

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن
مختار - إيليزي
(الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال-المدية-

إدارة أعمال

إعداد الطالب (ة): مكي كمال

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
د. العمري	أستاذ محاضر - أ.	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
د. مسعودي علي	أستاذ محاضر - أ.	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
الأخضر العياشي	أستاذ محاضر - ب.	المركز الجامعي إيليزي	مشرف مساعد

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أغلى وأعز ما أملك في هذا الوجود إلى الوالدين الكريمين
أمي من أضاءت لي درب العلم. أبي سندي في الحياة وفاء و إكراما

حفظهما الله وأطال الله في عمرهما

إلى كل إخوتي وأخواتي (أحمد، أمال، سهام، نوال)

إلى البرعمة (ليان)

إلى عائلة مكي

إل أختي و الغالية مقاتلي بهية التي قدمت لي يد المساعدة في إعداد هذا العمل.

إلى زملاء العمل والدراسة (قانة سماعيل، حناش كمال، سلطاني عبد الغني،)

إلى أصدقائي(أحمد رامي، أحمد شباط،لمين زموري،رضوان بلهروس، بلكراوط ياسر،
عزيز،إسلام بن شرقية).

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمي وكان لي عوناً وسنداً.

وإلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

مكي كمال

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين ساعدوني لإتمام هذا البحث بشكل عام و نخص بالذكر منهم كل من:

- الدكتور * مسعودي علي * المشرف على هذه المذكرة.

- إلى لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

- و إلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	-
الإهداء	-
مستخلص	II

III	مستخلص باللغة الانجليزية
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال

XI	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

2	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
05	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية أهميتها وأبعادها
08	المطلب الثالث: المورد البشري باعتباره مصدر للميزة التنافسية
10	المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
10	المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .
29	المبحث الثالث: أهمية وشروط نجاح إدارة الموارد البشرية و عرض الدراسات التطبيقية السابقة حولها.
29	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: شروط نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة صيدال فرع أونتاريو تيكال لولاية المدية

35

37	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صيدال
37	المطلب الأول: نشأة الصيدلية المركزية الجزائرية
38	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة صيدال
42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
42	المطلب الأول: نموذج الدراسة
43	المطلب الثاني: عينة الدراسة
49	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: بيان وتحليل النتائج
54	المطلب الثاني: إختبار صحة الفرضية
	خلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1-1	وجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	24
1-2	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	44
2-2	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	45
3-2	معاملات ارتباط العبارات التي تصف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية	46
4-2	معاملات ارتباط العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال	47
5-2	معاملات ثبات محاور الاستبانة	48
6-2	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	49
7-2	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال	51
8-2	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال	54-55-56
9-2	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى	57
10-2	نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية	58
11-2	علاقة ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية	59

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	مراحل حصول المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	25
1-2	نموذج الدراسة المقترح.	43

هنالك العديد من التحديات للمنظمات في مجال الأعمال، ولعل ما يميزه اليوم هو ذلك الإنفتاح الإقتصادي الكبير الذي يشهده العالم وذلك تماشياً مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتي جعلت من العالم مجرد قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة.

لذلك أصبح لزاماً على المنظمات والتي ترغب في المحافظة على استمرارية نشاطها السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإهتمام بالموارد البشرية، إذ أصبح التفكير اليوم في الإستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية أكثر من التركيز على الموجودات المادية الملموسة، وأصبح الإهتمام والمحافظة على الموارد البشرية ضرورة حتمية باعتبارها المولد الأساسي للمعرفة

بغية جذب وإستقطاب موارد بشرية ذات مهارات ومعارف جيدة قادرة على توجيهها وإستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها وعليه تبقى الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، لذا فإن مهمة إستقطاب وتطوير الموارد البشرية الموهوبة والحفاظ عليها تشكل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في ظل إشتداد المنافسة.

إن إدراك المنظمات لأهمية التحولات الحاصلة زاد من التركيز على نظم تسيير الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب إجراء تعديلات ملائمة على إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمنظمة يساهم في تقوية نقاط القوة، وتذنية جوانب ضعفها، كما يساهم في استغلال الفرص ويقلل من المخاطر والتهديدات المحتملة.

تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للموارد البشرية من أجل تحسين أدائها في المنظمة، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة الملحة لإستراتيجية فعالة للموارد البشرية حتى يكون لها معرفة ومهارة وكفاءة أكثر، ولن تتجلى إلا من خلال تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات؟ وما واقع ذلك في مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال-المدينة؟

الفرضيات

بناءً على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- 1- تتمثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية.
- 2- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبويتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية.

- 3- توجد علاقة طردية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- الإسهام في تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- إظهار دور إدارة الموارد البشرية الذي تلعبه في المنظمة.
- 3- الإحاطة و الإلمام بما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- 4- إن البحث الحالي من الممكن أن يمهّد الطريق أمام الدراسات والأبحاث المستقبلية للتعمق أكثر في الموضوع وإعطاء إضافات أخرى من شأنها أن تستفيد منها المنظمات الأخرى .

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى:

- 1- التأكيد على أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.

- 2- معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- بيان مستوى وواقع الميزة التنافسية وأهم أبعادها في شركة صيدال.
- 4- قياس درجة تأثير أبعاد إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة:

- 1- قلة الحصول المراجع بخصوص الميزة التنافسية.
- 2- عدم تعاون مسؤولي المؤسسة أثناء عملية ملء الإستبيان و الإعتماد على العلاقات الشخصية.

منهج الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها و محاولة اختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي و التحليلي، حيث تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي الملائم لتقديم التعاريف و المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، أما الجزء التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من أجل تحليل الظاهرة و استخلاص النتائج المناسبة.

حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدينة.
- 2- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021.

هيكل الدراسة:

من أجل فهم هذا الموضوع سنقوم بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري و فصل تطبيقي حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، عن طريق ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فسنتناول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وتناول المبحث الثالث أهمية وشروط نجاح إدارة الموارد البشرية و عرض الدراسات التطبيقية السابقة حولها

أما الفصل الثاني خصصناه لدراسة دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال-المدينة. وسنقسم هذا الفصل إلى 03 مباحث، في المبحث الأول نقوم بتقديم مؤسسة صيدال، المبحث الثاني نقوم بمعرفة الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فسنقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية. ومهدنا للدراسة بمقدمة عامة و أنهيناها بخاتمة تتضمن النتائج و التوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية الجزء الهام من بين إدارات المنظمة، ونظرا لدورها الفعال في تحقيق أهداف وغايات المنظمة، أدى إلى توجيه الاهتمام بالموارد البشري لما له من قدرات وطاقات ابتكاريه قادرة على تقديم قيمة مضافة للمنظمة وضمان البقاء والنمو لها.

تتجلى أهمية تبني مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحقيق الميزة، وهذا بالتركيز على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كون أن دورها يتلخص في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة إستراتيجية فريدة.

كخطوة أولى لحل إشكالية الدراسة قمنا بالتعرف على هذه الإستراتيجيات من خلال تقسيم الفصل الأول كما يلي:

✓ **المبحث الأول:** ماهية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

✓ **المبحث الثاني:** إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

✓ **المبحث الثالث:** أهمية وشروط نجاح إدارة الموارد البشرية و عرض الدراسات التطبيقية السابقة حولها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

حظيت إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين وكذلك الممارسين، نظرا لكونها إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة وهو المورد البشري، فقد تم تناولها من جوانب متعددة ومتنوعة مما أدى إلى ثراء محتواها كما تعد أهمية الميزة التنافسية كونها تصلح في جميع المنظمات وفي مختلف قطاعات الأعمال إذ إن الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة المؤسسة يوحي بأهمية التعرف على ماهية الميزة التنافسية .

المطلب الاول: مفهوم إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها:

أولاً: "مفهوم إدارة الموارد البشرية":

ل للوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من جهة نظر الكتاب المهتمين بها:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من العملية المتضمنة لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و إيجابية بما يحقق أهداف المؤسسة و أهداف الموارد البشرية و أهداف المجتمع و ترتبط وظائف و أنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة بإستراتيجية المؤسسة.¹

✓ وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين و بعلاقاتهم في المؤسسة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين والى تحقيق العدالة فيما بينهم.

✓ كما عرفت بأنها "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكفاءة والنوع المناسبين و بما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء بخدمتها و يجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها و تحقيق أهدافها".²

¹-حسين وليد حسين عباس، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص21.

²-إيهاب عيسى، طارق عامر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2017، ص37.

✓ وأيضاً بأنها "سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المؤسسة و التي تؤدي إلى كفاءة العاملين و المؤسسة"¹.

✓ ويمكن القول أن "إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط تنظيم وتوجيه و رقابة في تحقيق التوفيق الأمثل بين الأفراد الراغبين و القادرين على العمل و بين الوظائف التي توجد في المؤسسة"².

ومن التعريفات السابقة يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنظمات لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تدريب وتحفيز وتنظيم والمحافظة على مواردها البشرية بأساليب تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد بفعالية وتكلفة أقل.

ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الأفراد لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية و تجاه المؤسسة من ناحية أخرى.

وسوف نذكر بعض الأمثلة لهذه التحديات:³

✓ عولمة الأعمال:

أحد الأمور الخاضعة للتغير البيئي السريع و التي يواجهها العاملون في المنظمات التي تعني تسويق السلع و الخدمات على نطاق عالمي، أي أن الأعمال لم تعد محصورة في إطار البلد الواحد أو الدولة الواحدة، فلا بد من إدارة الموارد البشرية أن تضمن العاملين الذين لديهم المزيغ المعقول من المعارف و الخبرات و المهارات و القدرة على التكيف الثقافي من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم على خير وجه، ذلك لأن الدول تختلف في لغاتها وعاداتها وقيمها و أخلاقها و نظمها السياسية و القانونية ومناخها.

✓ مجتمع المعرفة:

لقد صار الاهتمام بالعلم و البحث العلمي الركيزة الأساسية في مجتمع المعرفة، وأصبح نتاج العقل الإنساني و تراكم الإبداع العلمي و التقني متمثلاً في المعرفة سمة العصر الجديد، حيث أصبحت المعرفة هي ركيزة العملية الإدارية بكافة مجالاتها ووظائفها، فهي المعيار الأهم في تقييم العاملين و في مقدمتهم المدراء، وهي التي حولت المنظمات من منظمات قائمة على الأوامر و استخدام السلطة الرسمية إلى منظمات تقوم على المعرفة.

¹-سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، بدون دار النشر، جامعة قناة السويس، مصر، 2008/ 2009، ص7.

²- محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص20.

³-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية"مدخل إستراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 50-53.

✓ التكنولوجية الحديثة:

لا شك أن التطورات التكنولوجية واستخدام الحاسبات الآلية يشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشآت، التي تتطلب الاهتمام ببعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم¹

✓ إدارة الجودة الشاملة

ركزت إدارة الجودة الشاملة في البلدان المتقدمة على العنصر البشري في تطبيقها، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين و تحقيق رضا المستهلكين، والتحسين المستمر، ومن خلال هذه المنظمات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغير والمشاركة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.²

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية أهميتها وأبعادها.

أولا: "تعريف الميزة التنافسية":

يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسعة.¹

الميزة التنافسية هي : وضعية مصنوعة تملكها المؤسسة نتيجة الدراسة والأبحاث والاكتشاف من خلال ملكيات ابتكارية، إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية³

وتعرف بأنها: قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج؛ مثل الجودة العالية⁵

يعرفها Kotler على أنها القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة أساليب تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.¹

تعرف أيضا بأنها: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"².

كما تعرف أيضا بأنها : قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط إذن يمكن اعتبار أن المعرفة التنافسية هي التوليفة المتميزة من موارد أولية، تكنولوجيا، كفاءات ومهارات، والتي تمكن

²-M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

²- فرحات غول، الميزة التنافسية طريق لربح المعركة التنافسية، مقال نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، فيفري 2005، البصيرة للبحوث و الاستشارات، الجزائر، ص33.

المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية ، كما أن الميزة التنافسية ترتبط ارتباطاً قوياً بالأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نلخص مفهوم الميزة التنافسية كما يلي " يقصد به الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع أفضل من منافسيها، وينعكس هذا في أسعار أقل، أو منتجات ذات جودة أي تفرد المؤسسة عن بقية منافسيها".

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:²

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. أو تطور موارد وقدرات ومهارات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد.

ثالثاً: أهمية وأبعاد الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال :

1 : أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي 1

¹مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008ص14
²-طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 عمان الأردن، 2009ص309.

- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق.

2: أبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات، والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : **القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.**

✓ البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، و فشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير ، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها¹

فمفهوم القيمة لدى العميل لا ينحصر في السعر والجودة المنتج، بالإضافة إلى هذين العنصرين، مدى إقناعه بالمنتج أو الخدمة، وخدمات ما بعد البيع.

فمن جانبها إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

البعد الثاني: التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع والخدمات بسعر أرخص من منافسيها، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات و التكنولوجيا فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة و مميزة عن المؤسسات الأخرى ، و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ، فالعديد من المنظمات يكون وراء نجاحها أساسا ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية

²-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص14.

أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من أجل تحقيق احتياجات عملائها.

المطلب الثالث: المورد البشري باعتباره مصدر للميزة التنافسية.

وتسعى المنظمات الآن للحصول على أفضل الموارد البشرية قصد الوصول لتحقيق ميزة تنافسية تضمن بها مكانتها بين المنافسين، فبعد أن كانت المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا كمصدر للتفوق، أدى ازدياد تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع والابتكار إلى تراجع الاعتماد عليها كمصدر لتفوقها، و ذلك لسرعة تغيرها من جهة و لتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي أدت لوفرة المعلومات العلمية التي تتولاها العديد من مراكز البحث من جهة أخرى، مما أدى إلى إمكانية الدخول في مشروعات مهمة للتطوير، وفي ظل هذا التبادل الحر للمعلومات وللبحوث فالعنصر الوحيد الذي يملك قوة الترويج هو الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

فرض التوجه نحو اقتصاد المعرفة ، العمل من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الموارد الداخلية والكفاءات، و قد أبرزت الدراسات أن الموارد البشرية هي من أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من امتلاك هذه الميزة التنافسية ، و هذا وفقا لكل من الذين يؤكدون على أن الموارد البشرية بأنها رأس مال بشري و فكري و هي مصدر الميزة التنافسية وهو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة.

وحتى يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مسؤولا عن إنشاء الميزة التنافسية، فهذا يتطلب منه أن يتميز بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وفق منظور مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمصدر الميزة التنافسية و بذلك تخضع للاختبارات لمعرفة مدى استراتيجيتها كما يلي:¹

أولا: مدى ملائمة الموارد البشرية الإستراتيجية المؤسسة

إن أول شرط خضع له الموارد البشرية هو معرفة مدى تلاؤمها مع إستراتيجية المؤسسة، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة المحيطة بها، ذلك بأن تكون هذه الموارد البشرية على درجة من الانفتاح الفكري وتتقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة وأن تكون لها القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة ، كما يجب أن تكون قادرة على أن تجنب المؤسسة للتحديات الحالية والمستقبلية، وتتولى تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بكل ما يتطلبه من مهارات وقدرات.

ثانيا: الندرة

يكون المورد البشري نادرا إذا كان يتصف بالقدرات الذهنية أو القدرات الإدراكية، و كذا سرعة البديهة وسرعة التحرك، واتخاذ القرار الملائم في زمن غدت فيه السرعة معيار للذكاء وتتطلب جاهزية تامة للاختصار من وقت التفكير الذي يحتاج لزمن حتى ينضج، و منه عدم إمكانية استعمال عملية التجربة و الخطأ.

ثالثا : التقليد:

¹ Bernard dinidollu , G-Clarlervincent , le client au cœur de l'organisation :la qualité en action, édition organisation, paris, 2001, p117

باعتبار أن الموارد البشرية هي ذات مهارات وقدرات و إبداعات و إن الطاقة البشرية هي المورد الوحيد الذي لا حد و لا حدود لأفكاره أو طاقته و بالتالي فإنه من الصعوبة بمكان إمكانية تقليدهم و ذلك راجع إلى صعوبة تحديد بدقة مساهمة كل فرد في القيمة التي تم إنشاؤها في المؤسسة، بسبب تداخل النشاطات والعمليات المختلفة و صعوبة العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي وراء إنشاء القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

و كذلك، فإن الخبرة و الدراية التي يكسبها الفرد من خلال تجربته وعمله، صعوبة التقليد.

رابعاً: الاستبدال:

يبقى عدم قابلية استبدال الموارد البشرية بمورد مماثل له شرطاً حتى تكون مصدراً للميزة التنافسية، و لقد لوحظ في الماضي انه كان جوهر الكفاءة من المنظور التكنولوجي هو إبعاد العنصر البشري و إحلال الآلة محله و قد ظل هذا الاتجاه مسيطرًا على مسار الثورة الصناعية و حتى في عهد الانترنت هذا.

بعد إسقاط الشروط التي تجعل الموارد الداخلية و الكفاءات مصادر للميزة التنافسية على الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تشكل بحق مصدر للميزة التنافسية و لذلك فبدلاً من استبدال العمل البشري في المؤسسة، يطلب إعادته إلى العمل و التفاعل الذي هو قلب الكفاءة، لأنه يمكن للمورد البشري أن يكون ملائماً لصياغة إستراتيجية المؤسسة و تنفيذها، و يكون قادراً و غير قابل للتحويل و صعب التقليد والاستبدال، و تشكل الميزة التنافسية المحققة آنذاك ميزة للمنظمة لأنها تكتسب عن طريق مشاركة خبرات الموارد البشرية و التعاون بينهم الذي لا يمكن إحلاله محل أعمال أخرى.

المبحث الثاني: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

تشكل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إحدى المواضيع المهمة و الحيوية في إطار العلوم الإدارية الحديثة، لذلك أصبحت المنظمات لكي تحقق أهدافها لا بد أن توجد هناك إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أولاً: "مفهوم الإستراتيجية":

إن كلمة "إستراتيجية" المشتقة من الاسم الإغريقي ستراتيجوس التي تعني فن الجنرال إذ أن لهذه الكلمة جذوراً عسكرية قوية، فالقادة العسكريون استخدموا الإستراتيجية للتعامل مع خصومهم، والتي تعني القدرة على تدمير العدو بأقل الإمكانيات المتاحة، وفي الأدبيات الخاصة بعلم الإدارة فإن كلمة "إستراتيجية" قد حلت محل المصطلح الأكثر تقليدية وهو التخطيط طويل الأمد لتشير إلى نمط محدد من القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل الصف الأعلى في المؤسسة، الغرض انجاز أهداف أدائية.

* وقد عرفت الإستراتيجية على أنها الإجراء الذي تتخذه المؤسسة لغرض إحراز أداء أعلى؛

* كذلك فإن الإستراتيجية تعد نشاطاً مستمراً يتطلب تعديلاً مستمراً لثلاثة أقطاب رئيسة متبادلة الاعتماد وهي قيم الإدارة العليا ، والبيئة الداخلية والخارجية ، والموارد المتاحة.¹

كما تعددت آراء الكتاب والمفكرين في تحديد مستويات الإستراتيجية، وهذا الاختلاف قد يعزى سببه إلى اختلاف أحجام المنظمات واختلاف حجم النشاط الذي تمارسه المنظمة محلياً أم دولياً، كذلك من أهم أسباب هذا الاختلاف قد يعزى سببه إلى اختلاف أحجام المنظمات واختلاف حجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة محلياً أم دولياً، كذلك من أهم أسباب هذا الاختلاف هو الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين والزواوية التي ينظر منها إلى الموضوع، وبشكل عام هناك أربعة تصنيفات الإستراتيجية هي: الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال. والإستراتيجية على المستوى الوظيفي، والإستراتيجية على المستوى التشغيلي.²

ثانياً: "تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية":

✓ ما "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" فقد عرفت بأنها خطة عمل التطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة؛³

✓ أما (ivancerich) فيرى أن "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي العمل أو الوظيفية التي تنجزها المنظمات و التي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للأفراد العاملين باستخدام إجراءات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية و الفردية"؛

✓ و تعرف أيضاً على أنها " خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل

¹ حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص54.

داودي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص208.

حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص55.

المتغيرات الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها، ولعل أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات¹؛

✓ ويمكن تعريفها بأنها " جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري و ما يتعلق به شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتنماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة"².

من التعاريف السابقة يمكن القول أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها " عبارة عن تخطيط ومراقبة وتنفيذ القرارات الإستراتيجية بخصوص العاملين على المدى الطويل، هدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل ومن ثم البقاء والاستمرارية في المستقبل.

بناء على ما تقدم يتضح أن العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة يمكن وصفها بأنها علاقة تختلف بين منظمة وأخرى تبعاً لدرجة اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية.³

هي علاقة تفاعلية وتبادلية، إذ تعتمد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الإستراتيجية الكلية عند وضع سياساتها وتحديد أنشطتها، وتعتمد الإستراتيجية الكلية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق بعض أهدافها الرئيسية والتي هي جزء من أهداف المؤسسة، وأخيراً يمكن وصف العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية للمنظمة على أنها علاقة تفاعلية تكاملية، بحيث يعتمد نجاح البعض على البعض الآخر.

ثالثاً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية.

1: إستراتيجية الاستقطاب

يمثل الاستقطاب الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية في نجاح سياسة الإدارة نظراً لما تحمله من تأثير على طبيعة النشاط في المؤسسة.

أولاً: "تعريف الاستقطاب": يعرف الاستقطاب بأنه عملية العثور على المتقدمين وجذب القادرين لكل من يطلبوا شغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، إذن هو العملية التي تبدأ عندما تبدأ المؤسسة بالبحث عن مصادر جديدة للموظفين وينتهي عندما يقدمون طلباتهم⁴.

والاستقطاب عملية تتسم بالإيجابية لأنها تتيح فرصة أكبر للمنظمة لاختيار الأنسب من بين أعداد أكبر من المتقدمين الذين يتقدمون للوظائف الشاغرة بالمؤسسة⁵.

3 منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص 96

² Robert sibson, Strategic Planning for Human Resource Management, new York; Amacom books, 1992, p27.

³ حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁴ خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 125.

⁵ أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 92.

إذن يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة بالمؤسسة ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة و قبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة، ومن جود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .

أ أهمية إستراتيجية الاستقطاب:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب و مصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ و الأفضل من بينهم؛
- من خلال الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل و البناء و تطوير حياتهم الوظيفية؛
- يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.

ب: أهداف إستراتيجية الاستقطاب

كما تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ إيصال معلومات دقيقة إلى الراغبين في العمل بالشركة بأساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك
- ✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ الإسهام في زيادة فعالية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين، وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل و كفاءة عالية
- ✓ الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب و اجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم و بالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف¹.

ج: مصادر الاستقطاب

- يمكن تقسيم المصادر إلى: مصادر داخلية(من داخل المنشأة)، (خارجية من خارج المنشأة)
- ❖ المصادر الداخلية: المقصود بالمصادر الداخلية هي الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المؤسسة، ومن أهم هذه المصادر:²
- ✓ الترقية : و يلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل :
 - تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية؛

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص172.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، ط5، مصر، 2001. ص155.

- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل؛

- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

- النقل الوظيفي : ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها ، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .

ت- **مخزون المهارات :** ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات ، والرجوع على مخزون المهارات للبحث عن تنوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك أما بالنقل أو الترقية.

- **الإعلان الداخلي:** عندما ترغب المؤسسة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا ، فانه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة ، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.¹

- **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة ، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة، أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة.

❖ **المصادر الخارجية:** ويقصد بها تلك المصادر التي تمتد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية قد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها: ²

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار ،

وقد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهذه المهمة حيث يكون فيها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة التخصصات معينة.

- **الإعلان:** من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الخالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد

أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:156.¹

²صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص:156.

أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.¹

مكاتب عمل حكومية: مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل ، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد ، فان هذه الوكالات تقوم بصرف " إعانات بطالة " وذلك في الدول الأوروبية وأمريكا و من أمثلة هذه المكاتب في مصر مكتب العمل " أو " إدارة القوى العاملة ، التي تقوم بحصر بيانات الخريجين وتوزيعهم على الإدارات والمكاتب الحكومية ، كما تقوم أيضا بالإشراف على طرق شغل الوظائف الخالية بالشركات ، ولكنها لا تقدم إعانة بطالة للعاطلين وهذه المكاتب أو الوكالات تقدم خدماتها مجانا ، وهي تعتبر همزة الوصل بين المنظمات أو الشركات وبين طالبي العمل.

مكاتب التوظيف الخاصة: مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة .

- **المدارس والجامعات:** تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية ، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها.

2: إستراتيجية الاختيار والتعيين

أ إستراتيجية الاختيار: الاختيار sélection هو الإستراتيجية الثانية بعد الاستقطاب، بمقتضاه يتم انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة.

تعتبر عملية الاختيار من العمليات الهامة في سياسات التوظيف حيث لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة ، واختيار أصلحهم لها ويمكن تعريف عملية الاختيار من أنا العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المؤسسة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، أو هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المؤسسة².

لقد كان التركيز في عمليات الاختيار على الجوانب السلبية في الأفراد، أي الاهتمام باكتشاف النواحي الضعيفة التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل، واستبعاد الأفراد على هذا الأساس، أما الاتجاه الحديث، فهو التركيز على النواحي الإيجابية ووفق هذا الاتجاه ينصب الاهتمام على

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص156.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص72.

التعرف على مدى مناسبة الفرد للعمل في المؤسسة لا التعرف على مدى مقابلة صفات و مواصفات كل فرد لعلم معين في المؤسسة¹.

❖ خطوات عملية الاختيار

- استقبال طالبي الوظائف : حيث يجب أن تخصص إدارة القوى العاملة بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمؤسسة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المؤسسة وكافة أنشطتها والمزايا التي تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادي وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى ، وتسهم هذه الخطوة في تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون في العمل بالمنطقة .

- ملأ طلبات الاستخدام : في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات الاستخدام هذا ويلاحظ أن هناك اختلاف في تصميم طلبات الاستخدام من الأخرى ، وذلك باختلاف طبيعة أعمال و اختصاصات هذه المنظمات غير أنه يجب أن يراعي في تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل في التفكير وعموما فإن نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعيين كاسمه الثلاثي وعنوانه ورقم هاتفه ... وأي معلومات تحد إدارة القوى العاملة أهميتها².

- الاختبارات: تعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختيار انسبهم و إذا ما تقرر استخدام الاختبارات في هذا المجال فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تنظر إلى نتائج هذه الاختبارات في ضوء الحقائق التالية:

- ❖ أن الاختبارات تمثل جزء من عملية المفاضلة و لا يصح الاعتماد عليها فقط في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم أو عدم صلاحيته؛
- ❖ تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها و على أمانة المشرفين عليه؛
- ❖ تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل على أكمل وجه في المستقبل.

هذا وتتعدد هذه الاختبارات و تختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح و من بين هذه الاختبارات ما يأتي³:

- اختبارات الأداء: تهدف إلى قياس الأداء العضلي و المهارة التي يمتلكها المتقدم لشغل وظيفة معينة توجد فيها معايير مادية لقياس كيفية أداء العمل كما هو الحال بالنسبة لوظيفة كاتبة طابعة مثلا.
- اختبارات الذكاء: الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على القدرات العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف.
- اختبارات القدرات و الاستعدادات: وتهدف إلى اختبار إمكانيات المقدم للنجاح، و النمو داخل المؤسسة. ومن بين هذه الاختبارات، الذاكرة، التنسيق، اتخاذ القرارات، الفهم، الابتكار، و هكذا.

²- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2007، ص99.

³محمود الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص111.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 184.

ث- **اختبارات الشخصية:** تحتاج الوظائف القيادية إلى مقومات معينة في شخصية شاغلها من حيث طريقة معالجتها للمشاكل التي يواجهونها وأساليب معاملتهم للآخرين أو فلسفتهم في الحياة ومدى توافق تركيبهم الشخصي. وتبنى هذه الاختبارات على فرض أساسي هو أن السلوك المستقبلي للشخص بالإمكان التنبؤ به في ضوء المعلومات التي تجمع عن سلوكه الماضي. وتهدف الاختبارات الشخصية إلى قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية و علاقته الاجتماعية.

- **المقابلة:** هي محادثة بين شخص أو أكثر و بين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكون ذات قيمة و معنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار وذلك مع ملاحظة ما يلي: ¹

- أن تكون المقابلة في الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب بإجهاد طالبي العمل بقدر الإمكان.
- أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقالة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها في شاغل الوظيفة ؛
- يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائماً أنه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكان وأن يراعي استخدام اللغة التي تلائم المبحوث.

❖ أنواع المقابلات

المقابلة الموجهة: تتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في اختيار المرشحين، ويحدد مسبقاً الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة. وكما تلاحظ هنا فإن حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون معدومة نظراً لخضوعه إلى أسئلة مقننة معده مسبقاً من جانب المؤسسة.²

المقابلة غير الموجهة: وهي عكس المقابلة الموجهة تماماً، حيث يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما اتفق دون سابق تنظيم أو تحديد كما يترك للمرشح حرية الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه بالأسلوب الذي يراه مناسباً. وبهذا فهي تحقق قدراً أكبر من الحرية والعدالة مقارنة مع المقابلة الموجهة.

المقابلة الموقفية: ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً فهي لا تركز على تاريخ الفرد السابق في العمل، ولكنها تركز على ملاحظة تصرفات الفرد كلاماً وفعلاً. على سبيل المثال قد يسأل أحد أعضاء لجنة المقابلة المرشح عن كيفية تصرفه إزاء موقف معين قد يعترضه في العمل. وقد يعطي مشكلة معينة يطلب منه معالجتها كما لو كانت تواجهه حقيقة. و على ضوء إجابته و تصرفاته تستطيع اللجنة الحكم على خبرته و تجاربه وما إذا كان بإمكانه مواجهة ظروف العمل مستقبلاً.³

- **الاختيار الأولي:** وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص116.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص187-188.

مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة الاختبار وحدها ليست دليلاً كافية على احتمال نجاح الفرد مستقبلاً في العمل المعلن عنه.

- القرار النهائي بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، وبعد أخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم قرارات التعيين إلى رئيس المؤسسة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

- الفحص الطبي تلك هي المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار والتي يتم فيها تأكيد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل، وأنة خال من الأمراض المعدية لذلك فإن المرشح بحاجة إلى اختبار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين.

3- إستراتيجية التعيين:

الهدف النهائي لأي عملية اختيار من بين مجموعة من المتقدمين للعمل هو تعيين أنسبهم في الشواغر الموجودة في المؤسسة، بهدف التعيين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يعني أن التعيين هو عملية مطابقة في المقام الأول.¹

تركز أعمال الاختيار والتعيين بشكل رئيسي على معارف المتقدمين للعمل ومهاراتهم وقدراتهم ورغم أن مفهوم المطابقة بين الفرد والعمل من المفاهيم البسيطة سهلة الاستيعاب إلا أنه شديد الأهمية وهو يتمثل في تحقيق الانسجام بين معارف ومهارات وقدرات الأفراد وخصائص الأعمال، ويمكن تحديد أهم المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل من خلال تحليل العمل ومعرفة المهام الأساسية له.

إضافة إلى ذلك يسعى أرباب الأعمال إلى تحقيق التوافق بين الأفراد والعوامل التنظيمية لتحقيق الانسجام بين الأفراد من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، حيث يمثل تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة عاملاً شديداً الأهمية ذلك أن العوامل العامة لنجاح العمل تعد مهمة مثلها مثل توفر المعارف والمهارات والقدرات لدى الفرد.

❖ يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي:

- إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة: ونجد في هذا القرار مقدار الراتب و الميزات التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو اقل و يجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عمله.²
- **التهيئة المبدئية:** أي تعريف الموظف بمسؤوليات وصلاحيات الوظيفة التي سيعمل بها وعلاقته بالآخرين وأهداف المؤسسة وسياساتها الرئيسية و علاقة عمله بها.
- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار و الملاحظة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة

¹ روبرميتز وجون جاكسون ترجمة محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، حلب، 2009، ص113.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص189.

- يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.
- **تثبيت الموظف:** بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح واثبات كفاءته، ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية.

4: إستراتيجية التدريب:

يوجد العديد من المصطلحات التي تقترب إلى معنى التدريب تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب:

- **التعليم:** يهتم بزيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي و الفهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على التفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات لفهم و تفسير الظواهر.
- **الإعداد:** وهو عملية تسبق التوظيف بتزويد الفرد معلومات ومعارف جديدة و تكون بعيدة للتعليم و قبيلة للتدريب معي الإعداد هو تهيئة الفرد.
- **التأهيل:** الاهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى، ومحاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.
- **التنمية الإدارية:** تحسين المستوى الإداري و المقدرة الإدارية في اتخاذ القرارات، القيادة و الاتصال.

أ: تعريف إستراتيجية التدريب:

- التدريب هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم بطريقة تيسر وتسهل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات و الخبرات التي تنقصه من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المؤسسة¹، كما أنه أسلوب يتضمن كل من الاتصال بالمعلومات و التحفيز

فالتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسن في أداء و معارف ومهارة الفرد، خاصة وأن التدريب ينمي المقدرة الذهنية و العقلية، وينمي الجانب المعرفي، حيث يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المؤسسة.

يعرف التدريب أيضاً على أنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له، و الذي يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين من ناحية المعلومات، والمهارات و الخبرات و الاتجاهات ومعدلات الأداء، وطرق العمل و السلوك، ومن هذا التعريف يتبين أن التدريب هو: ²

- نشاط مخطط له و مقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها؛
- هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة ؛
- من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان.

¹- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص223.

²- طاهر محمود الكلاله، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص99.

كما يتميز التدريب مجموعة من الخصائص هي:¹

- التدريب يكون نتيجة ظهور الحاجة إليه كنقص الخبرة أو الظهور التقنيات وآلات جديدة لم يسبق للعمال استخدامها.
- التدريب ليس مجرد إلقاء المعلومات، بل يمتد من النظري إلى العملي باعتبارها متكاملين كما انه يمس مختلف المستويات الوظيفية.
- التدريب مرتبط بمدى القابلية لدى الفرد لتلقي واستيعاب عملية التدريب و الاستفادة منها؛
- التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات؛
- التدريب الناجح هو الذي يتسم بالحيوية، المبعد للملل الذي قد يصيب العامل، وبالتالي فالتدريب يعمل على زرع التشويق و التحمس للعملية التدريبية.

وعليه فيمكن تمثيل التدريب على أنه نظام له مدخلاته و مخرجاته :

❖ المدخلات:

- الأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ؛
- المديرين والمساعدین في العملية الإدارية؛
- مدخلات مادية ومالية (موازنات، تجهيزات و مباني)؛
- مدخلات معنوية (معلومات، تعليمات)؛
- الأنظمة واللوائح وطرق العمل والنظم الفنية والإنتاجية.

❖ التشغيل:

- مرحلة تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية؛
- مرحلة تنفيذ خطط التدريب؛
- مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة.

❖ المخرجات:

- تغير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل؛
- تحقيق نتائج اقتصادية مثل زيادة الأداء الإنتاجي؛
- تحقيق الأهداف العامة للمنظمة و التنافسية منها.

❖ التغذية العكسية:

المعلومات التي تصل إلى المؤسسة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي يقوم بها والتي تعتبر مؤشرا يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التدريبية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها. وعليه فإن التدريب لا يكون دفعة واحدة بل هناك عدة مراحل يمر بها من أجل أن يحقق ما وضع لأجله.

ب: أهمية ومبادئ التدريب:

❖ فيما يخص أهمية التدريب فهي تشمل مختلف النقاط التالية:

✓ الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- ربط أهداف العاملين و أهداف المؤسسة .

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، جامعة حلب 2005، ص210.

- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة.
- تطوير وتزويد الأساليب والقرارات الإدارية.
- تحديد الآراء و المعلومات.
- يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و تطوير مهاراتهم.

✓ الأهمية للأفراد العاملين¹:

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور فعالية الأداء.
- تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- توفير فرص الترقية، التمييز والتطور.
- ❖ توجد مجموعة من المبادئ التي تحدد الإطار العام لعملية التدريب تتمثل في:²
- الشرعية: أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها.
- المنطلق: الوضوح و الفهم الدقيق للاحتياجات التدريبية.
- الهدف : أن تتميز أهدافه بالوضوح والواقعية .
- الشمول : أن يكون شامل لمختلف المستويات من خلال رفع المعارف و المهارات القيم الاتجاهات عبر مختلف مستويات المؤسسة دون استثناء.
- الاستمرارية : تنطلق عملية التدريب بنوع من المرونة وذلك بتغيره حسب التغيرات الحاصلة و استيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها.
- الإدارية و الفنية: يعتمد التدريب على متخصصين إداريا وفنيا من أجل تحديد ما تحتاجه العملية التدريبية للقيام بتنفيذها.
- الفروق الفردية: التدريب يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المؤسسة من أجل فعالية الاستيعاب للعملية التدريبية.

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

حدث تغيير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، والذي كان تقليديا حتى السبعينات من القرن العشرين وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية و اليومية الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.

وبالنسبة للدور الإستراتيجي فيختلف عن التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:³

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

¹ عبد المعطي يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000، ص53.

² عبد المعطي يعقوب حمدان، مرجع سبق ذكره، ص52.

³ 1- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2009، ص11.

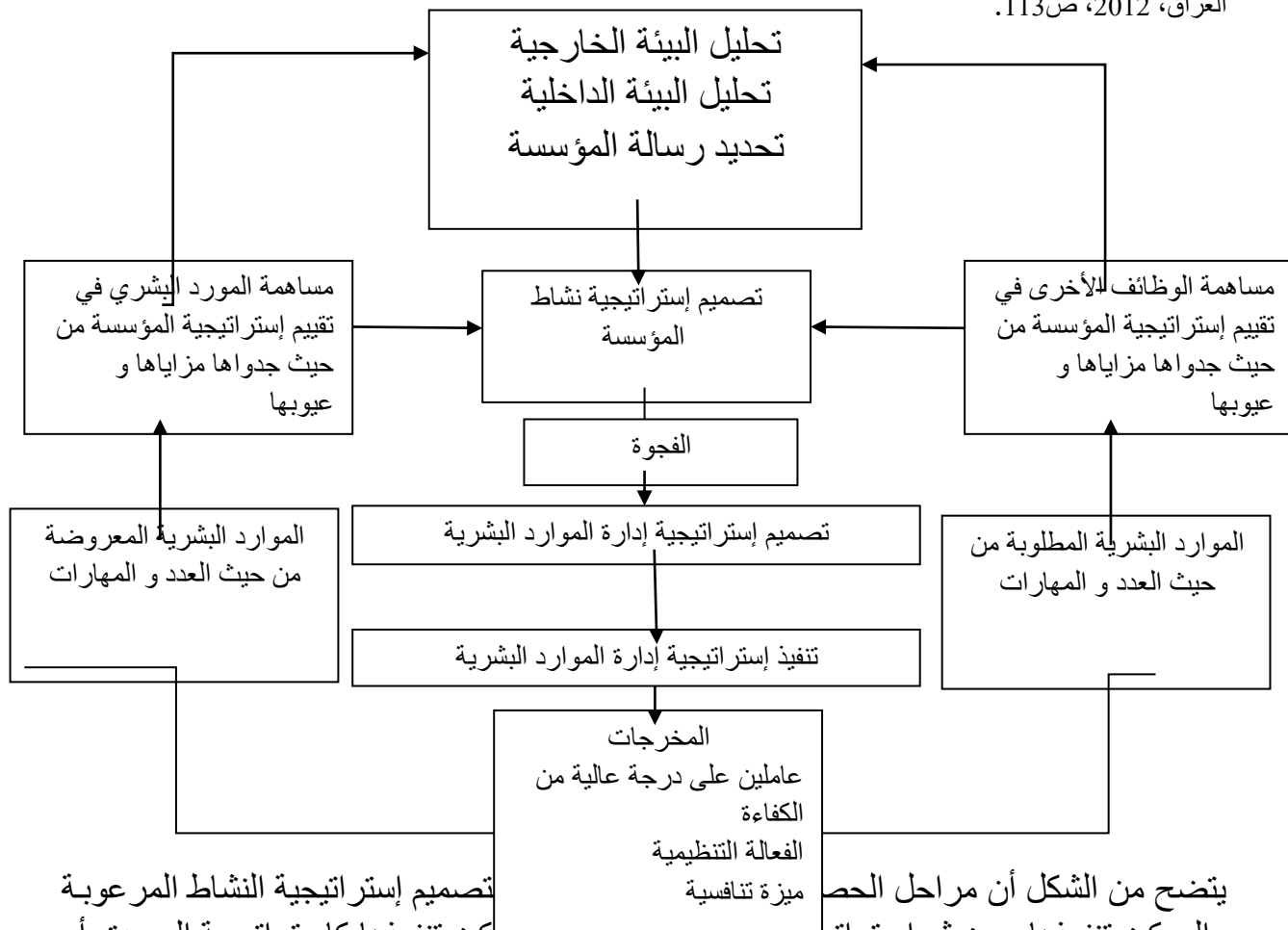
جدول (1-1) وجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
المدة الزمنية	- الاهتمام بالأجل القصير	- الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	- العمليات التنفيذية و حفظ السجلات و دعم الجوانب التشغيلية	- المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة
المستوى التنظيمي	- تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	- تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى.
حدود التنسيق و التكامل	-التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى -التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	-التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج التمويل وغيرها. - التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الاهتمام	- الاهتمام بمكافآت و برامج التعويض للعاملين - استقطاب و اختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة - إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمؤسسة	- الاهتمام بتقييم اتجاهات و قضايا الموارد البشرية - الانشغال بعملية تخطيط و تطوير الموارد البشرية - تقديم النصح و المشورة في عمليات الاندماج و الاستحواذ

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2009، ص11.
و الحصول على ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، هناك عدة مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يمثل مراحل حصول المؤسسة على الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المصدر: باسم فيصل عبد نايف، الدور الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الدنانير، العدد الثاني، العراق، 2012، ص113.



يتضح من الشكل أن مراحل الحصول على الميزة التنافسية تتمثل في تصميم إستراتيجية النشاط المرعوبة والممكن تنفيذها ومن ثم إستراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها كإستراتيجية الجودة، أو التكلفة أو التركيز ومن ثم تحديد الفجوة من بين ما هو معروض وما هو مطلوب من الموارد البشرية وتنتهي بتصميم وتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي ينتج عنها مخرجات فردية وتنظيمية فعالو إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: الأثر

إن لإستراتيجية دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، وذلك من خلال مجموعة أنشطتها المتمثلة في : التوظيف ، التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء.

1 : أثر التوظيف

إن عملية التوظيف تعد مفتاح نجاح المؤسسة وبقاءها واستمرارها، وذلك من خلال:¹

أ- التحليل الوظيفي: إن إعداد وصف جيد عن متطلبات الوظيفة، وتحديد المهارات والخبرات والقرارات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة، يساهم بشكل كبير في تحديد أنواع الموارد البشرية التي تريدها المؤسسة وبمواصفات عالية.

ب- التخطيط: إن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد في تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية و بين أهداف المؤسسة، كما أنه يعمل على معالجة فائض أو عجز الموارد البشرية. وتخطيط الموارد البشرية يوفر الموارد البشرية اللازمة كما ونوعا لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب ومن هنا فتخطيط الموارد البشرية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل.

ج- الاستقطاب: إن الاستقطاب الجيد يساعد على جمع عدد كبير من طالبي العمل، وهذا يمثل فرصة أمام المؤسسة لانتقاء واختيار أفضل المهارات.

هـ- الاختيار والتعيين: إن وضع معايير فعالة لاختبار وتعيين الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب، يساهم في تحقيق التكامل والتوافق بين خصائص ما يتم انتقاؤه وبين متطلبات الوظيفة، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال ما سبق، رأينا أن عملية التوظيف تمكن المؤسسة من اكتساب قيمتها التنافسية بنوعية مواردها البشرية، كما أنها تعد أساس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن أهم ما يميز الموارد البشرية والكفاءات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتوظيفها ما يلي:²

أ- الشخص كله حيوية: يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على التفكير استراتيجيا، وأن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل التسيير المعقدة.

ب- يقوم بما يجب القيام به: مثابر، يركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إن دعت الضرورة لذلك.

ج- سريع التعلم: أن يكون عقله متفتحا للتعلم والتدريب، حتى يتمكن من التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها أو التجارية، والعمل على مسايرتها ومواكبتها.

حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص18.¹

حسونة فيصل، مرجع سبق ذكره، ص21.²

د- فكرة اتخاذ القرار: بفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي، عوض التصرف بعد، وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.

ه- قيادة المرؤوسين: يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرصا عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم.

و- ينشئ الجو المناسب للتطور: التقليل من التحديات، لتهيئة الجو المناسب والمحفز لتطوير المرؤوسين.

ي- يتجه نحو العمل مع الجماعة: يتم عمله بالحرص على عمل الآخرين.

ك- يبني علاقات جيدة مع الآخرين: يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع مساعديه، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين ويتمتع بالقدرة على الحصول على مساعدتهم ضمن علاقات غير رسمية.

ل- يواجه ببرودة دم: صارم، يعتمد على الآراء المبنية على وقائع، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.

م- يوفق بين عمله وحياته الشخصية: حتى لا يفرط في أي منهما.

ن- يتصرف بمرونة: يمكنه تبني سلوكيات حسب الوضعيات، فتوجد وضعيات يكون فيها صارما ومرنا في أن واحد.

إن كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لا شك فيه أنها ستكسب المؤسسة مبرة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وضمان بقاءها واستمرارها.

2: التدريب والميزة التنافسية

تتفق جهات نظر المدراء على أهمية وظيفة ونشاط التدريب في المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الأموال المستمرة في مجال تدريب الموارد البشرية.

إن سياسات التدريب يمكن أن تحقق للمؤسسة المزايا التنافسية التالية:¹

أ- الابتكار: حيث أن التدريب يعمل على تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة، مما يحقق تميزا واضحا للمؤسسة، مما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية تجعلها رائدة في السوق مقارنة بما فيها.

¹ حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

ب- الكفاءات الجماعية: إن عملية التدريب الفعالة تسمح خلق ما يسمى " الكفاءات الجماعية "، حيث هذه الكفاءات الجماعية، بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها، حيث تتوفر فيها الخصائص التالية :

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظة من قبل الزبون.

- بسبب تقليدها من طرف المنافسين.

وما يلاحظ على المؤسسات أنها تعتمد إلى إضفاء نوع من النيابية على كفاءاتها، وذلك لكسب ميزة تنافسية أكثر قوة، والحيلولة دون فهم المنافسين للمصدر الرئيسي لهذه الميزة.

ج- زيادة الإنتاج: إن زيادة صقل المهارات والقدرات لدى العاملين، يؤدي إلى تحسين أداءهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، ومن هنا تخلق إمكانية فرض أسعار منخفضة على منتجاتها وخدماتها، وتخلق ما يسمى بميزة التكلفة الأقل.

توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والتنافسية، حيث تفيد قياسات الإنتاجية في تحديد مدى فاعلية استخدام الإدارة للموارد المتاحة، وفي المؤسسات ترتبط الإنتاجية بالقدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا تساوت مؤسسات في مستوى الناتج، لكن استهلكت إحداها مدخلات أقل من الأخرى فكانت إنتاجيتها أعلى، فإنها تستطيع بذلك تحديد سعر أقل من منافسيها، أي أسعار تنافسية وهكذا تستطيع أن تزيد من حصتها في المبيعات بالسوق، كما يمكنها أن تختار البيع بنفس سعر البيع لدى منافسيها ومن ثم تحقق أرباحا عالية.

د- اقتصاد النفقات: إن البرامج التدريبية تؤدي مردودا أكثر من كلفتها، حيث يسمح التدريب بتحمل المؤسسة أقل قدر ممكن من تكاليف الإنتاج وذلك لأنه :

- يعمل على تخفيض صيانة الآلات وإصلاحها؛

- يقلل من نسبة الهدم والتلف،

وبالتالي تتمكن المؤسسة من الاقتصاد في النفقات من سلامة للألة واقتصاد في الموارد وقلة المخاطر.

هـ- الوقت: يؤدي التدريب إلى تخفيض الوقت اللازم لأداء العمل ككل، حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد المزايا التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون الفترة (المنقضية بين تاريخ الإصدار والاستلام الطلبية)؛

- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عمليات التصنيع.

و- الجودة: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء، وللتدريب دور كبير في تحقيق هذه الأعمال.

وترتبط جودة المنتج بمدرجات العميل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحاً تنافسياً فاعلاً.

المبحث الثالث: أهمية وشروط نجاح إدارة الموارد البشرية و عرض الدراسات التطبيقية السابقة حولها

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

- تشكل إدارة الموارد البشرية أهمية إستراتيجية للمنظمة لأنها تؤثر في قابليتها التنافسية لارتباطها بالموارد البشري الذي يمكن استثماره بكفاءة؛¹
- كما تشكل إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية من خلال تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية؛

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير رأس المال البشري؛
- تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بتحسين أداء الأفراد كما تعمل على توفير الكفاءات القادرة على تقديم أداء متميز؛
- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال الذكاء التنافسي عن طريق جمع البيانات بخصوص الحوافز التي يستخدمها المنافسون واستقصاء آراء الموظفين.

وقد زادت أهمية إدارة الموارد البشرية لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:²

- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي مؤسسة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراساتها بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بالشكل الصحيح؛
- معظم الموارد في المؤسسة هي موارد بشرية، وتتمثل في الأفراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقته مع النشاطات الأخرى، والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع؛

1- حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره ص ص 22- 23 .

2- ليندة فرخة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، جيجل، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017 ص ص 62-63.

- دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية ، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛

- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات؛

- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها ولها.

المطلب الثاني : شروط نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن نجاح أي إستراتيجية للموارد البشرية يعتمد على المبادئ التالية:¹

❖ التزام الإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها: إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية بنجاح. يفترض أن الالتزام عن نتائج الموارد البشرية موجودة ولكنه غير كاف، وقد لوحظ أن وظيفة الموارد البشرية تعامل معاملة من الدرجة الثانية في المؤسسة؛ ومن ثم ينبغي أن تمتد الإدارة العليا هذه الوظيفة بالتفويض والمسؤولية لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة. والمفتاح الإدارة هذه الإستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في نفوس.

❖ المجهودات المحددة بواسطة فريق الموارد البشرية: بمجرد أن يتم منح الموارد البشرية نظرة إستراتيجية فإن وضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية سوف يتطلب بذل مجهودات بمجهودات محددة من فريق الموارد البشرية. ولا يمكن وضع الإستراتيجية أو تطبيقها في فراغ، ولنجاحها يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة، حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفياً و بالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقاً للخطط المرسومة لوضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

❖ إنشاء مجلس أعلى متخصص للموارد البشرية: يلزم إنشاء مجلس أعلى للموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل. وتكون مهمته مراجعة إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذ خطط المؤسسة للموارد البشرية وإمدادها بالخط الواضح الإستراتيجية مجموعة العمل من أجل العملاء العمليات، الموردين، الجودة، وكل أعمال قادة المؤسسة الأساسيين. يجب

¹- أشوك شاندا و شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002، ص273-278.

أن يعقد المجلس اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجيهات والدعم الإستراتيجية الموارد البشرية.

دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية والعمل: لا بد أن يكون لأي عمل صغيرا كان أو كبيرا، جيدا أو سيئا، إستراتيجية للموارد البشرية، لا بد أن تشيد إستراتيجية الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع العمل. وليست هناك استثناءات لهذه القاعدة فقط اختلاف في الدرجة.

المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة بالعربية حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

- 1- **سملاي يحضيه** " أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة، في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :
- محاولة طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية؛
- محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا من خلال التأكيد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق الميزة التنافسية؛
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية وتنمين كفاءاتها الفردية؛
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا، يعكس وضعها تنافسيا نسبيا جيدا ومستمر للمؤسسة الاقتصادية إزاء منافسيها؛
- الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية؛ - الموارد البشرية لها دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛

2-حسين يرقى، "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-حالة مؤسسة سوناطراك-"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر 2007 / 2008.

تطرق الباحث في دراسته إلى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وإلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ثم قام باستعراض الدور المهم لتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- تقديم دليل على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسيير الموارد البشرية يعد من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق أهدافها ونجاح برامجها؛
- إدارة الموارد البشرية أصبحت من أهم عناصر الميزة التنافسية وذلك من خلال الأداء الجيد للأفراد العاملين ، وأن من أهم أسباب فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية هو إهمالها لدور العنصر البشري؛ - أصبح المورد البشري المورد الحقيقي للنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات ، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

3- أبو القاسم حمدي ، " تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للأغواط "، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003/2004.

الباحث من دراسة تحليلية لمفهوم كفاءات الأفراد واليات تنميتها، ثم محاولة استعراض دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

يكمن الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف التالية:

إزالة الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد ، نظرا للالتباس الواقع فيه، خاصة تعريفها، مكوناتها، وطرق تنميتها؛

- إثراء موضوع تنمية الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا؛
- توعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات.

توصل الباحث من خلال دراسته هذه إلى النتائج التالية:

- تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحدا من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية؛ - تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير الايجابي المباشر في مختلف أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمييز)؛

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن إدارة الموارد البشري ليست وليدة الساعة حيث أن الاهتمام بها زاد عبر الزمن من خلال إدراك المنظمات لمدى أهمية العنصر البشري كمورد أساسي باعتباره المحرك الأساسي والفعال لنشاطها وضمان استمرارها مما حتم عليها إعطاء العنصر البشري بالغ الاهتمام مما اوجد إدارة خاصة به وتسيير شؤونه من خلال التخطيط له والعناية به عن طريق زيادة الأجور والرواتب وكذلك إيجاد نظام التحفيزات لزيادة وتحسين الأداء كما رأينا أن المنافسة في ظل بيئة متغيرة يؤدي بالمؤسسة إلى السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية وللحصول عليها يستدعي معرفة المؤسسة على معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة ومعرفة الإستراتيجيات المناسبة لتحقيقها.

الواقع العملي الحالي يفرض على إدارة الموارد البشرية مواجهة التحديات التي تقف أمامها كتغير القيم والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى، لذا وجب عليها اختيار اتجاهات حديثة في تسيير وظائفها من خلال التركيز على التميز وإيجاد بيئة عمل مناسبة يفترض على المؤسسة إعطاء أهمية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير وذلك بهدف

الفصل الثاني

دور إستراتيجيات إدارة الموارد
البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
صيدال- المدينة-

تمهيد

تماشيا مع التطور الذي أحدثته العولمة الفكرية والاقتصادية، فإن العديد من الشركات العالمية كشركة جينرال إلكتريك، وشركة تويوتا وغيرها من الشركات أصبحت لا تقوم بتسويق خليط المنتجات التي تنتجها فحسب، بل تتعدى إلى تسويق الأفكار والخبرات عن طريق تقديم محاضرات وعروض فنية، بالإضافة إلى استخدام مواقع الشبكة العنكبوتية (Web) عبر شبكة الانترنت، وهذا من أجل تحقيق هدف أساسي يتمثل في خدمة وإرضاء المستهلكين بطريقة أفضل.

ولتسليط الضوء على واقع التسويق وبالأخص واقع التوزيع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، التجأنا إلى دراسة ميدانية لفرع المضادات الحيوية (Antibiotical) بالمدينة التابع لمؤسسة صيدال.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صيدال.

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة صيدال

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة صيدال حيث قسمناه إلى ثلاث مطالب يتمثل المطلب الأول في نشأة الصيدلة المركزية الجزائرية ثم نتناول في المطلب الثاني تقديم مؤسسة صيدال، وفي الأخير سنتطرق إلى هيكلية مؤسسة صيدال في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نشأة الصيدلة المركزية الجزائرية.

أنشأت الصيدلة المركزية الجزائرية PCA بحكم قرار 10 أفريل 1963م حيث كانت مكلفة بالتموين والتوزيع للمنتجات الصيدلانية والمنتجات الكيميائية وضروريات المستشفيات من معدات وتجهيزات، كونها كانت محتكرة لمجال استيراد الأدوية، الأدوات الصحية، الوسائل العلمية وأدوات أخرى ضرورية للطب الإنساني والحيواني أو البيطري.

أما فيما يخص النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسة العمومية، فقد كان يقتصر على بعض الأدوية البسيطة التركيب وذلك بعد قيامها باستيراد تدريجي تحت استرجاع تام لوحدة الإنتاج ببيوتيك و فارمال بنسبة 51 % عام 1971م ثم 100% عام 1977م الموروثين عن الاستعمار الفرنسي.

ولمدة 15 سنة بعد نشأتها، ارتبطت نشاطات الصيدلة المركزية أساسا بوظائف التوسط بين المؤسسات الصيدلانية الأجنبية والسوق الوطنية.

وفي 27 فيفري 1982م، أعيد بناء الصيدلية المركزية تنظيما وماليا وفقا لقرار حكومي تم على إثره إعادة هيكلة كل المؤسسات العمومية الجزائرية.

وكان نتيجة إعادة هيكلة الصيدلة المركزية PCA تقسيمها إلى 5 مؤسسات هي:¹

1- ENAPHARM: وهي لمؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في وسط البلاد ومقرها الجزائر العاصمة.

2- ENOPHARM: وهي المؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في غرب البلاد.

3- ENCOPHARM : وهي المؤسسة الوطنية لتحويل وتوزيع المنتجات الصيدلانية في شرق البلاد ومقرها قسنطينة.

4- ENEMDI : وهي المؤسسة الوطنية المكلفة باستيراد المواد والأدوات الطبية وكذا توزيعها على المستشفيات والمستوصفات ومقرها الجزائر العاصمة.

5- SAIDAL: وهي مؤسسة الإنتاج الصيدلي، مقرها الجزائر العاصمة وتضم ثلاثة فروع لإنتاج المنتجات الصيدلانية وهي:

- فرع المضادات الحيوية (أنتيبايوتيكال) بالمدية.
- فرع فارمال مركزه الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

¹ - S.A.R. Kada politique pharmaceutique et système de santé en algerie.2020.p4

- فرع بيوتيك مركزه جسر قسنطينة.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة صيدال.

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي ناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلانية المركزية الجزائرية سابقا، تأسست رسميا سنة 1984م. حيث تم تنظيمها بالمرسوم رقم 6-77 لـ 23 جانفي 1977م والمعدل بالمرسوم رقم 82-161. أفريل 1982م.

وحتى جوان 1986 كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم: 84 – 151 جوان 1984م ، تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة الكيميائية والبتروكيميائية، وعلى اثر المرسوم رقم: 85 – 74 لـ 13 أفريل 1985م ، تم تعديل تسمية المؤسسة، حيث أصبحت تعرف بالمؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز SAIDAL ومنذ ذلك انضم فرع المضادات الحيوية لفرع بيوتيك و فارمال تحت اسم صيدال سنة 1986م.

عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا في الإنتاج والمبيعات ، حيث أدى هذا التطور المتزايد إلى تحقيق أرباح عالية للمؤسسة جعلتها تنتعش ماليا وكذا التوسع في تشكيلة منتجاتها وبهذا فرضت صيدال وجودها في السوق الوطنية بتغطية ما يقارب 40% من احتياجاتها للأدوية.

من هذا زاد (تطور) النمو وبالتالي الوصول إلى الانتعاش والمحقق في سنة 1997 جعل صيدال تدخل مرحلة جديدة وهذا قصد إنعاش سوق الدواء في الجزائر، وهذا لمواجهة التغيرات المحلية والعالمية التي تفرزها البيئة الخارجية حيث تميزت هذه المرحلة بالتحويلات الإستراتيجية التالية:¹

أولا: تحول صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي في 02/02/1998 ، على إثر إعادة بناءها على المستوى التنظيمي حيث كان التنظيم في السابق مركزيا، ليتحول اعتماد صيدال على التنظيم

الأفقي أين أعيد تنظيم فروعها الثلاثة، أنتيبوتيكال، فارمال و بيوتيك، حيث أنها دخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير، غير أن العلاقة بين هذه الفروع الثلاثة والمديرية العامة للمجمع تخضع لدستور المسؤولية الذي نصوصه مصادق عليها من طرف مسؤولي الفروع ومسؤولي المديرية العامة للمجمع، والتي تتمثل مهامها أساسا في وضع السياسات العامة ، وتسيير الاستثمارات الضخمة وكذا توجيه رأس المال المجمع بفروعه الثلاثة حسب الأهداف ، في حين ينحصر دور الفروع في تدعيم مركز المجمع في السوق الوطنية والدولية وذلك بالتسيير الفعال للوحدات الإنتاجية ، ونتج عن التنظيم الأفقي الذي اعتمدته صيدال عام 1998 عدة مديريات جديدة نذكر منها:

1. مديرية تسيير محفظة الأوراق والاستراتيجيات.
2. مديرية التسويق والإعلام الطبي.
3. مديرية التطوير الصناعي والشراكة.
4. مديرية ضمان الجودة والأعمال الصيدلانية.

¹ - أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد3، سبتمبر2002.

5. مديرية التدقيق المالي.

6. مديرية الوحدة التجارية المالية.

7. وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية.

ثانياً: بعد أن تحولت صيدال من مؤسسة اقتصادية عمومية إلى مجمع صناعي انتقلت إلى تخطي خطوة جديدة ، تتمثل في دخولها إلى بورصة القيم من بابها الواسع، تعرض 2 مليون سهم لبيع أي ما يعادل عرضها لـ 20% من رأسمالها لبيع.

يهدف تطوير وعصرنة وحدات الإنتاج المختلفة للفروع الثلاثة التابعة للمجمع وجلب تجهيزات جديدة حتى إلى تغطية أكثر من 50% من احتياجات السوق الوطنية للأدوية، وكذا بغرض تجديد وتطوير وحدة البحث قصد توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات بإضافة منتجات جديدة تخضع للمقاييس العالمية خاصة تلك المتعلقة بالأمراض المزمنة، وهذا حتى يرقى المجمع إلى مستوى الشركات الصيدلانية العالمية.

وعليه تم عرض 2 مليون سهم لبيع في 15 فيفري 1999 بقاعة المحاضرات في الفندق الدولي

(هلتون سابقا) وامتدت فترة البيع شهر أي إلى غاية 15 ماس 1999 ، وهذا بحضور عدد من الوزراء على رأسهم وزير المالية وبعض أعضاء السلك الدبلوماسي، ولقد عرفت هذه الخطوة نجاحا كبيرا ، أين كان الطلب أكبر من العرض، حيث تحصل المجمع على 2 مليون و 300 ألف أمر بالشراء مع نهاية عملية البيع، في حين أن المعروض كان 2 مليون سهم.

وعليه استطاع مجمع صيدال من خلال هذه العملية أن يرسخ ثقافة جديدة وهي ثقافة البورصة، مقدما بذلك للسوق والاقتصاد الوطنيين وبهذا سوف تمنح هذه لخطوة الجديدة للمجمع فرصة دخوله لبورصة القيم في لندن و نيويورك.

ثالثاً: علاوة على اعتماد صيدال على التنظيم الأفقي ، عمدت إلى إحداث تنظيم عمودي أي إنشاء وحدات إنتاجية جديدة تحت اسم الفروع الثلاثة، وذلك من خلال دخولها في شراكة مع أكبر وأهم المخابر العالمية الصيدلانية¹.

حيث أمضى المجمع عقودا مع مخابر (رون بولانك Rhonepoulenc) ومع المجمع الأوروبي (GPE) وكذا مخابر (نوفو نورديسك Novo nordisk) و (بيبير فابر Piere Fabre) ومخبر (أكديما Acdimal) غير أن أهم عقود الشراكة التي تم إبرامها تتمثل فيما يلي:

1- مخبر فايزر **Phizer** الأمريكي:

وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية الأمريكية، أنشأت مصنع تحت اسم (فايزر مانيفاكنتورينغ صيدال Phyzer Manufacturing – Saidal) الواقع بالمنطقة الصناعية لوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 13600م². وتم إبرام عقد الشراكة في سبتمبر 1998. وقدرت قيمة الاستثمارات بـ 20 مليون دولار، ودشن المصنع في 23 جوان 2002

¹ - صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، سبتمبر 2020.

حيث يقدر رأسمالها بـ 912 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 15.720.000 دولار، و طاقة إنتاجه تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع.

وسيشرع المصنع في إنتاج أصناف علاجية تتمثل في مضادات الالتهابات، الفطريات، مضادات الجراثيم، المضادات الحيوية، مضادات ضغط الدم ومسكنات الأعصاب.

2- مخبر أفنتيس **Aventise** الفرنسي: وكانت نتيجة الشراكة الجزائرية - الفرنسية إنشاء مصنع تحت اسم (أفنتيس فرمال صيدال. AventisePharmasaidal) الواقع بالمنطقة الصناعية بوادي السمار بالجزائر العاصمة والذي يتربع على مساحة قدرها 3710م² ، وابرم عقد الشراكة في سبتمبر 1998 ، حيث بلغت قيمة الاستثمارات 1 مليون أورو، ودشن المصنع في 23 جوان 2002 بعد أن انتهت الأشغال اتجاه فيفري 2001، ويقدر رأسماله بـ 200 مليون دج أي ما يعادل 3 مليون أورو، والمصنع مؤهل لإنتاج المضادات الحيوية ومضادات ضغط الدم¹، وهذين المصنعين الجديدين يعملان على تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأقراص والكبسولات ، كما يتعهدان بالمحافظة على البيئة وذلك بالعمل على معالجة النفايات السائلة من قبل فايزر **Phiser**، ومعالجة النفايات السائلة والهواء من قبل أفنتيس **Aventise**.

3- مخابر إلي ليلي **Illy Lilly**: أمضى مجمع صيدالعقد شراكة مع إلي ليلي الأمريكية في 6 فيفري 1999 بالمدينة، قصد إنتاج سلسلة جديدة من المضادات الحيوية من الجيل الثاني والثالث تعرف بسيفالوسبورن **Cephalose porines** وفي المدى القصير يتعلق الأمر بإنتاج أربعة أصناف من

هذه الأدوية ومن المقرر أن ينتج بفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال بالمدينة وأن تقدم أكثر من مليون وحدة بيع للسوق الوطنية.

4- مخابر نوفوريدسك الدانماركية ومخابر بيبير فاربر الفرنسية: حيث وقع كل من الرئيس المدير العام لمجمع صيدال ورئيس مخابر نوفوريدسك الدانماركية وكذا رئيس مخابر فاربر الفرنسية، اتفاقية بناء مصنع لإنتاج الأنسولين 1999.²

ولقد دشن هذا المصنع في جويلية 2002 وهو تابع لفارمال وينتج هذا المصنع 75 نوعا صيدلانيا في اختصاصات مختلفة كمضادات السرطان وبصفة خاصة مادة الأنسولين والتي سيتم إنتاجها لأول مرة في الوطن قصد تغطية احتياجات السوق الوطنية من هذه المادة حيث ينتج 4 ملايين قارورة أنسولين بينما تبلغ احتياجات السوق الوطنية 2 مليون قارورة وسيصدر الباقي إلى الخارج.

وبهذا فرض مجمع صيدال وجوده على المستويات الوطنية ، العربية والعالمية فهو الآن يغطي حوالي 50% من احتياجات السوق الوطنية من الأدوية وهو حاليا يصدر منتجاته الصيدلانية إلى عدد من البلدان العربية أهمها العراق، اليمن، السودان.. وهذا نظرا لجودة ونوعية منتجاته ، إضافة إلى دخوله في شراكة هامة مع أكبر المخابر الصيدلانية العالمية نظرا لتمتعه بصحة مالية جيدة.

²- صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، سبتمبر 2020.

ويطعم المجمع إلى استثمار 1500 مليون دج على المدى المتوسط لتجديد وسائله وتجهيزاته وكذا معداته الإنتاجية الحالية وشراء أخرى جديدة ، حتى يتسنى له تحسين مستوى الإنتاج وتنمية طاقته لتصل إلى 150 وحدة بيع خلال سنة 2005.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها و طبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان. و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

إن أغلب الدراسات تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، وهذه الأخيرة تتطلب بناء نموذج افتراضي والمتغيرات أنواع عدة، من أبرزها المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.

ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول متغير مستقل، أما الثاني متغير تابع. حيث أن المتغير المستقل يتمثل إدارة الموارد البشرية، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية.

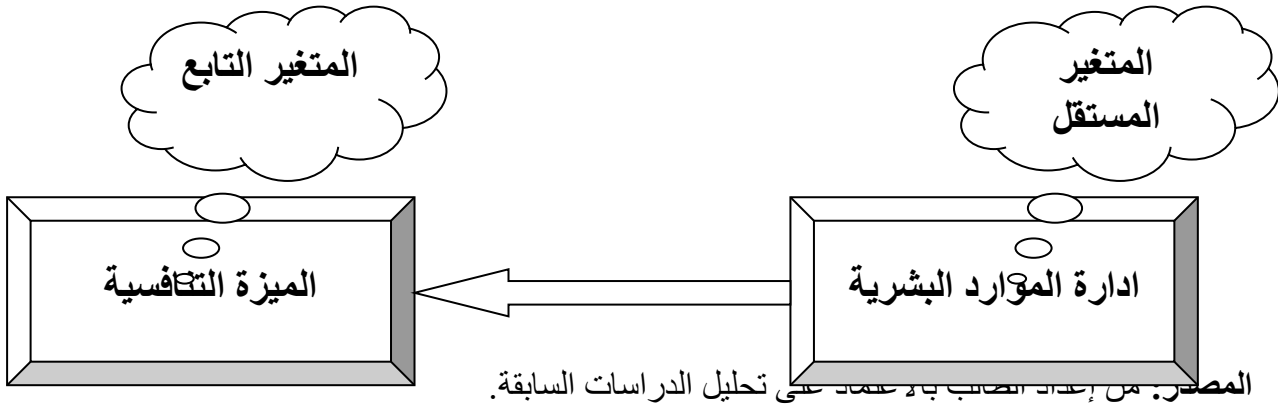
كما تناولنا في دراستنا هذه المحاور تعكس وتعبر عن كل متغير والتي تتمثل في:

◀ إدارة الموارد البشرية.

◀ الميزة التنافسية.

والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة المقترح.



وبعد تحديد نموذج الدراسة سنقوم في عجلة بشرح سير الدراسة الميدانية، فبعد تحديد مؤسسة الدراسة، تم الاتصال بالمؤسسة وباشرنا العمل الميداني وفيما يلي سنشرح ذلك:

المطلب الثاني: عينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل 26 عامل، على اختلاف عملهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 26 فرد والذين مثلوا نسبة (100)%، من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي.

1- أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ- أدوات الدراسة:

❖ بناء الاستبانة:

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع، تم تصميم استبيان (الملحق رقم 01) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من العمال، وقد تم توزيع 26 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 26 استبانة، أي بنسبة 100%، حيث جرى فعليا تحليل 26 استبيان. وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 28 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً. وهي مقسمة إلى محورين:

أولاً:

عبارات تصف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية، (الفقرات من 1 إلى 12)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً).

ثانياً:

يعبر عن الميزة التنافسية التي تكتسبها مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية، (الفقرات من 13 إلى 28)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق تماماً).

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول (2-1): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الدرجة	خيارات الإجابة
1	غير موافق تماماً
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS. وانطلاقاً من الدرجات الموضحة في الجدول أعلاه ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : $5-1=4$ ، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على: $0.8 = 5/4$.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-2): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان.

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

الطالب بالاعتماد

المصدر: من إعداد

على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

- من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية غير موافقين تماما على ما جاء في العبارة.
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية غير موافقين علما جاء في العبارة.
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية محايدين علما جاء في العبارة.
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية موافقين حول ما جاء في العبارة.
 - ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من موظفي مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتكال-المدية موافقين تماما على ما جاء في العبارة.

وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الإجابة على كل عبارات الاستبيان دون استثناء وذلك بأن يضعوا العلامة (x) أمام الملاحظة التي يرونها تتناسب مع شعورهم وإدراكهم بمستوى توفر الخصائص المدروسة في بيئة عملهم ودرجة إحساسهم بوجودها من عدمه.

❖ صدق الاستبانة:

- الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي لمحاوّر الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحاورين مع المحور الذي تنتمي تبين الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة .

جدول رقم (2-3) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيوتكال-المدينة.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.520**	1
0.577**	2
0.582**	3
0.768**	4
0.538**	5
0.656**	6
0.670**	7
0.530**	8
0.577**	9
0.579**	10
0.826**	11
0.714**	12

**دال عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف ادارة الموارد البشرية في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.520) إلى (0.826) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيوتكال-المدينة.

جدول رقم (2-4) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.720**	13
0.735**	14
0.536**	15
0.830**	16
0.799**	17
0.736**	18
0.597**	19

0.703**	20
0.505**	21
0.734**	22
0.556**	23
0.603**	24
0.542**	25
0.799**	26
0.646**	27
0.754**	28

****دال عند مستوى (0.01)**

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة وSPSS

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التيتصف مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.505) إلى (0.830) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة. ***صدق وثبات الاستبانة:**

تم حساب ثبات الاستبانة كلا المحورين والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ.

جدول رقم (2-5) معاملات ثبات محاور الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.892
المحور الثاني	0.969
الاستبانة ككل	0.968

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة وSPSS.

يوضح جدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي (0.892) حيث أنها قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي (0.969) وهي قيمة عالية جدا وهذا مايدل على ثبات هذا المحور. ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.968) وهي قيمة عالية جدا، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، و ذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.
- تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي)، والتي تكون عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: بيان و تحليل النتائج

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و تشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة.

جدول رقم (6-2): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	14	53.8
	أنثى	12	46.2
السن	أقل من 30 سنة	5	19.2
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	12	46.2
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	5	19.2
	من 50 سنة فما فوق	4	15.5
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	7	26.9

53.8	14	ليسانس	
15.4	4	ماستر	
3.8	1	ماجستير	
			الخبرة المكتسبة
15.4	4	أقل من 5 سنوات	
34.6	9	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
50	13	10 سنوات فأكثر	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

1-الجنس:

نلاحظ من الجدول رقم أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ب 7.6%، حيث أن 14 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 26 فرد هم ذكور بنسبة تقدر ب (53.8%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 12 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر ب (46.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2-السن:

من الجدول رقم (6-3) بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمري [من 30 إلى 40] قد حصلت على المرتبة الأولى بتكرار (12) وبنسبة (46.2%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] و [40-50] بنسبة مئوية تقدر ب 19.2% لكل منهما بتكرار 5 لكل منهما، أما الباقي بنسبة 15% للفئة العمرية [من 50 سنة فما فوق] .

3-المستوى التعليمي

يتضح من الجدول رقم (6-3) ، نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال لديهم مؤهل علمي جامعي ليسانس و هذا بنسبة تقدر ب 53.8% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم يليها المستوى الثانوي أو أقل بنسبة 26.9%، كما نجد أن نسبة العمال الحاصلين على شهادة الماستر تقدر ب 15% ونجد، أما الباقي بنسبة 3.8 % حاصلين على شهادة الماجستير مما يدل على أن الفرع يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

4-الخبرة المكتسبة

من الجدول (6-3) يتبين لنا أن عمال المؤسسة لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر بنسبة 50%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.6%، أما الباقي بنسبة 15.4% ، وهذا دليل على أن المؤسسة تملك عمال لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم

ثانيا: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع ادارة الموارد البشرية في الفرع، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم (7-2) : يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكيال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق تماماً		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماماً		العبارة	الرقم
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.881	3.85	0	0	11.5	3	11.5	3	57.7	15	19.2	5	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	01
1	0.744	4.08	0	0	3.8	1	11.5	3	57.7	15	26.9	7	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين	02
6	0.945	3.85	0	0	19.2	5	14.4	4	53.8	14	11.5	3	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية	03
2	0.849	4	0	0	7.7	2	11.5	3	53.8	14	26.9	7	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الإستقطاب	04
11	0.962	3.73	3.8	1	3.8	1	26.9	7	46.2	12	19.2	5	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية	05
4	1.017	3.92	3.8	1	3.8	1	19.2	5	42.3	11	30.8	8	تتم عملية الإختيار بناءاً على المواصفات المطلوبة	06
3	0.938	4	3.8	1	3.8	1	7.7	2	57.7	15	26.9	7	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم	07
12	1.185	3.27	11.5	3	11.5	3	26.9	7	38.5	10	11.5	3	قرار الإختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول	08
7	0.694	3.81	0	0	7.7	2	11.5	3	73.1	19	7.7	2	توجد في المؤسسة خطة سنوية لإعادة تدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا لاحتياجاتهم	9
9	0.710	3.77	0	0	3.8	1	26.9	7	57.7	15	11.5	3	توجد في مؤسستكم بيئة محفزة للتدريب	10
10	0.919	3.73	3.8	1	3.8	1	23.1	6	53.8	14	15.4	4	تتابع مؤسستكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب	11
8	0.652	3.77	0	0	7.7	2	11.5	3	76.9	20	3.8	1	تستخدم مؤسستكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب	12
-	0.599	3.79	المجموع العام											

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1- تشير نتائج العبارة الأولى التي تحتل الترتيب الخامس: نجد أن نسبة (57.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعتبر المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية أما نسبة (2.19%) يوافقون تماماً. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.881).

2- تشير نتائج العبارة الثانية التي تحتل الترتيب الأول: نجد أن نسبة (57.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين. أما نسبة (26.9%) يوافقون تماماً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد والانحراف المعياري (0.744).

3- تشير نتائج العبارة الثالثة التي تحتل الترتيب السادس: نجد أن نسبة (53.8%) يوافقون على أن المؤسسة تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية أما نسبة (19.2%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد والانحراف المعياري (0.945).

4- تشير نتائج العبارة الرابعة التي تحتل الترتيب الثاني: نجد أن نسبة (53.8%) يوافقون على أنه يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب نسبة (26.9%) (يوافقون تماماً. وقد بلغ المتوسط الحسابي (4)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد والانحراف المعياري (0.849).

5 - تشير نتائج العبارة الخامسة التي تحتل الترتيب الحادي عشر: نجد أن نسبة (46.2%) يوافقون على أن المؤسسة تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية. أما نسبة (26.9%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.962).

6 - تشير نتائج العبارة السادسة التي تحتل الترتيب الرابع: نجد أن نسبة (42.3%) يوافقون على أن المؤسسة تتم عملية الاختيار بناءً على المواصفات المطلوبة. أما نسبة (30.8%) يوافقون تماماً على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، و بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.017).

7 - تشير نتائج العبارة السابعة التي تحتل الترتيب الثالث: نجد أن نسبة (57.7%) يوافقون على أن الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم. أما نسبة (26.9%) يوافقون تماماً على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.938).

8- تشير نتائج العبارة الثامنة التي تحتل الترتيب الثاني عشر: نجد أن نسبة (38.5%) يوافقون على أن قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي. أما نسبة (26.9%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.27)، و بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.185).

9 - تشير نتائج العبارة التاسعة التي تحتل الترتيب السابع: نجد أن نسبة (73.1%) يوافقون على أن للمؤسسة خطة سنوية لإعادة تدريب الموارد البشرية يتم وضعها استناداً لاحتياجاتهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.694).

10- تشير نتائج العبارة العاشرة التي تحتل الترتيب التاسع: نجد أن نسبة (57.7%) يوافقون على أنه توجد في مؤسساتكم بيئة محفزة للتدريب. أما نسبة (26.9%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وبتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.710).

11- تشير نتائج العبارة الرابعة التي تحتل الترتيب الثاني نجد أن نسبة (53.8%) يوافقون على أن المؤسسة تتابع مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب. أما نسبة (23.1%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، وبتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.919).

12- تشير نتائج العبارة الثاني عشر التي تحتل الترتيب الثامن: نجد أن نسبة (76.9%) يوافقون على أن المؤسسة تستخدم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب. أما نسبة (11.5%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وبتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.652).

13- تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.79 و الذي يقع بين (3.27 – 8.4)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم باستقطاب واختيار الموارد البشرية بالطرق العادلة، وكذلك لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلام، ولكن بتشتت قليل لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.559).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل، عن طريق مصادرها الداخلية لكسب ولائهم، حيث يتم اختيار الموارد البشرية طبقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة، ولا تقوم بعملية تدريب مكثفة لأنها تستقطب موظفين ذوي خبرات سابقة، كما أن المؤسسة لا تتبع طرق عادلة بدرجة كبيرة عند الاختيار والتوظيف و أن المؤسسة لها اتجاه إيجابي نحو إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (8-2) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال.

الرقم	العبارة	أوافق تماماً		أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماماً		الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
13	تحرص مؤسساتكم على الاستغلال الجيد لطاقتها الانتاجية	5	19.2	17	65.4	2	7.7	2	7.7	0	0	3.96	6
14	تستعين مؤسساتكم بطرق	4	15.4	19	73.1	1	3.8	2	7.7	0	0	3.96	5

													وأساليب حديثة لتخفيض تكلفة الانتاج	
	0.77 8	3.73	0	0	11.5	3	11.5	3	69.2	18	7.7	2	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقديم خدمات/ منتجات بأقل تكلفة ممكنة	15
	0.95 2	3.88	3.8	1	3.8	1	15.4	4	53.8	14	23.1	6	تسعى مؤسستكم إلى تقليل معدلات الضياع في الوقت والمجهودات	16
6	0.82 4	3.96	3.8	1	0	0	11.5	3	65.4	17	19.2	5	تتميز منتجات/ خدمات مؤسستكم بنوعية عالية مقارنة بالمنافسين	17
	0.79 6	3.92	3.8	1	0	0	11.5	3	69.2	18	15.4	4	تعمل مؤسستكم على تحسين جودة منتجاتها/ خدماتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن	18
	0.71 1	3.88	0	0	7.7	2	7.7	2	73.1	19	11.5	3	تستخدم مؤسستكم أدوات وأساليب متنوعة لتخفيض نسبة العيوب في تقديم المنتج/ الخدمة	19
3	0.66 2	4.04	0	0	3.8	1	7.7	2	69.2	18	19.2	5	تعمل مؤسستكم على تحديد مواصفات المنتج/ الخدمة بما ينسجم مع حاجات ورغبات زبائننا	20
	0.81 5	3.77	3.8	1	3.8	1	11.5	3	73.1	19	7.7	2	لدى مؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم منتجات/ خدمات	21

													المتنوعة لزيانها تلبي حاجاتهم	
1	0.79 6	4.08	0	0	7.7	2	3.8	1	61. 5	16	26. 9	7	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها لتحقي أهدافها الاستراتيجية	22
4	0.89 4	4	0	0	11. 5	3	3.8	1	57. 7	15	26. 9	7	تعمل مؤسستكم على اعداد الاستراتيجيات المناسبة للتوافق مع المتغيرات البيئة الخارجية	23
3	0.81 6	3.88	0	0	11. 5	3	3.8	1	69. 2	18	15. 4	4	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير مواصفات الخدمة/ المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن	24
2	0.84 5	4.08	3. 8	1	0	0	7.7	2	61. 5	16	26. 9	7	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها/ منتجاتها	25
6	0.87 1	3.96	3. 8	1	3.8	1	3.8	1	69. 2	18	19. 2	5	تعمل مؤسستكم على ايجاد أساليب حديثه لتسهيل عملية التسليم	26
	0.76 5	3.77	3. 8	1	3.8	1	7.7	2	80. 8	21	3.8	1	تعمل مؤسستكم على تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات/ الخدمات	27
3	0.89 4	4	3. 8	1	3.8	1	3.8	1	65. 4	17	23. 1	6	تعمل مؤسستكم على تخفيض زمن تقديم منتج/ خدمة جديدة إلى الأسواق	28
-	0.67 1	3.93	المجموع العام											-

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم (2-7)، نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الثالثة عشر التي تحتل الترتيب السابع: نجد أن نسبة (65.4%) يوافقون على أن مؤسستكم تحرص على الاستغلال الجيد لطاقاتها الانتاجية. أما نسبة (19.2%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، و بنشئت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.774).

2-تشير نتائج العبارة الرابعة عشر التي تحتل الترتيب السادس: نجد أن نسبة (73.1%) يوافقون على أن مؤسستكم تستعين بطرق وأساليب حديثة لتخفيض تكلفة الانتاج، أما نسبة (15.4%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، لكن بنشئت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.720).

3-تشير نتائج العبارة الخامسة عشر التي تحتل ترتيب السادس عشر: نجد أن نسبة (69.2%) يوافقون على أن مؤسستكم تدعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقديم خدمات/ منتجات بأقل تكلفة ممكنة. أما نسبة (11.5%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، لكن بنشئت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.778).

4-تشير نتائج العبارة السادسة عشر التي تحتل ترتيب الثالث عشر: نجد أن نسبة (53.8%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تقليل معدلات الضياع في الوقت والمجهودات، أما نسبة (23.1%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، لكن بنشئت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.952).

5-تشير نتائج العبارة السابعة عشر التي تحتل ترتيب الثامن: نجد أن نسبة (65.4%) يوافقون على أن المؤسسة تتميز منتجات/ خدمات بنوعية عالية مقارنة بالمنافسين ، أما نسبة (19.2%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، لكن بنشئت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.824).

6-تشير نتائج العبارة الثامنة عشر التي تحتل الترتيب العاشر: نجد أن نسبة (69.2%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تحسين جودة منتجاتها/ خدماتها لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن ، أما نسبة (15.4%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، لكن بنشئت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.796).

7-تشير نتائج العبارة التاسعة عشر التي تحتل الترتيب الحادي عشر: نجد أن نسبة (73.1%) يوافقون على أن المؤسسة تستخدم أدوات وأساليب متنوعة لتخفيض نسبة العيوب في تقديم المنتج/ الخدمة ، أما نسبة (11.5%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، لكن بنشئت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.711).

8-تشير نتائج العبارة عشرون التي تحتل الترتيب الثالث: يوافقون بنسبة (69.2%) على أن المؤسسة تعمل على تحديد مواصفات المنتج/ الخدمة بما ينسجم مع حاجات ورغبات زبائنهم، أما نسبة (19.2%) يوافقون

تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.662).

9-تشير نتائج العبارة الحادي والعشرون التي تحتل الترتيب الخامس عشر: نجد أن نسبة (73.1%) يوافقون على أن لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم منتجات/ خدمات المتنوعة لزبائنهم تلبي حاجاتهم ، أما نسبة (11.5%) محايدون ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.815).

10-تشير نتائج العبارة الثانية والعشرون التي تحتل الترتيب الأول: نجد أن نسبة (61.5%) يوافقون على أن المؤسسة تتمتع بالمرونة في استغلال مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.796).

11- تشير نتائج العبارة الثالثة والعشرون التي تحتل الترتيب الرابع: نجد أن نسبة (57.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على اعداد الاستراتيجيات المناسبة لتتوافق مع المتغيرات البيئة الخارجية أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.894).

12- تشير نتائج العبارة الرابعة والعشرون التي تحتل الترتيب الثاني عشر: نجد أن نسبة (69.2%) يوافقون على أن لدى المؤسسة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة/ المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن، أما نسبة (15.4%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.816).

13- تشير نتائج العبارة الخامسة والعشرون التي تحتل الترتيب الثاني: نجد أن نسبة (61.5%) يوافقون على أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها/ منتجاتها ، أما نسبة (26.9%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.845).

14-تشير نتائج العبارة السادسة والعشرون التي تحتل الترتيب التاسع: نجد أن نسبة (69.2%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم ، أما نسبة (19.2%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.871).

15-تشير نتائج العبارة السابعة والعشرون التي تحتل الترتيب الرابع عشر: نجد أن نسبة (8.80%) يوافقون على أن المؤسسة على تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات/ الخدمات ، أما نسبة (3.8%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.765).

16-تشير نتائج العبارة الثامنة والعشرون التي تحتل الترتيب الخامس: نجد أن نسبة(6534%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تخفيض زمن تقديم منتج/ خدمة جديدة إلى الأسواق، أما نسبة (1.23%) يوافقون تماما على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4)، لكن بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.894).

17-تشير نتائج المجموع العام بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.93 والذي يقع بين (3.73 – 4.08)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم بوضع خطط إستراتيجية تسمح لها بمواكبة كافة التغيرات الحاصلة في البيئة، ولكن بتشتت قليل لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.671). نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تتمتع بموارد بشرية تتناسب وأهداف المؤسسة الإستراتيجية و تهتم بزبائنها من حيث تقديم السلع و الخدمات في المواعيد، وحسب المواصفات، المناسبة والمطلوبة، عن طريق الاستغلال الجيد لطاقتها الإنتاجية، مما يجعلها في وضع تنافسي جيد، أي أن المؤسسة لها اتجاه إيجابي نحو الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية

1-فرضية العدم(ف):لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).فرضية

02

2- الفرضية البديلة(ف1): توجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة).
*إذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (0.05) نرفض فرضية العدم(ف)، ونقبل الفرضية البديلة(ف1).
* إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0.05) نقبل فرضية العدم(ف)، ونرفض الفرضية البديلة(ف1).
ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وللتأكد من صحتها قمنا بإجراء تحليل التباين الأحادي (one-way-anova) لهذه الفرضيات كمايلي:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

وتتضمن هذه الفرضية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين نحو محور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الفرع باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة) التي يتميزون بها)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية.

جدول رقم(9-2) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.242	1	0.242	0.664	0.423

		0.364	24	8.734	داخل المجموعات	
0.738	0.423	0.163	3	0.49	بين المجموعات	السن
		0.386	22	8.486	داخل المجموعات	
0.233	1.536	0.518	3	1.555	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.337	22	7.421	داخل المجموعات	
0.908	0.097	0.038	2	0.075	بين المجموعات	الخبرة المكتسبة
		0.387	23	8.901	داخل المجموعات	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول رقم أعلاه:

***بالنسبة للجنس:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف(0.664) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للسن:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف(0.423) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للمستوى التعليمي:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف مدة الخدمة، حيث جاءت قيمة ف(1.536) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للخبرة المكتسبة:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور واقع تدريب الموارد البشرية في الفرع باختلاف المستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة ف(0.097) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

2-الفرضية الفرعية الثانية:

وتتضمن هذه الفرضية (لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين نحو محور مستوى الميزة التنافسية في الفرع باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة) التي يتميزون بها). والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لهذه الفرضية.

جدول رقم(10-2) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
-------------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

0.635	0.207	0.096	1	0.096	بين المجموعات	الجنس
		0.465	24	11.164	داخل المجموعات	
0.609	0.620	0.293	3	0.878	بين المجموعات	السن
		0.472	22	10.382	داخل المجموعات	
0.437	0.942	0.427	3	1.282	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.454	22	9.979	داخل المجموعات	
0.962	0.038	0.019	2	0.037	بين المجموعات	الخبرة المكتسبة
		0.488	23	11.223	داخل المجموعات	

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

انطلاقا من الجدول رقم(2-9) أعلاه:

***بالنسبة للجنس:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى الميزة التنافسية في الفرع باختلاف الجنس، حيث جاءت قيمة ف(0.207) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للسن:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف العمر، حيث جاءت قيمة ف(0.620) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للمستوى التعليمي:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف مدة الخدمة، حيث جاءت قيمة ف(0.942) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

***بالنسبة للخبرة المكتسبة:** عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو محور مستوى جودة المنتج في الفرع باختلاف المستوى الدراسي، حيث جاءت قيمة ف(0.038) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.05).

دراسة علاقة ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

جدول رقم(11-2) علاقة ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

		استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	الميزة التنافسية
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	معامل الارتباط بيرسون	1	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	26	26
	معامل الارتباط بيرسون	,861**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	26	26

المصدر: الاعتماد على الاستبيان و برنامج SPSS

تؤكد المخرجات شكل الانتشار في أن هناك علاقة موجبة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية حيث:

$$r=0.861$$

$$P<0.05$$

أي أن الميزة التنافسية مرتبطة باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل

إن المؤسسة عند بناءها لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار والتعين، تعتمد على إجراءين أساسيين هما تحليل البيئة الداخلية لمعرفة وتعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف أما البيئة الخارجية مراعاة الفرص والتهديدات التي قد تواجهها من خلال معرفة منافسيها، وكتقييمنا لإستراتيجيات المؤسسة يتضح أنه هناك نقص في ممارستها ونقص بعض الإستراتيجيات المتمثلة في برامج التدريب الذي يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات.

تستند المؤسسة على مصادر معينة للتنافس وهي الجودة، التسليم، المرونة و بتكلفة أقل.

نستخلص أن العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن مصادر الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال تنفيذ العقلاني والرشيد لهذه الإستراتيجيات السالفة الذكر. ومن هنا تكتسي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الأعمال وفي مؤسسة صيدال فرع أنيببوتيكال -المدية- على وجه التحديد وهذا ما تم إثباته في الفرضيات.

في سياق اهتمامنا بموضوع إدارة الموارد البشرية، حاولنا من خلال هذا البحث أن نلم بنقطة مهمة وهي دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين، لذا وجب على المنظمات التركيز على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لأنها تمكن المنظمة من الحصول على موارد ذات كفاءات عالية، التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية. ومن هذا المنطلق، تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي و الذي كان مضمونه:

- كيف تؤثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمثل في الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية وهذا ما تم نفيه في الجزء النظري فإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تضعها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العاملين بمؤسسة صيدال فرع أنتيببوتيكال نحو محوري الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية " ، وهذا ما تم تأكيده في الجزء التطبيقي.

توجد علاقة طردية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية. " وهذا ما تم تأكيده في الجزء التطبيقي.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن:

- *المورد البشري يمثل جوهر العمليات و النشاطات في المنظمة و إدارة الموارد البشرية تعتبر دعامة من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة.
- * تعدد وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أننا ارتأينا أن نأخذ في دراستنا الوظائف التالية: الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب.
- * إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تضع سياسات التوظيف من أجل تنمية و تطوير المورد البشري.
- *إن تحقيق الميزة التنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء و النمو و الاستمرار.
- *تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن و تحقيق الربحية لكسب رضا الزبائن.
- *تضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة إستراتيجياتها بناء على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.
- * هناك علاقة طردية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

توصيات الدراسة والأفاق المستقبلية:

التوصيات:

- * يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية و العمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات و توظيفها.
- * العمل على زيادة معارف الموارد البشرية من خلال تدريبهم.
- *منح الحوافز للعمال عند تحقيق المؤسسة للأرباح.
- *تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين و تدفق المعلومات.
- *توفير بيئة العمل الملائمة و المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية
- أفاق الدراسة:
- *نحو تسيير إستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة المتعلمة.
- *التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.
- *مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ملخص:

أصبح العنصر البشري مورد من أهم الموارد في المنظمات في ظل التطور المتسارع و عصرنة المنظمات على اختلاف نشاطها سواء كانت خدمية أو سلعية، ولتحقيق المنظمة لأهدافها و على رأسها

رفع الحصة السوقية و تحسين أداءها و المنافسة مرتبط بشكل كبير بتوظيف أحسن الموارد البشرية، بحيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الأساس لخلق ميزة تنافسية في المنظمة، باعتبارها تقوم باستقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية و تدريبها و تطويرها و توفير الظروف الملائمة لها لتصبح قادرة على الإبداع و الابتكار.

و تم اختيار مؤسسة صيدال فرع انتيبايوتيكال بالمدينة لتطبيق موضوع البحث حيث أن المؤسسة تملك موارد بشرية ذات كفاءة عالية و هذا راجع لحرصها على استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية باعتمادها على مصادرها الداخلية من خلال الترقية و الاعتماد على المصادر الخارجية من خلال الجامعات و المعاهد، و اهتمامها بمواردها البشرية لأنها تعتبر كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية يصعب على المنافسين الحصول عليه.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، منافسة، ميزة تنافسية.

Abstract :

The human element has become one of the most important resources in organizations in light of the rapid development and modernization of organizations of various activities, whether service or commodity, and for the organization's achievement of its goals, on top of which is raising the market share and improving its performance and competition is closely linked to employing the best human resources, so that it is considered a management Human resources are the basis for creating a competitive advantage in the organization, as it attracts, selects, and assigns human resources, train them, develop them, and provide the appropriate conditions for them to become capable of creativity and innovation.

The Saidal Foundation, Antibiotic Branch in the region, was chosen to implement the research topic, as the institution possesses highly qualified human resources, and this is due to its keenness to attract highly qualified human resources by relying on its internal resources through promotion and reliance on external resources through universities and institutes, and Interest in its human resources because it is considered as a source of competitive advantage that is difficult for competitors to obtain.

Key words: human resources, competition, competitive advan.

قائمة المراجع:
المراجع باللغة العربية:
الكتب:

- ✓ حسين وليد حسين عباس، استراتيحية إدارة الموارد البشرية "المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2015 .
- ✓ إيهاب عيسى، طارق عامر، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2017-2
- ✓ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، بدون دار النشر، جامعة قناة السويس، مصر، 2008/ 2009.
- ✓ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004،
- ✓ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- ✓ خالد عبد الرحيم بالهنتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- ✓ محسن أحمد الخضيرى، صناعة الميزة التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية القاهرة، 2004.
- ✓ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، نركز الإسكندرية للكتاب، 1995.
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- ✓ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 عمان الأردن، 2009.
- ✓ دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، .
- ✓ منير بن أحمد بن دريدي، استراتيحية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر، القاهرة، مصر، 2013،
- ✓ خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- ✓ أحمد ماهر، اختيار الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- ✓ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ✓ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2007.
- ✓ محمود الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- ✓ روبرت متيز وجون جاكسون ترجمة محمد فتوح، إدارة الموارد البشرية، ط1، شعاع للنشر والعلوم، سورية، حلب، 2009.
- ✓ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- ✓ طاهر محمود الكلالده، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.

- ✓ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، جامعة حلب 2005.
- ✓ عبد المعطي يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2000.
- ✓ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2009.
- ✓ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ أشوك شاندا و شلبا كوبرا ترجمة عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.

الرسائل و الأطروحات:

- ✓ ليندة فرخة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ،جيجل،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017.

المؤتمرات و الملتقيات:

- ✓ حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

المجلات والدوريات:

- ✓ أخبار صيدال، نشرة إعلامية داخلية لمجمع صيدال، العدد3 ، جويلية 2002.
- ✓ صيدال الجريدة ، جريدة تصدر شهريا عن صيدال ، العدد 4 ، سبتمبر 2020.
- ✓ فرحات غول، الميزة التنافسية طريق لربح المعركة التنافسية، مقال نشر في مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد12، فيفري 2005، البصيرة للبحوث و الاستشارات، الجزائر، مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبويتكال بالمدينة.

المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
- ✓ Bernard dinidollu , G-Clarler vincent , le client au cœur de l'organisation :la qualité en action, édition organisation, paris, 2001 .
- ✓ Robert sibson, Strategic Planning for Human Resource Management, new York; Amacom books, 1992

ملحق رقم 1: الإمتبيان

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الموضوع: الإمتبيان

سيدي، سيدتي

تمثل هذه الإستمارة جزء من البحث الذي يحمل عنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " وذلك لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، وتعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في دعم وإثراء البحث العلمي، نرجو منكم أن تفضلوا باختيار الإجابة التي تروها مناسبة لكل سؤال، علما أن المعلومات المدونة كافة ستنتسم بالسرية والأمانة العلمية والتي تستخدم فقط في البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر .

البحث من إعداد الطالب:

* مكى كمال

تحت إشراف الدكتور: مسعودي علي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (x) في الإجابة المناسبة

- 1/الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2/السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل 40 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐
- 3/المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتور ☐
- 4/الخبرة المكتسبة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: بيانات تتعلق بإدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
إستقطاب الموارد البشرية						
1	تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
2	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين					
3	تعتبر المؤسسة المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية					
4	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب					
إختيار و تعيين الموارد البشرية						
5	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية					
6	تتم عملية الإختيار بناءاً على المواصفات المطلوبة					
7	الجو العام للمقابلة يتيح للمترشحين إبراز كافة معارفهم					
8	قرار الإختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول					
تدريب الموارد البشرية						
9	توجد في المؤسسة خطة سنوية لإعادة تدريب الموارد البشرية يتم وضعها استناداً لاحتياجاتهم					

10	توجد في مؤسساتكم بيئة محفزة للتدريب				
11	تتابع مؤسساتكم مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها بعد التدريب				
12	تستخدم مؤسساتكم معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد التدريب				

الجزء الثالث: بيانات تتعلق بالميزة التنافسية

[illegible]

					لدى مؤسساتكم القدرة على الاستجابة السريعة لتقديم منتجات/ خدمات متنوعة لزبائنهم تلبي حاجاتهم	21
					تتمتع مؤسساتكم بالمرونة في استغلال مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	22
					تعمل مؤسساتكم على اعداد الاستراتيجيات المناسبة لتتوافق مع المتغيرات البيئة الخارجية	23
					لدى مؤسساتكم القدرة على تغيير مواصفات الخدمة/ المنتج وفقا لمتطلبات الزبائن	24
بعد التسليم						
					تلتزم مؤسساتكم بالمواعيد المحددة لتسليم خدماتها/ منتجاتها	25
					تعمل مؤسساتكم على ايجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم	26
					تعمل مؤسساتكم على تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات/ الخدمات	27
					تعمل مؤسساتكم على تخفيض زمن تقديم منتج/ خدمة جديدة إلى الأسواق	28

الملحق رقم 2: مخرجات spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

28	,968
----	------

Statistiques

	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المكتسبة
Valide	26	26	26	26
N Manquante	0	0	0	0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	5	19,2	19,2	19,2
من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	12	46,2	46,2	65,4
Validه من 40 سنة الى 50 سنة	5	19,2	19,2	84,6
من 50 سنة فما فوق	4	15,4	15,4	100,0
Total	26	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي او أقل	7	26,9	26,9	26,9
ليسانس	14	53,8	53,8	80,8
Validه ماستر	4	15,4	15,4	96,2
ماجستير	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

الخبرة المكتسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	15,4	15,4	15,4
من 5 الى أقل من 10 سنوات	9	34,6	34,6	50,0
10 سنوات فأكثر	13	50,0	50,0	100,0

Total	26	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تعتبر المؤسسة المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	11,5	11,5	11,5
محايد	3	11,5	11,5	23,1
موافق	15	57,7	57,7	80,8
موافق تماما	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية في عملية الاستقطاب لرفع الروح المعنوية للعاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,8	3,8	3,8
محايد	3	11,5	11,5	15,4
موافق	15	57,7	57,7	73,1
موافق تماما	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,242	1	,242	,664	,423
Intra-groupes	8,734	24	,364		
Total	8,976	25			

Statistiques

m1

N	Valide	26
	Manquante	0
Moyenne		3,7917
Ecart-type		,59919

Statistiques

m2

N	Valide	26
	Manquante	0
Moyenne		3,9303
Ecart-type		,67113

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,242	1	,242	,664	,423
Intra-groupes	8,734	24	,364		
Total	8,976	25			

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,490	3	,163	,423	,738
Intra-groupes	8,486	22	,386		

Total	8,976	25			
-------	-------	----	--	--	--

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,555	3	,518	1,536	,233
Intra-groupes	7,421	22	,337		
Total	8,976	25			

ANOVA à 1 facteur

m1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,075	2	,038	,097	,908
Intra-groupes	8,901	23	,387		
Total	8,976	25			

Corrélations

		m1	m2
m1	Corrélation de Pearson	1	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	26	26
m2	Corrélation de Pearson	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	26	26

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)