفصل الأول : خصص للإطار النظري لتنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ،وعليه تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، إذ نتطرق في المبحث الأول إلى للإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية وفي المبحث الثاني سنتطرق للميزة التنافسية ، وفي المبحث الثالث سنتناول دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني : خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة ميلتبييتو "SARL MULTI DETON" ،ل هذا الفصل إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول تم فيه تقديم مؤسسة ميلتبييتو "SARL MULTI DETON" ، ومنهج الدراسة المتبع وفي المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة، وفي المبحث الثالث يتضمن اختبار ومناقشة الفرضيات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية و الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التنمية البشرية

المطلب الثالث: وظائف تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية والميزة التنافسية

المطلب الثاني: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

المبحث الثالث: أثر تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

المطلب الثالث: أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

خلاصة

## تمهيد:

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة ، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية ، وعلى هذا الأساس أعلنت العديد من المنظمات إن مواردها البشرية تميزها عن منافسيها، حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة ، لذلك تسعى إلى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم ، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمتنافسين مع نظرائهم في المنظمات الأخرى.

وتسعى المؤسسة دوما إلى تنمية وتطوير المورد البشري على اعتباره ميزة تنافسية، حيث تتجسد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في كون المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

وعليه تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أثر تنمية الموارد البشرية على الميزة التنافسية

## المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية.

نحن نتطور وننمو خلال الحياة بسرعة أو ببطئ وبشكل جيد أو بشكل سيئ نتيجة لتجاربنا. والتدريب هو أحد حالات الحصول التطور والتنمية مع وجود الكثير من الحالات الأخرى، فتتمية الموارد البشرية هي كلمة مرتبطة كثيرا بالتدريب ومصطلح «التدريب والتنمية» غالبا ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة.

## المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

تعرف التنمية البشرية وفقا لما ورد في تقارير التنمية البشرية على أنها عملية إتاحة مزيد من الاختيارات أمام الأفراد، والتنمية هي التي تجعل هذه الاختيارات في متناول الأفراد، بأن بخلق البيئة التي تمكن الأفراد والجماعات من تنمية قدراتهم بالشكل الكامل، كما تتيح لهم فرصة مناسبة لكي يحيوا حياة منتجة وخلاقة طبقا لما تمليه عليهم احتياجاتهم واهتماماتهم<sup>1</sup>.

وعلى مستوى المنظمة أيضا توجد عملية تنمية الموارد البشرية، والاهتمام بعنصر الموارد البشرية عنصر مهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمحافظة على المكانة السوقية خاصة في ظل المنافسة، حيث ظهرت في علم الإدارة الحديثة تعنى بالموارد البشري منها اقتصاد المعرفة و رأسمال البشري ورأسمال فكري، الأمر الذي حتم على المنظمات تطوير وتنمية هذا المورد.

هناك عدة تعريفات لتنمية الموارد البشرية نأخذ منها التعريفات التالية:

- إن تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية يفترض توافر رؤيا إستراتيجية تكون قادرة على تحديد الاختيارات الفلسفية التي تحتكم إليها العمليات التربوية التعليمية أو التدريبية وتكون قادرة أيضا على وضع هذه العمليات في سياقات تطبيقية وعملية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد-الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية-دار المسيرة للنشر والتوزيع-2009-عمان-الأردن-ص72.

<sup>2</sup> عبد المعطي عساف-التدريب وتنمية الموارد البشرية-دار زهران للنشر والتوزيع-2009-عمان الأردن-ص30.

- تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر ،ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية : اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ،الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات، التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد و التثقيف المستمر المنظم.<sup>1</sup>
- تنمية الموارد البشرية هي تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياته وقدراته ومهاراته.<sup>2</sup>
- يرى الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها :تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ،مبادئ، قيم فلسفية، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة المسالك المتباينة في الأداء الأمثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية ، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته في الوظيفة ، وعلاقته مع زملائه ورؤساءه ومرؤوسيه.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي الأنشطة والبرامج المصممة لتنمية المهارات، والمعارف الخاصة بالعاملين بغية استغلال المورد البشري أحسن استغلال.

<sup>1</sup>نعيمة بارك-تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية-العدد12-2014-ص36

<sup>2</sup>قوبع خيرة-تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-تسيير الموارد البشرية-جامعة أبي بكر بلقايد-2010\2011-ص11(رسالة

ماجستير)

## المطلب الثاني : أهداف وسياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية

### الفرع الأول: أهداف تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>

- مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التكنولوجيا.
  - معونة العمال على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرة التنافسية.
  - زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.
- تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أداءه وزيادة إنتاجيته، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربع مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي:
- ( الأداء - الاتجاهات - الهوية الذاتية - التكيف ) هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: الإطار الزمني و بواسطة مخرجات التعلم، إذ أن الأداء والاتجاهات تهتمان بالحاضر، والتكيف يعبر عن استعداد المورد البشري لمقابلة متطلبات المستقبل الوظيفي، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات المستقبل الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحد أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : سياسات تنمية الموارد البشرية:

تعكس سياسات الموارد البشرية فكر الإدارة وفلسفتها، فهي متقدمة وفعالة بقدر ما تكون فلسفة الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف المجالات المتصلة بالعنصر البشري والمؤثرة في سلوكه وأدائه،

<sup>1</sup>نعيمة بارك-نفس المرجع-ص36

<sup>2</sup> مروان حنان- دور التكوين في تنمية الموارد البشرية-جامعة ابي بكر بلقايد - ملحقه مغنية- قسم العلوم الاقتصادية-2016-ص10-11

والأبعد من النظر إلى سياسات الموارد البشرية بطريقة متكاملة ومن المنظور الشامل بحيث تتكامل هذه

السياسات بما يؤدي إلى حصول المنظمة على أجود العناصر ودفعها للعمل بأعلى كفاءة.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث : استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:** توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية:

- الإستراتيجية الأولى: (معرفية) تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير.
- الإستراتيجية الثانية : (سلوكية) تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة.
- الإستراتيجية الثالثة : (بيئية) والتدخلات بهدف تعديل بيئة العمل الحالية للفرد.

### المطلب الثالث: وظائف التنمية البشرية

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

#### الفرع الأول: التدريب

##### أولا تعريف التدريب:

التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص آخر في مجال محدد. لذلك نفكر بالتدريب بأنه عنصر فاعل -هو المدرب- وعدد من العناصر أو عنصر واحد من العناصر التي تتلقى التدريب-أي المتدربين-<sup>2</sup>.

التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ،وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل رفع

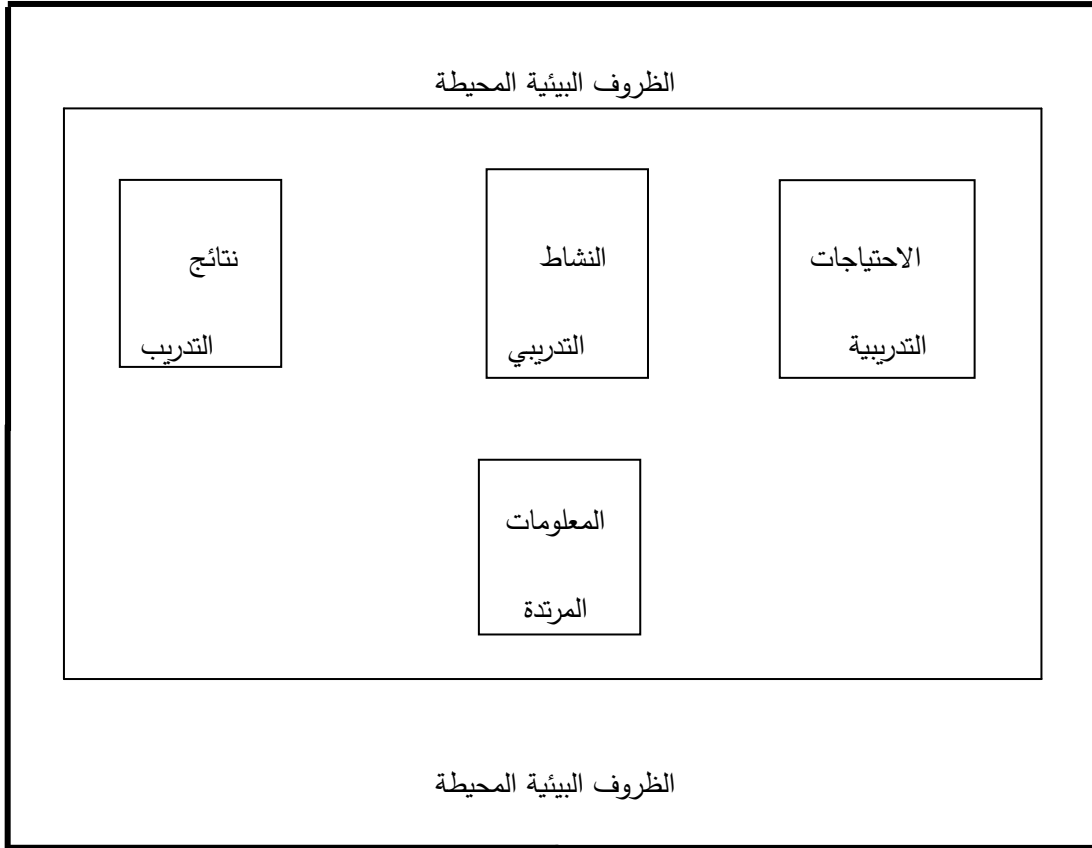
<sup>1</sup>قوبع خيرة-نفس المرجع-ص16 .

<sup>2</sup> مالكوم بيل-ترجمة مركز التعريب والبرمجة-التدريب الناجح للموظفين-الدار العربية للعلوم 1997-ص10&9.

مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.<sup>1</sup>

يعرف التدريب بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة المهارة والمتعلقة بغرض محدد.<sup>2</sup>

### الشكل رقم 02 نظام التدريب



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

<sup>1</sup> فايز خاطر - إستراتيجية التدريب الفعال - دار أسامة للنشر والتوزيع - عمان الاردن - 2009 - ص 11

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الاسكندرية - 2008 - ص 331

ثانيا أهمية وأهداف التدريب:

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

- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن
- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات

الأعمال بكل ثقة وموضوعية

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

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

ثالثا أنواع التدريب:

حسب مالكوم بيل فإن الأساليب التدريبية هي مقسمة إلى ثلاث أساليب هي<sup>3</sup>:

- التدريب أثناء الوظيفة : يمكن إجراء هذا التدريب باستعمال أساليب كثيرة معظمها امتداد لمبادئ

الإدارة الجيدة

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- ص46&47-عمان-الاردن-2008

<sup>2</sup> فايز خاطر -نفس المرجع-ص14

<sup>3</sup> مالكوم بيل-نفس المرجع-ص59

- التدريب خارج الوظيفة: ويكون في شكل دروس تدريبية منظمة بأحجام متعددة ويأخذ عدة أشكال منها ورشات العمل ، حلقات دراسية أو تدريبية ، المباراة التدريبية
- تدريب الموظفين الجدد : الموظفون الجدد وخريجو الجامعات الذين ليس لديهم أي ممارسة من قبل.

أما فايز خاطر فيرى أن أنواع التدريب هي <sup>1</sup>:

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

فيما عدد الدكتور مصطفى محمود أبو بكر في كتابه إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية أنواع التدريب كما يلي:

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

رابعاً أهمية وأهداف التدريب:

تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها ولما لها من أهمية في في تزويد تلك الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان وما يتلو ذلك من تطوير في كافة النواحي الهيكلية الآلية ، من هنا نجد

<sup>1</sup>فايز خاطر -مرجع سابق الذكر- ص 16 الى ص 19

أن صانع القرار في أي منظمة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة المستويات العاملة لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من التدريب، لذا هناك هدفان اثنان هما<sup>1</sup> :

- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة إليهم بأفضل مستوى ممكن.
- نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية

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

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

#### خامسا مراحل عملية التدريب:

تشمل مراحل التدريب على ثلاث عناصر رئيسية هي<sup>3</sup>:

- التخطيط: تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج.
- التنفيذ : عمل ما هو ضروري من أجل تحقيق الأهداف ووضع الخطط التدريب في الحالة التنفيذية وتطبيق التدريب وفق المحتويات التي حددت ووفقا للطرق التي تستخدمها.
- التقييم : حيث يتم التأكد من النجاح في تحقيق الأهداف ،أين يجب التغيير من أجل تقادي الأخطاء في المستقبل.

سلسلة التدريب حسب مالكوم بيل فتكون في 5 مراحل هي<sup>4</sup>:

- تقييم الحاجة إلى التدريب :تحديد أسباب ومبررات التدريب.

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- ص46&47-عمان-الاردن-2008

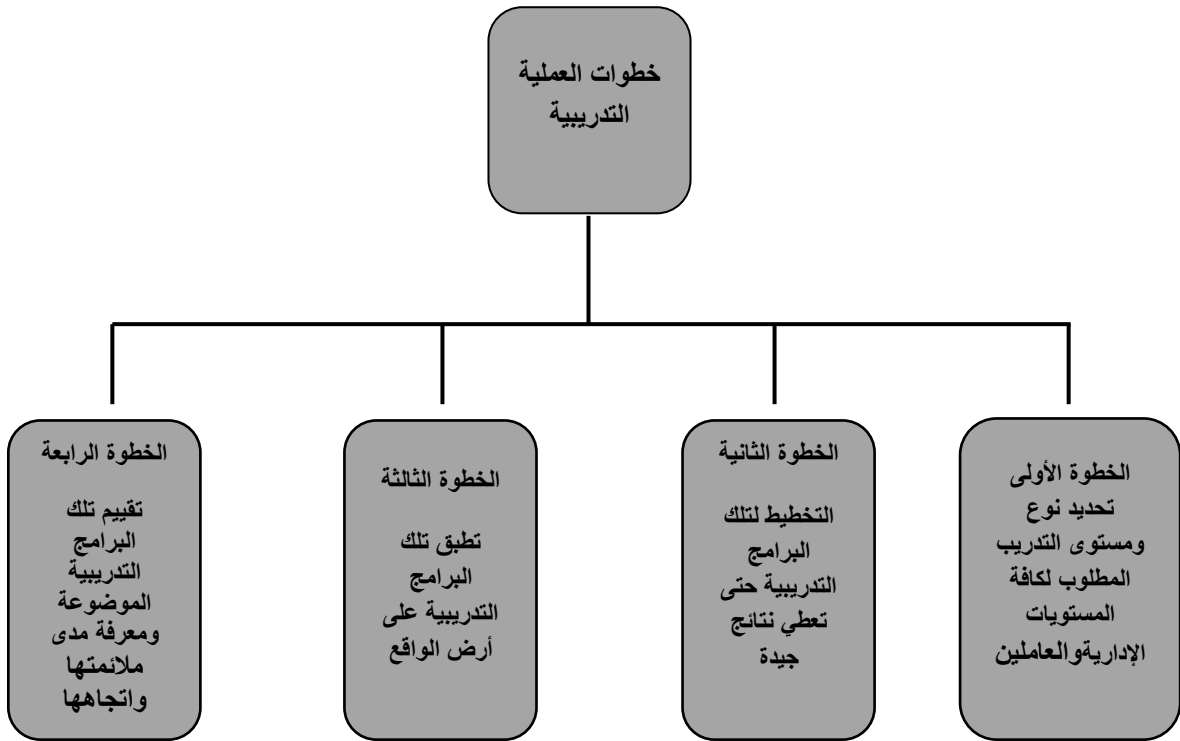
<sup>2</sup> فايز خاطر -نفس المرجع-ص14

<sup>3</sup> -نفس المرجع-ص 20

<sup>4</sup> مالكوم بيل-مرجع سابق الذكر-ص59

- تصميم التدريب : اختيار الأسلوب التدريبي المستعمل في التدريب.
- ممارسة التدريب : تطبيق أو ممارسة التدريب.
- استعمالات التدريب : استعمالات التدريب وتقييمه عملية واحدة
- تقييم التدريب : معرفة هل استحق التدريب الجهد الذي بذل.

الشكل رقم 03 خطوات العملية التدريبية



المصدر : ظاهر محمود الكلالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- ص46&47-عمان-الأردن-2008

الفرع الثاني : التحفيز

أولا تعريف التحفيز:

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

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

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أداءهم كما ونوعا أو أحدهما
- الحوافز هي أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص وجد
- هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

ثانيا نظريات التحفيز:<sup>3</sup>

لقد استحوذت الحوافز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت الظاهرة

<sup>1</sup> براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-در الرابة للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2015-ص12

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة-مرجع سابق الذكر - ص114&115

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية-دار اليازوري العلمية للنشر-الاردن-2010-ص337

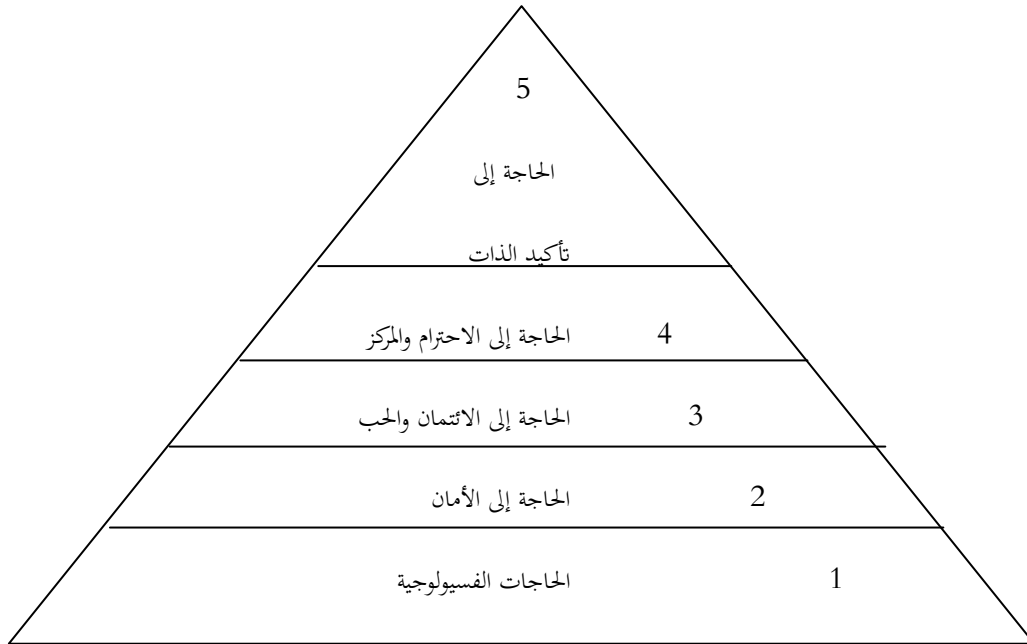
بالشرح والتفسير ، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات ، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة ، وفيما يلي تفصيل لأهم النظريات:

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

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

التالي:

الشكل رقم 04 سلم الحاجات لماسلو



المصدر : نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية-دار اليازوري

العلمة للنشر-الاردن-2010-ص337

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

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

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

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

### ثالثا أهمية الحوافز<sup>1</sup>:

- إشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا

<sup>1</sup>براء رجب تركي -المرجع نفسه-ص14

- تخفيض معدل الفاقد في العمل ، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع

#### رابعاً أهداف الحوافز:

بعد الاطلاع على مفهوم الحوافز، فإن نظام الحوافز الذي تعتمد المنظمة يجب أن يحقق ما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلالها زيادة إنتاجيتها واستخدام عناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة
- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.

لدى وضع نظام الحوافز في المنظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين<sup>2</sup>:

- الهدف الاقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها.
- الهدف المعنوي : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية.

#### خامساً أنواع الحوافز :

الحوافز الداخلية والخارجية<sup>3</sup> : الحوافز الداخلية هي التي تكون في الفرد نفسه مثل الشعور بالإبداع والشعور بالمسؤولية، أما الحوافز الخارجية فهي إما حوافز مادية ( ترقية، أجر إضافي،....) وحوافز معنوية "غير مادية" ( المشاركة في اتخاذ القرار، شهادة تقدير،...)

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة-مرجع سابق الذكر- ص117

<sup>2</sup> براء رجب تركي -مرجع سابق الذكر -ص15-16

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة-المرجع نفسه - ص118

الحوافز الفردية والجماعية والمؤسسية<sup>1</sup>: الحوافز الفردية تتعلق بإنجازات الفرد (مثل نظام العمولات والمكافئات) والحوافز الجماعية والحوافز المؤسسية.

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

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

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

الأهداف

### 2- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:

- الحوافز الفردية وهي ما يحصل عليه الفرد وحده ( ترقيات، علاوات تشجيعية،...)
- الحوافز الجماعية هي حوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين

### 3- الحوافز من حيث أثرها

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

### الفرع الثالث: القيادة

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

<sup>1</sup>ظاهر محمود الكلادة-المرجع نفسه- ص124&125

أولاً مفهوم القيادة :

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

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، إضافة أن القيادة لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والجماعات والتنظيم والمجتمع.<sup>2</sup>

القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، أو هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.<sup>3</sup>

ثانياً نظريات القيادة :

1- نظرية السمات : ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض

الخصائص والسمات والمميزات التي يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة

المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها، إلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إمام القادة بعدد

من المهارات المكتسبة التي ترتبط و تؤثر على القائد وأداءه وهي:

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة- مرجع سابق الذكر - ص226&227

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري- طرق واستراتيجيات تنمية المواد البشرية- دار الصفاء للنشر والتوزيع- عمان-2012-ص107

<sup>3</sup> أسامة خيري- القيادة الاستراتيجية- دار الراية للنشر والتوزيع- عمان الأردن-2014-ص16

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

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

• المهارة الذهنية: وهي شقان مهارة إدارية ومهارة سياسية

2- نظرية الموقف: نظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل فيه

( فالقائد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج الى مهارات وقدرات تخلف عن تلم التي يحتاجها مدير

إدارة أو رئيس قسم)

3- النظرية التفاعلية: هذه النظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات والموقف)

،فالقيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على

قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، ووفقا لهذه النظرية فإن القيادة عملية تفاعل اجتماعي

،تحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي:السمات الشخصية للقائد،عناصر

الموقف،متطلبات وخصائص الجماعة.

### ثالثا أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها ،وتقيم العدل بينها، وكذلك المؤسسة وعليه فإن أهمية

القيادة تكمن في<sup>1</sup>:

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

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

<sup>1</sup>أسامة خيري-مرجع سابق الذكر-2014-ص19

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الأساسية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

#### رابعاً أنماط القيادة<sup>1</sup>:

1. **نمط المدير الديكتاتور:** تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس، وأنه لا بد من الرقابة المباشرة عليهم وإجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة، وأن العلاقة السليمة هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.
2. **نمط المدير المجامل:** تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن الناس بطبيعتهم طيبون، ووظيفة المدير مساعدة رؤوسيه في حل مشاكلهم، وأنه يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين، وأن كل شخص مسؤول عن تنفيذ عمله حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم، والمدراء من هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.

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

<sup>1</sup> عدي عطا حمادي- القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية- دار البداية- عمان الأردن- 2013-ص 23 إلى 27

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

ذاته شيء مر وأن التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس، وأن الأعمال تنفذ بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات ،حيث يعتبر السلطة سلطة المجموعة .

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

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

بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد ،حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع.<sup>1</sup>

و أن التحفيز يكون على كل المستويات،والناس يمكن أن يقوموا بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم، وأن أهداف المنظمة من أهداف الفرد، والسلطة في هذا النمط مستمدة من الوقت والموقف.

و أن التحفيز يكون على كل المستويات،والناس يمكن أن يقوموا بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم، وأن أهداف المنظمة من أهداف الفرد، والسلطة في هذا النمط مستمدة من الوقت والموقف.

والموقف.

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

بين اهتمامه بالإنتاج والأفراد ،حيث يؤدي إلى إنتاج معتدل مع علاقات جيدة بين الأفراد والمشروع.<sup>1</sup>

### خامسا الفرق بين القيادة والإدارة<sup>2</sup>:

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

الرؤية.

• تركز الإدارة على: التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة.

• القيادة تركز على العاطفة أما الإدارة فتركز على المنطق

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

الصحيحة للعمل) .

<sup>1</sup> محمد أحمد عرابي راسم البنا-أنماط القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين-جامعة الأقصى-فلسطين-2017-ص23.(مذكرة ماجيستير)

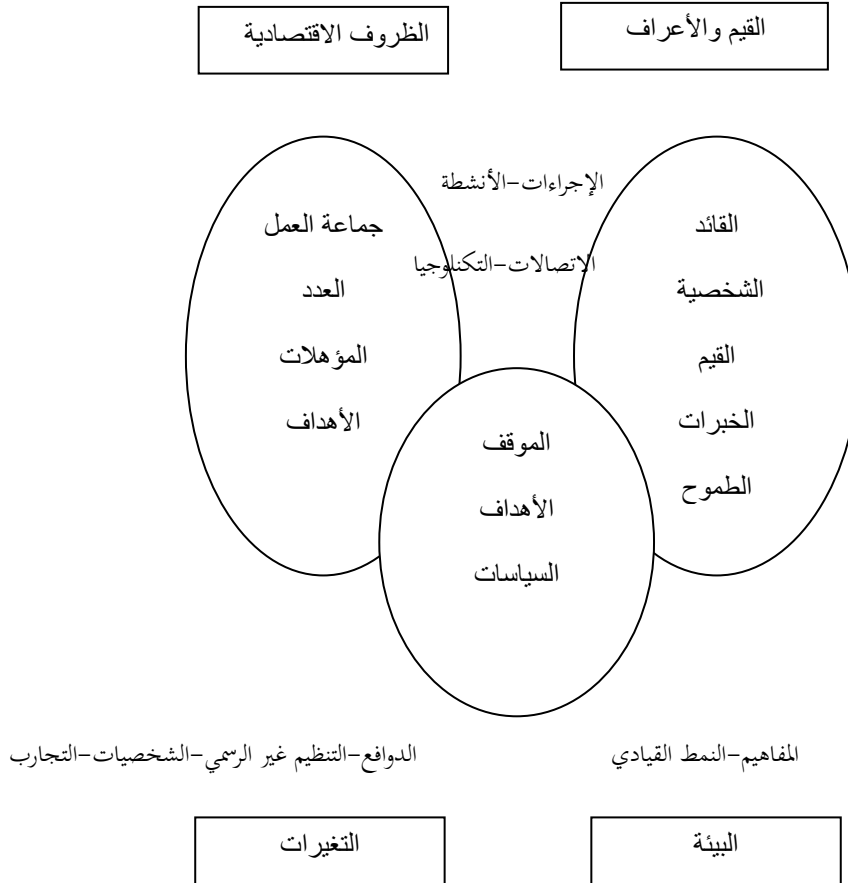
<sup>2</sup>أسامة خيري-نفس المرجع-2014-ص20

سادسا عناصر القيادة:

تنقسم العوامل المؤثرة على عملية القيادة إلى ثلاث عناصر هي القائد وجماعة العمل والموقف، وهذه

العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، كما يوضح الشكل التالي.

الشكل رقم 05 عناصر القيادة



المصدر : عدي عطا حمادي-القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية-دار البداية-عمان الأردن-2013-  
ص 20

الفرع الرابع: الصيانة

أولا تعريف الصيانة

أصبحت الخدمات والعوائد المالية الإضافية جزءا مهما من إجمالي الأجر الذي يحصل عليه العاملون أو

الموظفون. إذ أن المقصود بالخدمات والعوائد الإضافية هي الأجر غير المباشر الذي يقدم على صور

وهيئات متباينة كالتأمين على الحياة، الضمان الوظيفي، مدفوعات الإجازات والعطل، برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية، الأمن الصناعي، وحوادث وإصابات العمل، النقل المجاني، وجبات الطعام المجانية أو مدعومة الأسعار، الخدمات الترفيهية والسياحية، السكن، وغير ذلك كثير المقصود بصيانة الموظفين، هو تقديم ملف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية.<sup>1</sup>

الصيانة البشرية هي حالة يشعر بها العامل في مكان عمله إذا توافرت فبهذا المكان ظروف وشروط تحقق له الحماية والمحافظة على نفسه والوقاية والرعاية الصحية ولهذا فإن تعبير الصيانة البشرية في مفهومنا فبهذا الكتاب يشمل جانبي الوقاية من الأخطار والأضرار التي يتضمنها جو العمل بالإضافة إلى خدمات الرعاية اللازمة للمحافظة على صحة العمال وعلاجهم من أي حالة مرضية سواء بسبب إصابة مهنية أو غير مهنية، لذا فإن الصيانة البشرية هي التي تتضمن نظامين متكاملين معا هما<sup>2</sup>:

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

في موقع العمل

ثانيا أهداف الصيانة

تستهدف البرامج المتكاملة في الصيانة البشرية غايات أساسية ثلاث هي<sup>3</sup>:

1. رفع مستوى العمل بتحسين وسائله وظروفه واشتراطات السلامة والصحة التي تتوفر له من جهة ورفع مستوى العامل بتحسين العمل ووسائله من جهة أخرى.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-مرجع سابق الذكر-ص446

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ-صيانة الموارد البشرية-دار الفجر للنشر والتوزيع-2011-القاهرة-مصر-ص7

<sup>3</sup> نفس المرجع-ص8

2. تحقيق الملائمة بين نوع العمل وظروفه من جهة وبين القائم عليه من حيث مستوى صحته وإدراكه من جهة أخرى.

3. علاج ما قد نشأ من إصابات أو أمراض للعمال علاجاً ناجحاً وسريعاً وكذا علاج ما قد يترتب عليها أو يتخلف عنها من آثار (التأمين والتأهيل).

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

1. الأهداف الاجتماعية : توفير الضمان المالي للموظفين، عند تعرضهم للمرض،.....

2. الأهداف المنزمية: تقليل معدلات دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفؤة وتخفيض

تكاليف الأعمال الإضافية، والحد من عدم الاستقرار و الإجهاد، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي.

ثالثاً أنواع سياسات وبرامج الصيانة :

تتوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

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

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

<sup>1</sup>نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية-دار اليازوري العلمية للنشر-الاردن-ص448 الى ص

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

من المنطقي ان تكون الوظيفة الأخيرة تتعلق بتدعيم وتحسين ظروف العمل وخاصة المتعلقة بظروف العمل المادية وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، كذلك العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية الرضية نحو المنظمة وذلك عن طريق إعداد برامج خدمات للعاملين، هذا وفي كل مجالات الإدارة فإن البحوث يجب أن تستمر في تقديم خدماتها وذلك حتى يتسنى للجهات المعنية تقديم برامج فعالة تخدم الأغراض المنشودة. إن الغرض من كل الوظائف السابق الإشارة إليها سواء كانت وظائف إدارية أو تشغيلية ، هي المساعدة في تحقيق وإنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة، وبالتبعية فإن نقطة البداية لإدارة الأفراد - كما هو الحال بالنسبة للإدارات الأخرى - هو تعيين هذه الأهداف الرئيسية وتحديد الأهداف الفرعية Sub objectives لوظيفة الأفراد.

#### خامسا أقسام صيانة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

هناك عدة أقسام لصيانة الموارد البشرية والمتمثلة في تحسين بيئة وظروف العمل التي تقدم للعاملين من أجل مساعدتهم على العمل وتحفيزهم ورفع قدراتهم على العمل وتعزيز ولائهم للمؤسسة ،ونذكر منها:

- برامج الرفاهية الاجتماعية : وهي المطعم داخل المؤسسة و لوازم المعيشة (دور حضانة- سكنات للعاملين)وتوفير المواصلات وكذا أماكن الراحة أثناء الراحة وإنشاء النوادي الخاصة بالعاملين وإنشاء صندوق للخدمات يمول من أرباح المؤسسة
- برامج السلامة المهنية : ويقصد بها حماية العاملين من أخطار المهن التي يزاولونها ،من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برامج أمن وحماية مناسب وتتكون من برامج صحية ( الفحوص الطبية- التفتيش الصحي للتأكد من النظافة والسلامة ) والتأكد من تطبيق معايير الصحة والسلامة في

<sup>2</sup>سماح شعبان أحمد عودة-أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين-الجامعة الإسلامية غزة-كلية التجارة-2012-ص11 إلى ص21(مذكرة ماجستير)

المؤسسة، وبرامج سلوكية وتشمل على توفير الاستشارات السلوكية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير الحقوق الإنسانية.

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

#### سادسا أهمية صيانة الموارد البشرية:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> كلثوم معطاء الله-أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-جامعة قاصدي مرياح-2013-ص 13 (مذكرة ماستر أكاديمي)

### المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

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

### المطلب الأول : مفاهيم حول التنافسية والميزة التنافسية

#### الفرع الأول: التنافسية

#### أولا تعريف التنافسية:

التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه؛ قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق. فهي - أي التنافسية - حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطوّر موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.<sup>1</sup>

يمثل مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة في قدرتها على تلبية حاجيات زبائنها الحاليين والمرتقبين

قبل منافسيها، أو قدرتها في الحفاظ على وضعيتها في السوق أو تطويرها.<sup>2</sup>

ثانيا أسباب التنافسية:<sup>3</sup>ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة

إلى عوامل متعددة من أهمها:

<sup>1</sup> عيسى يحة-الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-جامعة الجزائر-2002-ص10 : (رسالة ماجستير)

<sup>2</sup> بغداد كربالي- دور الابداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية-العدد2-ديسمبر2014-ص235

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد-الإدارة الاستراتيجية وإدارة الوارد البشرية-دار المسيرة-عمان-الاردن-2009-ص318&319

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

ويمكن إضافة أسباب أخرى للتنافسية كما يلي:

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالف بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.

مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط ومن ثم أصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

#### الفرع الثاني: الميزة التنافسية

##### أولا تعريف الميزة التنافسية:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً. وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيئة-ميزة، باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، وتضيف هذه

الأخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قواها التنافسية.

هناك عدت تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها :

- 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.<sup>1</sup>

- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية، ويرتبط تنسيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.<sup>2</sup>

- ارتبط وصف الميزة التنافسية بمساهمات "بورتير" الذي عدها هدف استراتيجياً. وحددها بنوعين أساسيين من الميزة التنافسية، وهما ميزة الكلفة وميزة الاختلاف، بينما اتجه "هوفر" إلى النظر إلى الميزة التنافسية بكونها الموقع الفريد الذي تتبوؤه المنظمة مقابل موقع منافسيها من خلال توظيف الموارد. وتهدف الميزة التنافسية من نظم المعلومات الإستراتيجية إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات واستخدامها بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين. ويمكن تناول الميزة التنافسية المستدامة كإطار موجه للتفكير الاستراتيجي لقرارات المنظمة الإستراتيجية. وهكذا فالميزة التنافسية عمادها الكلفة المنخفضة والتميز. وبناء على ذلك يمكن القول إن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أعلى من معدل أرباح الصناعة أو ما يعبر عنه بنسب العائد على المبيعات أو العائد على الأصول. فالمنظمة تمتلك

<sup>1</sup>M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر -إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية-الاسكندرية-مصر-2008-ص13&14

ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة في المنظمات المنافسة، وعندها لا تستطيع تلك المنظمات الحصول على موارد ضرورية تمكنها من محاكاة تلى العمليات. ومن ثم فالميزة التنافسية تتسم بالخصائص الآتية:

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

يعتمد تطوير الميزة التنافسية على الطريقة التي تنظم بها المنظمة القيام بأنشطتها المختلفة ، ويمكن تقسيم عمل الشركة إلى أنشطة متعددة: الأساليب المتبعة مع العملاء من قبل البائعين ، والإصلاح بواسطة فنيي الخدمة بعد البيع ، وتصميم الأساليب والمنتجات من قبل الباحثين في المختبرات ، والبحث عن رأس المال عن طريق الخدمات المالية.<sup>2</sup>

لاشك في أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمى، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على

<sup>1</sup> محمد عبده حسين الطائي ونبعة عباس خضير الخفاجي-نظم المعلومات الاستراتيجية-دار الثقافة-عمان-الأردن-2009-ص155

<sup>2</sup>M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 4

السوق وهذا يعزز مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها فحددها -when cheng كما يأتي:<sup>1</sup>

1. التكنولوجيا والابتكار: يشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذا الابتكارات العلمية وإبداع المنتجات، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمة تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2. المورد البشري: يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذا المورد والتي تمثل ميزة تنافسية.

3. الهيكل التنظيمي: يرى Petison&Johri أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في الهياكل التنظيمية.

### الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية<sup>2</sup>

وتتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها، وتتحدد تلك الأبعاد بما يأتي:  
- التفوق: يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المنظمة إحراز تفوق فيها على منافسيها

- الموارد غير الملموسة: يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية، والإبداع والسمعة

كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية. تشكل الموارد غير الملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها

<sup>1</sup> عزالدين على السويسي & نعمة عباس خضير الخفاجي - الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي - دار الأيام - عمان - الأردن - 2015 - ص 73 & 74 & 75.

<sup>2</sup> محمد عبده حسين الطائي & نعمة عباس خضير الخفاجي - نفس المرجع - ص 160 & 161

- موارد بشرية : وهي المعرفة، والثقة، والاستعدادات الأولية، وأسلوب العمل المنظمي المؤلف

- موارد الإبداع: وهي: الأفكار، والاستعدادات العلمية وطاقة الإبداع.

- موارد السمعة: وهي: السمعة مع الزبائن، واسم العلامة التجارية، ومدركات جودة المنتج، ومثانة المنتج وإمكانية الاعتماد على المنتج ، والسمعة مع الموردين، وكفاءة دعم التفاعلات والعلاقات المتبادلة المنافع وفعاليتها.

- المرونة الإستراتيجية: تعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات

والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة. ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد، والمراقبة، والتنبؤ والتقدير الأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي تشكل محددات لتوجه استجابة المنظمة وتفكير إدارتها بالتغيير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

إن المنافسة في سوق ما يتطلب ممارسات وخطط واستراتيجيات عددها بورتر وهي الاستراتيجيات التنافسية التي يوضحها الشكل التالي

شكل رقم 106 الاستراتيجيات العامة حسب مايكل بورتر

الميزة التنافسية		الحقل التنافسي
التميز	قيادة التكلفة	
التركيز استنادا	التركيز استنادا	
إلى التمييز	إلى التكلفة	

هناك عدد من الاستراتيجيات الأساسية قد تطبق المنظمة إحداها أو بعضها منها أمام القوى التنافسية

الخمس السابقة ذكرها، وفيما يلي عرض لتلك الاستراتيجيات<sup>1</sup>

1- استراتيجية القيادة بالتكاليف: تتطلب استراتيجية القيادة بالتكاليف تطبيق نظام صارم للتوصل إلى ما

يلي:

أ- رفع كفاءة الوحدة ماليا.

ب- الرقابة الصارمة على خطط الإنفاق.

ج- استبعاد حسابات العملاء الهامشية.

د- تنمية قوة البيع.

وتعمل إستراتيجية القيادة في التكاليف على حماية المنشأة من مخاطر ضغط قوى جماعات العملاء

حيث إن هذه الجماعات قد تنجح في ممارسة قوتها فقط عندما تضطر المنشأة لخفض الأسعار

إلى مستوى أقل من المتنافسين سعرا وأكثرهم كفاءة وإتباع المنشأة الإستراتيجية القيادة في التكاليف

يحمي المنشأة أيضا من ضغوط جماعات الموردين حيث تصبح لديها الرؤية الكافية لتتلاءم مع

الزيادة في تكلفة مدخلات العملية الإنتاجية.

ويؤدي تطبيق المنشأة إستراتيجية القيادة في التكاليف إلى تحقيق بعض المميزات التنافسية مثل:

أ- ضرورة الحصول على حصة سوقية عالية.

ب- إمكانية النفاذ إلى مصادر المواد الخام.

ج- شراء بكميات اقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية.

د- استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات والارتفاع بمستوى كفاءتها.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد-مرجع سابق الذكر-ص326&327&328

2- إستراتيجية التميز:

وتتمثل إستراتيجية التميز الإستراتيجية الرئيسية الثانية أمام المنافسين وتتمثل في التميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة وتتعدد مداخل التميز، وقد تتبنى المنشأة أحد أو كل هذه المداخل لبناء إستراتيجية التميز ومن ثم يمكن أن تتميز المنشأة أمام العملاء والمنافسين في المجالات التالية:

1- الصورة العامة للمنشأة.

2- النظام التكنولوجي المطبق.

3- صفات المنتج.

4- قنوات التوزيع.

5- الجودة.

3- الخدمات المقدمة إلى العملاء:

إن التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة والحصول على درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها.

ويمثل ولاء المستهلك لمنتجات وخدمات المنشأة وتميز ما تقدمه المنشأة، عوائق للدخول إلى الصناعة أمام المنافسين الجدد.

4- إستراتيجية التركيز:

وتشير إستراتيجية التركيز إلى أن تركز المنشأة عند وضع استراتيجياتها على ما يلي:

أ- شريحة معينة من العملاء في ظل سوق معين.

ب- خط معين من خطوط الإنتاج.

ج- منتج معين من مزيج المنتجات.

د- نمط معين من التكنولوجيا.

وتتميز إستراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون حاجة إلى موارد كثيرة، وبمخاطر محددة، حيث إن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة أو على عديد من أنواع المستهلكين أو على منتجات متعددة.

### المبحث الثالث: أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتمميته ليكون له الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات، والتعامل مع التغيير، وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة الإستراتيجية، ويتضح ذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

##### الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة :

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟ : ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية و التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟
- ما هي نقاط القوة في الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالهم في تنمية الميزة التنافسية.

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضاً تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعاً من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع

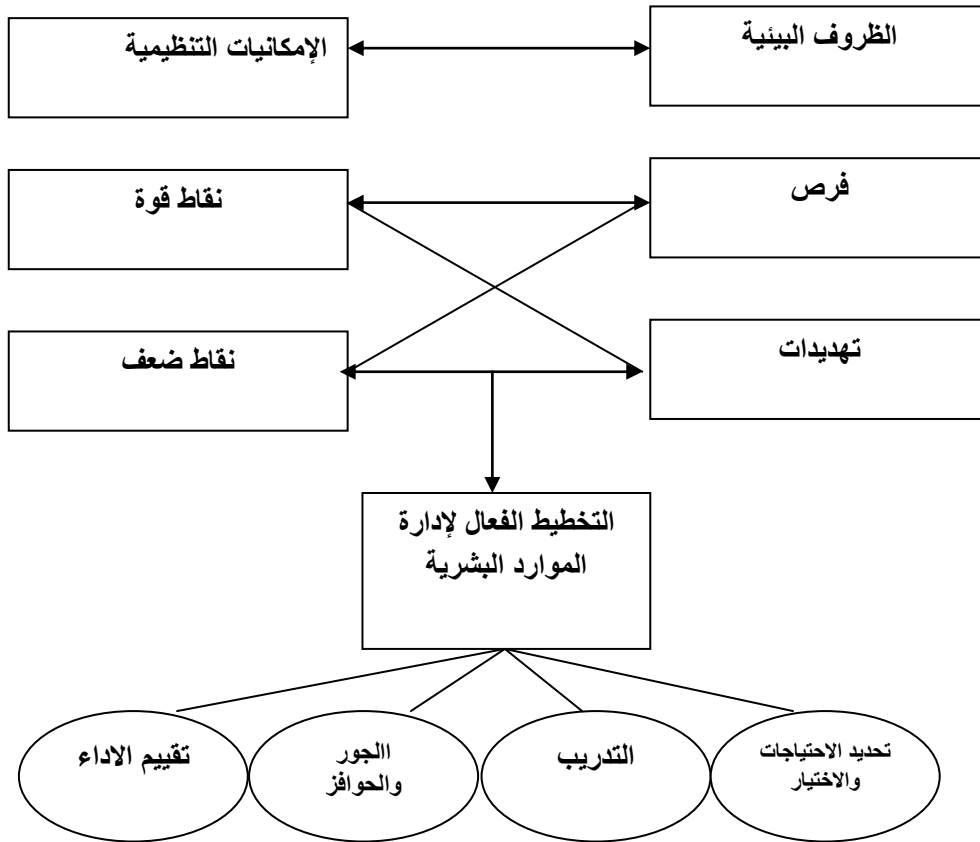
<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر-مرجع سابق الذكر-ص20&21

برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، كل ذلك يجب أن يتم في إطار رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وإمكانياتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية العملية التخطيط الإستراتيجي الذي يتضمن أيضا تحليلا وتطويرا للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، ويتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي

يعد احد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم 07 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشري



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر- إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية-الاسكندرية-

مصر-2008-ص21

الفرع الثاني: المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

هناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

✓ المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة

- مالية واقتصادية المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة.

- إمكانيات المنتج، المعرفة بمتطلبات العميل، وكيفية قياس تلك المتطلبات و التكنولوجيا،

المعرفة بالبحوث والتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية

• مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها

- التصميم التنظيمي

- التعيين

- تطوير العاملين والمنظمة.

- إدارة الأداء

- نظم المكافآت

- علاقات العمل

- تحسين الإنتاجية

- الصحة والأمان

• مهارات إدارة التغيير

- تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين.

- تشخيص المشكلات.

- التدخل كوكيل للتغيير

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر-مرجع سابق الذكر-ص26

- تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية.
- تقييم التغييرات التقدير النتائج وعمل البدائل.
- مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة

### المطلب الثاني: تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها - سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة البصمة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق.

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج عن سيطرة المنظمة، والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه، ومن المراحل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل.

### الفرع الأول: مفهوم الإنتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة - إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها، وتكاليف الإنتاج، وتكاليف الآلات، بينما تشمل المخرجات على المبيعات الدخل، الحصة السوقية.<sup>1</sup>

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر - مرجع سابق الذكر - ص 33

### الفرع الثاني تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية

تسعى المنظمات إلى تحسين مستوى الإنتاجية من خلال أتباع عدد من الطرق سواء على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى الفرد، ومن أهم الداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية تقليل حجم العمالة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة، أما على مستوى الفرد فيمكن تحسين الإنتاجية من خلال التأثير في قدرة الأفراد ورغبتهم في العمل.

### الفرع الثالث: أهمية تحسين الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية متغيراً رئيسياً وحاكماً للنمو الاقتصادي الحقيقي والتقدم الاجتماعي وتحسين مستوى المعيشة لأية دولة، وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول التي تنتج السلعة ذاتها يعني ان هذه الدولة تنتج تلك السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها حيث يتحول العملاء إلى البائعين الأقل تكلفة، وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: المداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية<sup>2</sup>

من أهم الداخل التنظيمية لتحسين الإنتاجية تقليل حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ويتعرض هذا الجزء لكل من تقليل حجم القوى العاملة وإعادة الهندسة على النحو التالي

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر-المرجع نفسه-ص36

<sup>2</sup>نفس المرجع-ص37&38&39

- **تقليل حجم القوى العاملة Downsizing**: واجهت العديد من المنظمات المعاصرة انخفاضا في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية والتأثير السلبي على قدرتها التنافسية مما دعى تلك المنظمات إلى تخفيض عدد العاملين بها الارتفاع تكلفة الموارد البشرية، وفي البداية قامت المنظمات بعدم إحلال عاملين جدد محل العاملين الذين تقاعدوا او تركوا العمل بها مما أدى إلى تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق مكاسب كبيرة،

- **إعادة الهندسة** : يمكن تعريف الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل اساسي وإعادة التصميم الجذري العمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة، والخدمة. والسرعة وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي ويتطلب تطبيق ذلك الدخول إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة إحياء عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية، وتتضمن العمليات الداخلية مثل المحاسبة، التوزيع الإمداد، إدارة الموارد وغيرها

#### الفرع الخامس: دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب خاصة بالجودة وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات وضم الاقتراحات، ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لأنهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج الموارد البشرية ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلائم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية فإن ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فإن خبراء ، الموارد البشرية كثيرا ما يكونون هدافا لجهود تقليل حجم العاملين، وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فان خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ، ولذلك لا

يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر وظائف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

#### الفرع الأول: أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

يعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في مد التنظيم بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذجه وأشكاله المختلفة لمساعدة المديرين الذين يعرفون المهارات المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف منظماتهم، فالتدريب يوسع قدرات المديرين عن طريق التعلم وممارسة الأعمال المستقبلية لاسيما الجديدة منها ومن الممكن القيام بملاحظة فوائد التدريب عن طريق القيام بعملية تقييم الأداء، ولتطبيق الإستراتيجية التنافسية للتنظيم من المهم جدا أن يتم تطبيقها لمعرفة مدى تأثيرها على قيم وممارسات المديرين ومن الممكن أن يتم مراقبة أداء المديرين عن طريق خلق وإيجاد شبكة اتصال فعالة وذات جدوى تبرر إقامتها.

إن التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة ما هو مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج المشاركون يحدد المشاركون مدى أهميتها وفائدتها، وتفسر هذه البرامج وتعد بناء على وجهات نظر المشاركين فيها، ويصمم مخطو الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتناسق والبرامج التدريبية لا القيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة، لذلك نلاحظ أن العديد من مهنيي التدريب والتنمية يهتمون بصقل هذه البرامج ومن ثم بيعها للمنظمة وعلى هذا تروج برامج البائعين الخارجيين الظروف التي يمكن أن تتناسب وتلائم استعمالها داخل المنظمات، وفي الواقع يحتاج التدريب تكويننا مستمرا أساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحديد الدعم التدريبي المطلوب لإتمام

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر - مرجع سابق الذكر - ص 43 و 44

تنمية وتطوير الأعمال، وذلك يضمن ويوفر الميزة التنافسية للتنظيم ومسايرته للظروف البيئية التنافسية. إن التدريب المستمر للمديرين لا يمكن أن يتخلى عن بحوث البيئة فمنها يستمد العناصر التي يحتاج أفراد التنظيم قدرات أعلى بها يواكبوا التغيرات البيئية العالمية والمحلية، لأن إدراك البيئة التنظيمية والتأقلم معها من أهم العوامل التي يراعيها البرنامج التدريبي، كما أن بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم حيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزين يسعون إلى الأفضل دوماً ومن مساهمتهم الابتكار، الإبداع، التجديد، التغيير والتحسين المستمر والعمل الدؤوب والجاد لكسب الأسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الايجابية للمنظمة وتنميتها.

#### أولاً أثر تدريب الموارد البشرية في الجودة:<sup>1</sup>

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاح نجاح المنظمات، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول الفزاز: (اشترطت مواصفات الإيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات). وقوى التغيير التي ظهرت مؤخراً، الإنترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة سمات هذا العصر، والبرامج التدريبية عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الاستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup> حنان عمير- دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- جامعة العربي التبسي-2018-ص50(مذكرة ماستر أكاديمي)

ثانياً أثر تدريب الموارد البشرية في التركيز على الزبون<sup>1</sup> :

يسهم تدريب العاملين أيضاً في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، وهذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفقتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية.

يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال نجاحها في التعامل مع التحديات التنافسية والاهتمام بتدريب مواردها البشرية، علماً بأن هناك عنصراً أساسياً يسهم في تحديد حصول المنظمة على ميزة تنافسية من عدمها ألا وهو مقدار القيمة التي يوليتها الزبائن لسلعها وخدماتها وكلما ارتفعت القيمة كلما تمكنت المنظمة من فرض السعر الأكثر ربحاً على سلعها وخدماتها.

الفرع الثاني: أثر تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية<sup>2</sup>

أولاً أثر تحفيز الموارد البشرية في التركيز على الزبون:

العامل هو العمود الفقري لأي عمل ناجح وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المنظمات إلى كسب ولاء العميل والاحتفاظ به عن طريق سرعة الاستجابة لحاجات العميل، عندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، وإن تحقيق هذا يتطلب الاهتمام بتشجيع العاملين على أداء المهام بشكل متميز وذلك بمكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء باستخدام الحوافز.

<sup>1</sup>حنان عمير-مرجع سابق الذكر-ص53

<sup>2</sup>فاطمة عبد الغني مطر-أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية-كلية الاقتصاد-جامعة دمشق-سوريا-ص83-84(مذكرة ماجستير)

إن منح العملاء ما يرغبونه قد يتطلب تطوير خدمات جديدة ذات سمات جديدة، وإن تحفيز العاملين يسهم في تحقيق هذا عن طريق تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة مقابل حصولهم على حوافز.

إن عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كعملاء، ولدعم هذا الاتجاه فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء.

### ثانياً أثر تحفيز الموارد البشرية في الجودة:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على الجودة. ولهذا فإنه يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام حوافز لحث العاملين فيها، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج السليم وهذا بدوره يؤدي إلى ممارسة دورها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب. وبالتالي إن الاهتمام بوضع نظام حوافز فاعل للحوافز ينعكس إيجاباً على الجودة. والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضائه، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين، وكما نعلم فإن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

الفرع الثالث: أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

أولاً أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق الجودة<sup>1</sup>:

يعتبر التنافس بالجودة من أبرز أشكال المنافسة التي تعتمدها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق وهذا ما يعلل اهتمام المؤسسات بالجودة، وفي هذا الصدد يرى (EVAN, 1997) أن القيادة الإستراتيجية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة، كما يرى أنها من يمتلك مفتاح التحسين المستمر يعتبر مصدراً للجودة، كما يرى البعض أن الجودة تعتبر بمثابة إحدى الأسبقيات التنافسية التي يسعى القائد الاستراتيجي المعاصر تحقيقها وتستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز و الريادة في السوق، لذلك تعمل القيادة الإستراتيجية على توقع مسبق لرغبات الزبائن وهذا ما يجعلهم أكثر رضا، ومن هذا المنطلق تعتبر الجودة دون أدنى شك أداة منافسة عالية، وهذا ما جعل تصدر أولويات القيادة الإستراتيجية ، هذه الأخيرة التي تعمل على تكوين فرق لديها الولاء والانتماء ما يمكن من تطبيق نظام الجودة بكفاءة.

ثانياً أثر قيادة الموارد البشرية في تحقيق التركيز على الزبون:

تجسد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والزبون ، في كون الجودة تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات الزبائن المعلنة وحتى المستمرة، حيث أن القدرة التنافسية لأي مؤسسة مرهونة بمدى قدرتها المستمرة على تحسين وتعديل منتجاتها وأساليب عملها، والتكيف مع ظروف السوق المتغير (رغبة الزبون) وهذا ما يتطلب من القادة الاستراتيجيين الذين يبحثون عن التفوق والنجاح لمؤسساتهم، لابد لهم من الاهتمام العالي بالزبائن والإبداع الدائم والتنفيذ دون أخطاء، وتسخير كامل قدرات الأشخاص.

<sup>1</sup>موفق سهام-مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-أبحاث اقتصادية وإدارية-العدد14-2013-ص310

الفرع الرابع: أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

أولا أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق التركيز على الزبون:

إن من بين الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات جلب الزبائن والمحافظة عليهم، لذا تولي كل المؤسسات أولوية قصوى لكلا الأمرين وتحت المورد البشري على أهمية وقيمة الزبون الذي هو هدف المؤسسة، من أجل ذلك تسطر برامج صيانة (سلامة مهنية-خدمات صحية-برامج اجتماعية) طيلة المسار المهني للعاملين.

ثانيا أثر صيانة الموارد البشرية في تحقيق الجودة:

تعد جودة المنتجات بعد أساسي من أبعاد الميزة التنافسية لذا تجد المؤسسات الكبرى والتميزة تسعى دوما لتحقيق جودة منتجات عالية تحقق بها حصة سوقية لا يمكن منازعتها فيها، ومن أجل الحصول على الجودة يجب مراعاة كل الجوانب المحيطة بالعملية الإنتاجية أو الخدمية والاهتمام بكل موارد المؤسسة على غرار المورد البشري الذي يلعب الدور الأساسي في نشاط المؤسسة ، لذا تقوم المؤسسات بالحفاظ على هذا المورد وكذا تطويره من خلال تتبع المسار المهني وصيانته.

## خلاصة الفصل:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بالتطرق إلى متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم وذلك بتقديم بعض المفاهيم الأساسية حول دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية واستنتجنا من خلاله أن تنمية الموارد البشرية مطلب أساسي نحو تحقيق الميزة التنافسية ، الأمر الذي يستوجب العناية والاهتمام من جميع النواحي.

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

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع

المطلب الأول: تقديم مؤسسة SARL MULTI BETON بمدينة بوسعادة

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها إحصائياً

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختيار ومناقشة فرضيات الدراسة لدى SARL MULTI BETON

خلاصة

**تمهيد:**

بعد التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وكذا العلاقة بينهما سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط ما جاء في هذا الجانب النظري على مؤسسة SARL MULTI BETON مدينة بوسعادة، وذلك لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية لمؤسسة

SARL MULTI BETON مدينة بوسعادة في تحقيق الميزة التنافسية.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث يتم التطرق فيها إلى ما يلي :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث:اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

## المبحث الأول : تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مؤسسة SARL MULTI BETON والتي تمت بها الدراسة، كما أننا سنتطرق إلى منهج الدراسة المتبع وتحديد طريقة البحث وجمع البيانات.

## المطلب الأول : تقديم مؤسسة SARL MULTI BETON

شركة ذات المسؤولية المحدودة "SARL MULTI DETON"، تم تأسيسها سنة 2012 وكان تاريخ بداية النشاط 2012-07-01 ، يتمحور نشاطها على صناعة المنتجات من الخرسانة، عنوانها : التجزئة

رقم 01 رقم ZEA 538 طريق المعذر بوسعادة المسيلة

عرض موجز حول المؤسسة

التسمية: ش.ذ.م.م "SARL MULTI DETON"

رأس المال : 56 000 000.00 دج

النشاط : صناعة المنتجات من الخرسانة

العنوان : التجزئة رقم 01 رقم ZEA 538 طريق المعذر بوسعادة المسيلة

قطاع النشاط : قطاع خاص

تاريخ بداية النشاط : 2012-07-01

المساحة الكلية للشركة : 6330 م<sup>2</sup>

المساحة المغطاة (الورشة): 1400 م<sup>2</sup>

سعة التخزين : 3000 م<sup>2</sup>

عدد العمال : 57 عامل ( 06 إطار إداري - 06 إطار تقنيين - 06 عون متحكم - 31 عون تنفيذ -

07 حراس - 01 عون نظافة)

الطاقة الإنتاجية : 40 طن في اليوم- الطاقة الإنتاجية الفعلية 18.18 طن يوميا

الموردين: 05 موردين محليين

العملاء: تسوق المنتجات في أسواق الولايات التالية : المسيلة-الأغواط-ورقلة-الجلفة-بسكرة-الواد-

المدية-الجزائر-الشلف

ش.ذ.م.م شركة في إنتاج وتسويق مواد البناء (منتجات من الخرسانة)

أهم المنتجات :أرصفة من نوع (T2-T3-T4-P1-I2-Q)، حجارة الرصف (-H06-H08-H10)

(S06-ARQ06) ، آجر السقف ، طوب (20 -15-10)

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

أردنا في هذا الجانب التطرق إلى الجانب المنهجي بشكل مبسط حتى نتمكن من تبرير خطوات دراستنا الميدانية بشكل علمي ومنهجي ، حيث ينبغي على الباحث أن يتصور في كل مرحلة من المراحل الوسائل والأدوات والطرق التي يستخدمها في بحثه، خاصة في جانب الدراسة الميدانية من جمع البيانات والمعلومات إلى تحليلها وإظهار النتائج واختبار الفرضيات.

#### أولاً: منهج الدراسة :

سيتم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة ، ومنه اعتمدنا على المنهج الوصفي لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل ويتمثل في تنمية الموارد البشرية والمتغير التابع ويتمثل في تحقيق الميزة التنافسية) ومنه نلجأ إلى تفسير هذه العلاقة وذلك لقياس قوة العلاقة والأثر الناتج عنها.

#### ثانياً مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة " SARL MULTI DETON ، ولعل سبب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع دراسة راجع إلى حداثة هاته المؤسسة واهتمامها بالكادر البشري وكذا اهتمامها بجودة منتجاتها ورضا زبائنها

، وبناءً على إشكالية الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يستهدف مختلف الأفراد ( إطار سامي، إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ) ، حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على كل العاملين في المؤسسة (60 عامل) وتم استرجاع 55 استمارة والتي كانت عينة الدراسة

والجدول الموالي يوضح عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
60	60	55	91,66%

المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها إحصائياً

#### أولاً بناء الاستبيان :

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين ، القسم الأول يحتوي على أسئلة متعلقة بالمجيب (السن . المستوى التعليمي . المنصب الوظيفي . الخبرة الوظيفية) ، والقسم الثاني مقسم إلى مجموعتين

المجموعة الأولى تتعلق بالمتغير المستقل ( تنمية الموارد البشرية ) يحوي أربع أبعاد كل بعد يحوي 5

أسئلة

البعد الأول : تدريب الموارد البشرية

البعد الثاني : تحفيز الموارد البشرية

البعد الثالث : قيادة الموارد البشرية

البعد الرابع : صيانة الموارد البشرية

المجموعة الثانية تتعلق بالمتغير التابع ( تحقيق الميزة التنافسية ) يحوي بعدين كل بعد يحوي 5 أسئلة

البعد الأول : التركيز على الزبون

البعد الثاني : الجودة

ثانيا صياغة الأسئلة والهدف منها : جاءت الأسئلة بناء على ما جاء في الجانب النظري وفي الدراسات السابقة ، وقد اشتملت على الأسئلة المقيدة للإجابة عنها باختيار واحد من بين الاختيارات الخمسة المطروحة : أوافق بشدة ، أوافق ، موافق إلى حد ما ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة. أي تم استخدام مقياس لكرت الخماسي.

ثالثا صدق الإستبانة :

الصدق الظاهري : تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة ولقد تعددت وجهات النظر للمحكمين وتركزت على تقليص لبعض العبارات وزيادة بعض العبارات الأخرى ، وبناء على الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين تم تقديم استمارة الاستبيان في صورته النهائية.

ثالثا دراسة الاتساق الداخلي للنموذج : جدول رقم 01 الاتساق الداخلي للنموذج

المتغير	البعد	اسم البعد	عدد البنود	قيمة الفا كرونباخ
تنمية الموارد البشرية	أ	التدريب	5	0.973
	ب	التحفيز	5	0.898
	ج	القيادة	5	0.849
	د	الصيانة	5	0.843
تحقيق الميزة التنافسية	أ	التركيز على الزبون	5	0.831
	ب	الجودة	5	0.865

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تجدر الإشارة إلى أن معامل الفا كرونباخ تتراوح قيمته بين (0-1) فكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال ، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات.

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان كانت قيمته تتراوح بين 0.831 أدينى قيمة و 0.973 أعلى قيمة ومن هنا تستنتج أن قيم الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة تفوق قيمة الحد الأدنى 0.6 وهذا ما يدل على وجود ثبات عال أي أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع الفقرات وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا البحث إلى وصف وتحليل عينة وأبعاد الدراسة.

المطلب الأول : الوصف الإحصائي للعينة

جدول رقم 02 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرارات	السن
30.9	17	من 18 إلى 30 سنة
50.9	28	من 31 إلى 40 سنة
14.5	8	من 41 إلى 50 سنة
3.6	2	من 51 فما فوق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 55 فرد ، نلاحظ أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة ) بلغ عددهم 28 عامل بنسبة 50,9 % وهي نسبة جيدة وتمثل غالبية الموظفين ، ثم تأتي الفئة العمرية (من 18 إلى 30 سنة) بعدد 17 عامل وبنسبة 30.9 % وهذا دال على استقطاب المؤسسة للكفاءات الشبابية ، أما الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بلغ عددهم 8 بنسبة 14.5 % ، والفئة العمرية (من 51 فما فوق) بعدد 2 ونسبة 3.6 % ، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل قليل على الفئات العمرية كبيرة السن ، وما يمكن ملاحظته هو محاولة المؤسسة الاعتماد على الكفاءات البشرية وتكوينها بخبرات المؤسسة وهنا يظهر المزج بين هذين الفئتين من كفاءات وخبرات وهذا هو أحد مطالب تكوين الموارد الغير ملموسة للمؤسسة.

جدول رقم 03 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
40.0	22	جامعي
30.9	17	مهني
10.9	6	مادون الثانوي
18.2	10	غير ذلك

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أن أغلبية العاملين بالمؤسسة ذوو شهادات، حيث بلغ عدد العاملين الجامعيين بالمؤسسة 22 عامل بنسبة 40 % ، ثم نجد 17 عامل ذوو شهادة مهنية بنسبة 30.9 % ، ثم نلاحظ أن هناك 6 عمال بمستوى ما دون الثانوي بنسبة 10.9 % أما المستويات الأقل فنجدها منخفضة إلى 10 عمال بنسبة 18.2 % وتخص هذه النسبة الحراس وأعاون النظافة، نستنتج أن المؤسسة تستخدم جميع المستويات وذلك حسب المنصب المطلوب.

جدول رقم 04 توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي :

النسبة	التكرارات	المستوى الوظيفي
0.0	0	إطار سامي
36.4	20	إطار
27.3	15	عون متحكم
36.4	20	عون تنفيذ

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ تقارب نسب المستويات الوظيفية ،حيث نجد مستوى إطار يضم 20 عامل بنسبة 36.4% ، ثم نجد عدد الأعوان المتحكمين هو 15 بنسبة 27.3% ، ثم يليه مستوى عون التنفيذ بعدد 20 عامل بنسبة 36.4% ، ومن الملاحظ غياب مستوى إطار سامي وذلك ربما لحدثة المؤسسة وصغر حجمها.

جدول رقم 05 توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة الوظيفية :

النسبة	التكرارات	الخبرة الوظيفية
36.4	20	أقل من 5 سنوات
36.4	20	من 5 إلى 10 سنوات
16.4	9	من 11 إلى 15 سنة
10.9	6	أكثر من 15 سنة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الملاحظ تساوي الفئتين (أقل من 5 سنوات ) و (من 5 إلى 10 سنوات) بعدد عاملين 20 عامل و بنسبة 36.4% بمجموع 40 عامل وبنسبة 72.8% ، وتمثلان الأغلبية وهما الفئة الشابة الموظفة حديثا في المؤسسة، ثم نجد الفئة (من 11 إلى 15 سنة) تضم 9 عاملين بنسبة 16.4% ، ثم نجد الفئة (أكثر من 15 سنة) تضم 6 عاملين بنسبة أكثر من 10.9%.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

سيتم تقييم الأبعاد من خلال جدول ليكارت الخماسي : جدول رقم 06 ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4
المجال	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

1- التحليل الوصفي لبعث تدريب الموارد البشرية :: جدول رقم 07 التحليل الوصفي لبعث تدريب الموارد البشرية.

البشرية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	3,71	1,286	2	موافق
2	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية	3,6	1,196	5	موافق
3	تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية	3,69	1,23	4	موافق
4	تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة	3,69	1,136	3	موافق
5	تحرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات	3,78	1,197	1	موافق
	الكلية	3,694	1,209		موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على بعث التدريب حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس

ليكارت الخماسي تتراوح بين (3,6 - 3,78) وانحراف معياري (1,136-1,286) وقد بلغ المتوسط

الحسابي الكلية 3,694 أي يتجه نحو الموافقة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولى اهتمام

لتدريب الموارد البشرية ، ومن حيث الترتيب فإن العبارة الخامسة " تحرص المؤسسة على اختيار المدربين

ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات" تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط 3,78 وهذا يعكس إستراتيجية المؤسسة لتدريب الموارد البشرية، فيما تأتي العبارة الثانية " تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,6 ، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالتدريب واختيار أحسن المدربين وكذا التخطيط وعقد الدورات التدريبية وتقييم العاملين الخاضعين لدورات تدريبية، ولكن المؤسسة لا تهتم بتحفيز العاملين للاشتراك بدورات تدريبية.

2- التحليل الوصفي لبعده التحفيز : جدول رقم 08 التحليل الوصفي لبعده تحفيز الموارد البشرية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
6	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	3,93	1,069	5	موافق
7	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية	4,02	1,063	4	موافق
8	تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز ( الإنارة ، التهوية، عتاد العمل)	4,22	0,896	1	موافق تماما
9	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز ( التشجيع، الاعتراف، التقدير)	4,18	0,945	2	موافق
10	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة .	4,05	0,911	3	موافق
	<b>الكلي</b>	<b>4,08</b>	<b>0,9768</b>		موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي لبعده تحفيز الموارد البشرية، حيث كانت قيمة المتوسطات (3,93-4,22) وبمتوسط حسابي كلي 4,08 وانحراف معياري كلي 0,9768 أي يتوجه نحو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بجانب التحفيز، ومن ناحية الترتيب جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأولى " تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز ( الإنارة ، التهوية، عتاد العمل)" بمتوسط حسابي 4,22 وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي 3,93 والتي تقول " يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله"، كل هذا يعكس اهتمام المؤسسة بجانب تحفيز الموارد البشرية.

3- التحليل الوصفي لبعيد القيادة: جدول رقم 09 التحليل الوصفي لبعيد قيادة الموارد البشرية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
11	يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل	4,38	0,652	1	موافق تماما
12	يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للإقتداء به	4,13	0,747	3	موافق
13	يؤكد المسؤول المباشر على ضرورة الابداع في العمل	4,16	0,918	2	موافق
14	يشجع المسؤول المباشر المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية	4,11	0,936	4	موافق
15	تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار	3,96	1,138	5	موافق
<b>الكلي</b>		<b>4,148</b>	<b>0,8782</b>		موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي لبعيد قيادة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة المتوسطات (3,96-4,38) وبمتوسط حسابي كلي 4,148 وانحراف معياري كلي 0,8782 أي يتوجه نحو موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وهو ما يعكس أثر القيادة في المؤسسة ،ومن ناحية الترتيب جاءت العبارة الحادي عشر في المرتبة الأولى " يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل " بمتوسط حسابي 4,38 وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3,96 والتي تقول "تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار " وهذا يعني عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار، كل هذا يعكس الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في المؤسسة.

4- التحليل الوصفي لبعء الصيانة : جدول رقم 10 التحليل الوصفي لبعء صيانة الموارد البشرية

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
16	تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين في المناسبات الاجتماعية.	4,02	1,178	3	موافق
17	تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين.	4	1,171	4	موافق
18	تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين.	3,8	1,177	5	موافق
19	تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية.	4,27	0,952	2	تماما موافق
20	توفر المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية.	4,38	0,85	1	تماما موافق
<b>الكلية</b>		<b>4,094</b>	<b>1,0656</b>		موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي لبعء صيانة الموارد البشرية، حيث كانت قيمة المتوسطات (3,96-4,38) وبمتوسط حسابي كلي 4,094 وانحراف معياري كلي 1,0656 أي يتوجه نحو موافق وموافق تماما حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا البعد، ومن ناحية الترتيب جاءت العبرة العشرون في المرتبة الأولى " توفر المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية." بمتوسط حسابي 4,38 وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبرة الثامنة عشر بمتوسط حسابي 3,8 والتي تقول "تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين"، كل هذا يعكس الاهتمام بجانب السلامة في المؤسسة بصيانة الموارد البشرية.

5- التحليل الوصفي لبعء التركيز على الزبون :جدول رقم 11 التحليل الوصفي لبعء التركيز على

الزبون

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
21	تسعى المؤسسة إلى أن تكون سبابة في تلبية احتياجات زبائنها .	4,29	0,658	1	موافق تماما
22	تعتبر المؤسسة رضا الزبائن متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.	4,2	0,704	2	موافق تماما
23	تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر .	3,95	0,826	4	موافق
24	تبلغ المؤسسة الزبائن بالالتزامات المالية المستحقة في الوقت المناسب	3,93	0,69	5	موافق
25	تقوم المؤسسة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة.	4,02	0,707	3	موافق
	<b>الكلي</b>	<b>4,078</b>	<b>0,717</b>		موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي لبعء التركيز على الزبون، حيث كانت قيمة المتوسطات (3,93-4,29) وبمتوسط حسابي كلي 4,078 وانحراف معياري كلي 0,717 أي يتوجه نحو موافق وموافق تماما حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بهذا البعد، ومن ناحية الترتيب جاءت العبرة الواحد والعشرون في المرتبة الأولى " تسعى المؤسسة إلى أن تكون سبابة في تلبية احتياجات زبائنها." بمتوسط حسابي 4,29 وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبرة الرابعة والعشرون بمتوسط حسابي 3,93 والتي تقول " تبلغ المؤسسة الزبائن بالالتزامات المالية المستحقة في الوقت المناسب . "، كل هذا يعكس الاهتمام الكبير في المؤسسة بالزبون ورضا الزبون الذي هو محور نشاط المؤسسة.

6- التحليل الوصفي لبعد الجودة: جدول رقم 12 التحليل الوصفي الجودة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
26	تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية .	4,25	0,751	5	موافق تماما
27	تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير .	4,36	0,729	3	موافق تماما
28	تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر .	4,38	0,593	2	موافق تماما
29	تحرص المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة المنتج	4,35	0,615	4	موافق تماما
30	تحرص المؤسسة على تقليص نسبة العيوب في المنتجات .	4,4	0,596	1	موافق تماما
	<b>الكلي</b>	<b>4,348</b>	<b>0,6568</b>		موافق تماما

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول قيمة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي لبعد الجودة، حيث كانت قيمة المتوسطات (4,4-4,25) وبمتوسط حسابي كلي 4,348 وانحراف معياري كلي 0,6568 أي يتوجه نحو موافق تماما حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة الكبير بهذا البعد، ومن ناحية الترتيب جاءت العبارة الثلاثون في المرتبة الأولى " تحرص المؤسسة على تقليص نسبة العيوب في المنتجات." بمتوسط حسابي 4,4 وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة السادسة والعشرون بمتوسط حسابي 4,25 والتي تقول " تلبية المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية "، كل هذا يعكس الاهتمام الكبير في المؤسسة بجودة المنتج الذي يضمن للمؤسسة حصة سوقية.

### المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

لاختبار الفرضيات اعتمدنا على برمجية SPSS وبما أن نموذج الدراسة يحتوي على متغيرين X متغير مستقل ( تنمية الموارد البشرية) وينقسم إلى ( تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية ، قيادة الموارد البشرية ، صيانة الموارد البشرية ) و Y متغير تابع تحقيق الميزة التنافسية. سنستخدم في ذلك تقنية الانحدار البسيط لإثبات أو نفي الفرضيات.

#### الفرع الأول: الفرضية الأولى

**H1:** يساهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

**H0:** لا يساهم تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار الفرضية تم الحصول على مخرجات برنامج SPSS التي تتعلق بتقنية الانحدار البسيط وهي كما يلي :

#### جدول رقم 13 معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	مستوى Sig الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	البعد
دال إحصائياً	0,017	6,119	0,103	0,322	تدريب الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط يساوي 0,322 فهو جيد ، ومعامل التحديد يقدر ب: 0,103 وهذا جيد ويعني نسبة تباين في تحقيق الميزة التنافسية والمفسرة لتدريب الموارد البشرية، وهذا يعني وجود 10,3% من قيم التباين الموجودة في تحقيق الميزة التنافسية ناتج من التباين

في تدريب الموارد البشرية. وبما أن مستوى الدلالة يعتبر دال معنوياً في الجدول بقيمة 0,017 هذا يدل أن التباين في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى التباين في تدريب الموارد البشرية.

جدول رقم 14 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة

مستوى الدلالة	T قيمة	Beta المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		
			B	الخطأ المعياري	
0,000	21,243		4,89	0,23	نموذج ثابت
			-		تدريب الموارد
0,017	-2,474	-0,322	0,147	0,06	البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط ووفق اختبار T يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي -  
0,147 كمعامل انحدار و مستوى دلالة 0,017 وهو أقل من 0,05 وبمعامل ثبات 4,89 .  
نلاحظ أن Sig دال معنوياً وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي يساهم  
تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

H1: يساهم تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

H0: لا يساهم تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار الفرضية تم الحصول على مخرجات برنامج SPSS التي تتعلق بتقنية الانحدار البسيط وهي  
كما يلي :

جدول رقم 15 معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	Sig مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	البعد
غير دال إحصائياً	0,807	0,06	0,001	0,034	تحفيز الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط يساوي 0,034 فهو ضعيف ، ومعامل التحديد يقدر ب: 0,001 وهذا ضعيف ويعني عدم تباين في تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يعني وجود 0,1% من قيم التباين الموجودة في تحقيق الميزة التنافسية ناتج من التباين في تحفيز الموارد البشرية. وبما أن مستوى الدلالة لا يعتبر دال معنوياً في الجدول بقيمة 0,807 هذا يدل أن التباين في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لا يعزى إلى التباين في تحفيز الموارد البشرية.

جدول رقم 16 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة

مستوى الدلالة	T قيمة	Beta المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		
			B	الخطأ المعياري	
0,000	12,97		4,427	0,341	نموذج ثابت
0,807	-0,246	-0,034	0,021	0,084	تحفيز الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط ووفق اختبار T يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي - 0,021 كمعامل انحدار و مستوى دلالة 0,807 وهو أكبر من 0,05 وبمعامل ثبات 4,427 . نلاحظ أن Sig لا يدل معنوياً وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا يساهم تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

**H1:** تساهم قيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

**H0:** لا تساهم قيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار الفرضية تم الحصول على مخرجات برنامج SPSS التي تتعلق بتقنية الانحدار البسيط وهي كما يلي :

جدول رقم 17 معامل الارتباط والتحديد واختبار F

البعد	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	Sig مستوى الدلالة	النتيجة
قيادة الموارد البشرية	0,058	0,003	0,182	0,672	غير دلالة إحصائية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط يساوي 0,058 فهو ضعيف ، ومعامل التحديد يقدر ب: 0,003 وهذا ضعيف ويعني عدم تباين في تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يعني وجود 0,03% من قيم التباين الموجودة في تحقيق الميزة التنافسية ناتج من التباين في قيادة الموارد البشرية. وبما أن مستوى الدلالة لا يعتبر دلالة معنوية في الجدول بقيمة 0,672 هذا يدل أن التباين في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لا يعزى إلى التباين في قيادة الموارد البشرية.

جدول رقم 18 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة

مستوى الدلالة	T قيمة	المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		
			B	الخطأ المعياري	
0,000	10,025		4,171	0,416	نموذج ثابت
0,672	0,426	0,058	0,042	0,098	قيادة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول الانحدار البسيط ووفق اختبار T يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي

0,042 كمعامل انحدار و مستوى دلالة 6720 وهو أكبر من 0,05 وبمعامل ثبات 4,171 .

نلاحظ أن Sig لا يدل معنوياً وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا تساهم

قيادة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

**H1:** تساهم صيانة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

**H0:** لا تساهم صيانة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ولاختبار الفرضية تم الحصول على مخرجات برنامج SPSS التي تتعلق بتقنية الانحدار البسيط وهي

كما يلي :

جدول رقم 19 معامل الارتباط والتحديد واختبار F

النتيجة	Sig مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	البعد
غير دال إحصائياً	0,726	0,124	0,002	0,084	صيانة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول معامل الارتباط ومعامل التحديد يتضح أن الارتباط يساوي 0,084 فهو ضعيف

، ومعامل التحديد يقدر ب: 0,002 وهذا ضعيف ويعني عدم تباين في تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يعني

وجود 0,02% من قيم التباين الموجودة في تحقيق الميزة التنافسية ناتج من التباين في صيانة الموارد البشرية. وبما أن مستوى الدلالة لا يعتبر دال معنويًا في الجدول بقيمة 0,726 هذا يدل أن التباين في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لا يعزى إلى التباين في صيانة الموارد البشرية.

جدول رقم 20 الانحدار البسيط لمتغير الدراسة

مستوى الدلالة	T قيمة	Beta المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		
			الخطأ المعياري	B	
0,000	11,936		0,354	4.223	نموذج ثابت
0,726	0,352	0,048	0,083	0,029	صيانة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

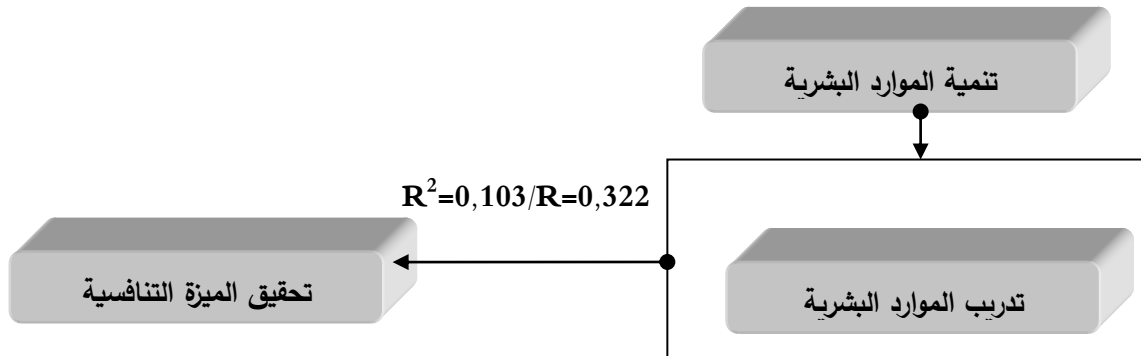
من خلال جدول الانحدار البسيط ووفق اختبار T يتبين أن النموذج الصالح للدراسة يعطي

0,029 كمعامل انحدار و مستوى دلالة 0,726 وهو أكبر من 0,05 وبمعامل ثبات 4,223 .

نلاحظ أن Sig لا يدل معنويًا وهذا يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي لا تساهم صيانة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في النموذج التالي :

الشكل رقم 08 نموذج ملخص الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### خلاصة الفصل :

في نهاية الدراسة تم التوصل إلى أن المؤسسة تهتم بتنمية الموارد البشرية من جانب تدريب الموارد البشرية و لا تهتم بتحفيز وصيانة العمال لأجل تحقيق الميزة التنافسية. وذلك ما أكدته النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية، وهو ما يوضحه نموذج الدراسة في الشكل السابق.

# خاتمة عامة

### خاتمة:

إن التنبؤ بمستقبل إدارة الموارد البشرية يشير إلى النمو المتزايد في أهميتها في المنظمات المختلفة، ومن العوامل التي تزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فالأفراد هم سر صناعة المزايا التنافسية للمؤسسة، بل سر التفوق و التقدم في جميع المجالات بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتميز أي مشروع.. ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها، ومن هنا فإنها تصبح مجال استثمار جيد لصنع المزايا التنافسية. إذ على المنظمات أن تركز اهتمامها في الاستثمار في تنمية مواردها حتى تحصل على المزايا التنافسية للموارد البشرية، وهذه التوصية مهمة جداً للكثير من المنظمات التي تعاني من مشكل فقد استثمارات البشرية؛ حيث يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق في التدريب و التنمية هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.. الخ، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة.

بالتالي قمنا في دراستنا بالبحث في مدى دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجانب النظري وإسقاطه على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على مدى دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وفق كل مكوناته في المؤسسة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه سواء في الجانب النظري أو التطبيقي والذي كانت مؤسسة SARL MULTIBETON ميدانا لها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

### نتائج الجانب النظري:

- ✓ تنمية الموارد البشرية تهدف الى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أداءه وزيادة إنتاجيته.
- ✓ بالرغم من تعدد وظائف تنمية الموارد البشرية التي عدده العلماء، إلا أننا ارتأينا أن نأخذ في دراستنا على الوظائف التالية: التدريب، التحفيز، القيادة، الصيانة،
- ✓ إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتنميته ليكون له الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية.
- ✓ يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها - سلعية أو خدمية وأسواقها محلية او عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط.

### نتائج الجانب التطبيقي :

- ✓ المؤسسة تعتمد بشكل قليل على الفئات العمرية كبيرة السن، كما أن المؤسسة تستخدم جميع المساويات وذلك حسب المنصب المطلوب
- ✓، كما نلاحظ تقارب نسب المستويات الوظيفية في المؤسسة، ثم لاحظنا غياب مستوى إطار سامي وذلك ربما لحدثة المؤسسة وصغر حجمها.
- ✓ أن المؤسسة تهتم بالتدريب واختيار أحسن المدربين وكذا التخطيط وعقد الدورات التدريبية وتقييم العاملين الخاضعين لدورات تدريبية، ولكن المؤسسة لا تهتم بتحفيز العاملين للاشتراك بدورات تدريبية.
- ✓ اهتمام المؤسسة بجانب تحفيز الموارد البشرية
- ✓ الدور الإيجابي والفعال الذي تلعبه القيادة في المؤسسة.

- ✓ الاهتمام الكبير في المؤسسة بصيانة الموارد البشرية
- ✓ الاهتمام الكبير في المؤسسة بالزبون ورضا الزبون الذي هو محور نشاط المؤسسة
- ✓ الاهتمام الكبير في المؤسسة بجودة المنتج الذي يضمن للمؤسسة حصة سوقية
- ✓ التباين في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية يعزى إلى التباين في تدريب الموارد البشرية
- ✓ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لا يعزى إلى التباين في تحفيز الموارد البشرية
- ✓ التباين في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لا يعزى إلى التباين في قيادة الموارد البشرية
- ✓ التباين في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لا يعزى إلى التباين في صيانة الموارد البشرية.

### الاقتراحات:

يمكن عرض بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على إيجاد حلولها لبعض المشاكل

وتدعم توجيهها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية:

- الاهتمام بالتدريب الذي له الأثر الكبير في تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال إتباع الطرق العلمية الحديثة في التدريب.

- إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، وكذا إعادة توجيه نظام الحوافز لخدمة تحقيق الميزة التنافسية.

- إعادة النظر في برامج صيانة الموارد البشرية ،وتوجيهها لخدمة تحقيق الميزة التنافسية.

- إعادة النظر في دور القيادة في المؤسسة، وكذا تفعيل دور إيجابي للقيادة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

- وضع أهداف واضحة ومحددة للمورد البشري يتلاءم و رؤوية ورسالة المؤسسة.

- إعادة النظر في أبعاد الميزة التنافسية ،والاعتماد على الأبعاد الحديثة ( الوقت،الكفاءة، الابداع،....)

# قائمة المراجع

1. أسامة خيري-القيادة الإستراتيجية-دار الـراية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2014
2. براء رجب تركي -نظام الحوافز الإدارية-در الـراية للنشر والتوزيع-عمان الأردن-2015
3. طاهر محمود الكلالدة-تنمية وإدارة الموارد البشرية- ص46&47-عمان-الأردن-2008
4. مالكوم بيل-ترجمة مركز التعريب والبرمجة-التدريب الناجح للموظفين-الدار العربية للعلوم  
1997
5. محمد سرور الحريري-طرق واستراتيجيات تنمية المواد البشرية-دار الصفاء للنشر والتوزيع-  
عمان-2012
6. محمد عبده حافظ-صيانة الموارد البشرية-دار الفجر للنشر والتوزيع-2011-القاهرة-مصر
7. محمد عبده حسين الطائي&نعمة عباس خضير الخفاجي-نظم المعلوكات الاستراتيجية-دار  
الثقافة-عمان-الأردن-2009
8. محمد سمير أحمد-الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية-دار المسيرة للنشر والتوزيع-  
2009-عمان-الأردن
9. مصطفى محمود أبو بكر-أدارة الموارد البشرية-الدار الجامعية-الاسكندرية-2008
10. مصطفى محمود أبو بكر-إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية-  
الاسكندرية-مصر-2008-
11. نجم عبد الله العزاوي د.عباس حسين جواد-الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية-دار  
اليازوري العلهمة للنشر-الأردن-2010

## قائمة المراجع

12. عبد المعطي عساف-التدريب وتنمية الموارد البشرية-دار زهران للنشر والتوزيع-2009-عمان

الأردن

13. عدي عطا حمادي-القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية-دار البداية-عمان الأردن-

-2013

14. عز الدين على السويسي&نعمة عباس خضير الخفاجي-الميزة التنافسية وفق منظور

استراتيجيات التغيير التنظيمي-دار الأيام-عمان-الأردن-2015-

15. فايز خاطر -إستراتيجية التدريب الفعال-دار أسامة للنشر والتوزيع-عمان الاردن-2009

### ثانياً: المذكرات

1. حنان عمير-دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-مذكرة ماستر-جامعة العربي

التبسي-2018

2. كلثوم معطاءالله-أهمية صيانة الموارد البشرية في تحسين أدائها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-

مذكرة مستر-جامعة قاصدي مرباح-2013

3. محمد أحمد عرابي راسم البنا-الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين-رسالة

ماجستير-جامعة الأقصى-فلسطين-2017

4. سماح شعبان أحمد عودة-أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين-رسالة ماجستير-الجامعة

الإسلامية غزة-كلية التجارة-2012

5. عيسى يحة-الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-رسالة ماجستير-جامعة الجزائر-2002

6. فاطمة عبد الغني مطر-أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية-رسالة ماجستير-كلية

الاقتصاد-جامعة دمشق-سوريا

## قائمة المراجع

---

7. قوبع خيرة-تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-تسيير الموارد البشرية-رسالة ماجستير-جامعة أبي بكر بلقايد-2010\2011-

### ثالثا: المقالات

1. موفق سهام-مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-أبحاث اقتصادية وإدارية-

2. نعيمة بارك-تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية-العدد12-2014

### رابعا : المراجع باللغة الأجنبية:

1. M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تمثل هذه الاستمارة جزء من البحث الذي يحمل عنوان " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" وذلك لنيل شهادة ماستر مهني تخصص إدارة أعمال المؤسسات، وتعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في دعم وإثراء البحث العلمي.

نرجو منكم أن تفضلوا باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما أن المعلومات المدونة كافة ستتسم بالسرية والأمانة العلمية والتي تستخدم فقط في البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر.

بيانات تتعلق بالمجيب:

السن : من 18 سنة إلى 30 سنة  31 سنة إلى 40 سنة من 41 سن  50 سنة   
من 51 سنة فما فوق

المستوى التعليمي: جامعي  ما دون الثانوي  غير ذلك  اذكرها: .....

المنصب الوظيفي: إطار سامي  إطار  عون متحكم  عون تنفيذ

الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات  بين 5 إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

البحث من إعداد الطالبين: 1- سالم عمار 2-

لخضاري أحمد

تحت إشراف الدكتور: أ. حوحو مصطفى

## الملاحق

الاجابة					السؤال
أوافق بشدة	لا أوافق	موافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	
<b>تنمية الموارد البشرية</b>					
<b>المحور الأول: التدريب</b>					
					1- تركز المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين
					2- تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية
					3- تقيم المؤسسة أداء الموظفين المستفيدين من الدورات التدريبية
					4- تضع المؤسسة خطط تدريبية شاملة
					5- تركز المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات
<b>المحور الثاني: التحفيز</b>					
					1- يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله
					2- يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضائية خارج ساعات العمل الرسمية
					3- تهتم المؤسسة بالجانب المادي فيما يتعلق بالحوافز ( الانارة، التهوية، عتاد العملذ)
					4- تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز ( التشجيع، الاعتراف، التقدير،...)
					5- تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة .
<b>المحور الثالث: القيادة .</b>					
					1- يتابع المسؤول المباشر سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل
					2- يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما بضمن دفع الأفراد للإقتداء به
					3- يؤكد المسؤول المباشر على ضرورة الابداع في العمل
					4- يشجع المسؤول المباشر الرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية
					5- تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرار
<b>المحور الرابع: صيانة الموارد البشرية</b>					
					1- تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين في المناسبات الاجتماعية.
					2- تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين.
					3- تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين.
					4- تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية.
					5- توفر المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية.

الاجابة					السؤال
لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	
تحقيق الميزة التنافسية					
<b>المحور الأول : التركيز على الزبون</b>					
					1- تسعى المؤسسة إلى أن تكون سباقة في تلبية احتياجات زبائنها .
					2- تعتبر المؤسسة رضا الزبائن متطلب ضروري لتحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.
					3- تحرص المؤسسة على استطلاع آراء الزبائن بشكل مستمر .
					4- تبلغ المؤسسة الزبائن بالالتزامات المالية المستحقة في الوقت المناسب .
					5- تقوم المؤسسة لتحقيق توقعات الزبائن من خلال طرح منتجات جديدة.
<b>المحور الثاني: الجودة</b>					
					1- تلي المؤسسة كافة رغبات الزبائن من منتجات ذات جودة عالية .
					2- تحرص المؤسسة على تقديم سلعة وفق أفضل المعايير .
					3- تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات بشكل مستمر .
					4- تحرص المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات الضرورية للوصول إلى ضبط جودة المنتج .
					5- تحرص المؤسسة على تقليص نسبة العيوب في المنتجات .

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS لاختبار وجود متغيرات الدراسة

1- التدريب :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التدريب	55	3,6945	1,14882	,15491

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التدريب	23,850	54	,000	3,69455	3,3840	4,0051

2- التحفيز :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التحفيز	55	3,9909	,86330	,11641

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0		
Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	Inférieur	Supérieur
3,99091	3,7575	4,2243

3- القيادة :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة	55	4,1727	,73421	,09900

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيادة	42,149	54	,000	4,17273	3,9742	4,3712

4- الصيانة :

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الصيانة	55	4,2000	,87454	,11792

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الصيانة	35,617	54	,000	4,20000	3,9636	4,4364

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
MEANA	55	4,3455	,52593	,07092

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
MEANA	61,276	54	,000	4,34545	4,2033	4,4876

الملحق رقم 03 مخرجات SPSS لاختبار فرضيات الدراسة

01- مخرجات الفرضية الأولى :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322 <sup>a</sup>	,103	,087	,50264

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,546	1	1,546	6,119	,017 <sup>b</sup>
Résidus	13,390	53	,253		
Total	14,936	54			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,890	,230		21,243	,000
التدريب	-,147	,060	-,322	-2,474	,017

02- مخرجات الفرضية الثانية :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,034 <sup>a</sup>	,001	-,018	,53056

ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,017	1	,017	,060	,807 <sup>b</sup>
Résidus	14,919	53	,281		
Total	14,936	54			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,427	,341		12,970	,000
	التحفيز	-,021	,084	-,034	-,246	,807

03- مخرجات الفرضية الثالثة :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,058 <sup>a</sup>	,003	-,015	,52996

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,051	1	,051	,182	,672 <sup>b</sup>
	Résidus	14,885	53	,281		
	Total	14,936	54			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,171	,416		10,025	,000
	القيادة	,042	,098	,058	,426	,672

04- مخرجات الفرضية الرابعة :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,048 <sup>a</sup>	,002	-,016	,53025

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,035	1	,035	,124	,726 <sup>b</sup>
Résidus	14,901	53	,281		
Total	14,936	54			

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	4,223	,354		11,936	,000
الصيانة	,029	,083	,048	,352	,726

## المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها ( التدريب ، التحفيز ، القيادة، الصيانة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ( التركيز على الزبون ،الجودة) ولتحقيق هذا الهدف أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة SARL MULTI BETON بمدينة بوسعادة. ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها، حيث طبقت على عينة العمال المكونة من 60 عامل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS كأسلوب للإجابة على إشكالية الدراسة. حيث تم التوصل إلى أن المكون الوحيد هو التدريب الذي له دور في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم ما أوصت به الدراسة الاهتمام أكثر بجانب التحفيز وجانب القيادة وجانب صيانة الموارد البشرية. **الكلمات المفتاحية:** تدريب الموارد البشرية،تحفيز الموارد البشرية،قيادة الموارد البشرية،صيانة الموارد البشرية.

## Abstract:

The aim of this study is to highlight the role played by the development of the human resources with its three components (Training-Motivation-Leadership-Maintenance) in increase of competitive advantage with its dimensions of (clients-quality), to achieve this goal, a field study was carried out in SARL MULTI BETON in Bousaada city.

For this purpose, a survey was designed as a primary tool for collecting and analyzing primary data, it was applied to 60 workers ,the data was analyzing with using SPSS program as a method to answer the problem of study.

The study concluded that only the Training has a positif role in increasing the competitive advantage, the important recommendation is to take more attention to other component of development of human resources ( Motivation - Leadership- Maintenance).

**Keywords :** Training-Motivation-Leadership- Maintenance - clients - quality