



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بالميزة التنافسية في

المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نפטال تيارت -.

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- د. عثمانى أمينة.

من إعداد:

- عطاء الله إكرام.

- بوشامة مريم.

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا.	- أستاذ محاضر أ.	- عبد الرحيم ليلي.
مشرفا ومقررا.	- أستاذ محاضر ب.	- عثمانى أمينة.
مناقشا.	- أستاذ محاضر ب.	- بوجلة إيمان.
مناقشا.	- أستاذ محاضر أ.	- بلخضر نصيرة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/27

السنة الجامعية: 2020-2019.





إلى من أبتغي رضاهما دوماً، إلى من نزل فيهما قوله تعالى "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"،
إلى الوالدين حفظهما الله، وإلى الجدة الغالية أطل الله عمرها.

إلى جدي وجدتي رحمهما الله.

إلى الإخوة والأخوات، إلى رفيقات دربي، وأخص بالذكر كل من سعيدة ومريم، والعممة الغالية
خيرة.

وإلى من شاركتني هذا العمل

إلى زملاء وزميلات دفعتي، وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

أهديكم عملي المتواضع هذا.

إكرام



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا عليه... إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.
إلى من كان داعما لي في كل الأوقات زوجي العزيز... إلى ملاكي في الحياة.
إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها..... وإلى زميلتي في العمل إكرام.
إلى كل الأستاذ الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة.
أهديكم عملي المتواضع هذا.

مريم.

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً على ما منحنا إياه من علم وإرادة لإنجاز هذا العمل المتواضع

وصدق سبحانه حين قال "...وَلَا تَسْأَلُ الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ..."

ومن هذا المقام لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة الفاضلة المشرفة "عثماني أمينة" على توجيهاتها ونصائحها القيّمة فقد كانت منبعاً للعطاء، وحافزاً لإتمام هذا العمل.

وإلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشناء الخالص لكل الأساتذة الكرام من بداية مشوارنا إلى يومنا هذا، وإلى كل من ساهم في تقديم يد المساعدة ولكل من كان داعماً لنا من

قريب أو من بعيد.

الملخص:

تناولت هذه الدراسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، بحيث هدفت إلى بيان مستوى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة نفضال تيارت ومدى تحقيقه للميزة التنافسية لها. ولتحقيق هذه الأهداف استُخدمت إستبانة إلكترونية تم التنويه فيها على أنها مخصصة لعمال مؤسسة نفضال تيارت فقط، أين استرجعنا 48 إستبيان صالح للتحليل.

وبعد جمع المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليلها، واستخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط المرجح، الإنحراف المعياري... الخ.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة نفضال تيارت.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، الكفاءات، المعرفة، التحفيز، التدريب، الميزة التنافسية، الإبداع، مؤسسة نفضال.

Résumé:

Cette étude traite sur la management stratégique des ressources humaines et sa relation avec l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'entreprise économique.

elle visait donc à démontrer le niveau de management stratégique des ressources humaines dans Naftal Tiaret Corporation et la mesure dans laquelle elle a atteignait son avantage concurrentiel.

Pour atteindre ces objectifs, un questionnaire électronique a été utilisé, dans lequel a été indiqué qu'il est destiné uniquement aux travailleurs de Naftal Tiaret et on a eu 48 repanses au questionnaires valides pour analyse.

Après avoir collecté les informations, nous avons utilise le programme d'analyse statistique (spss) pour son analyse,Plusieurs méthodes ont été utilisées dans l'analyse statistique des données, dont la moyenne pondérée, l'écart type...etc.

Cette étude a abouti à plusieurs résultats dont les plus importants sont: L'existence d'une relation directe entre la management stratégique des ressources humaines et l'avantage concurrentiel de Naftal Tiaret.

Mots clés: ressources humaines, management stratégique des ressources humaines, la planification stratégique des ressources humaines, les compétences, la connaissance, la motivation, l'etainement, l'avantage compétitive, la création, Fondation Naftal.

قائمة

المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء.
	إهداء.
	شكر وتقدير.
	الملخص.
	قائمة الجداول.
	قائمة الاشكال.
أ - هـ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار العام للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	
07	تمهيد.
08	المبحث الأول: عموميات حول تسيير الموارد البشرية.
08	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.
09	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.
13	المبحث الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
13	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
15	المطلب الثاني: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
15	المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
25	خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	
27	تمهيد.
28	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.
28	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.
29	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
34	المبحث الثاني: مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.
34	المطلب الأول: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح تفوقه.

36	المطلب الثاني: تنمية وتطوير الموارد البشرية.
41	المطلب الثالث: مجالات التميز من خلال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
44	خلاصة الفصل الثاني.
الفصل الثالث: العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة نفعال تيارت.	
46	تمهيد.
47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
47	المطلب الأول: ماهية مؤسسة نفعال.
49	المطلب الثاني: مهام مؤسسة نفعال تيارت.
50	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود تيارت.
55	المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية.
55	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
56	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
59	المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
64	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
64	المطلب الأول: وصف عينة ومتغيرات الدراسة.
72	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات.
81	خلاصة الفصل الثالث.
83	خاتمة.
88	قائمة المراجع.
94	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول.	الرقم
58	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي.	3-1
58	المتوسطات المرجحة والاتجاهات الموافقة لها.	3-2
60	معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي للعبارة التابعة له.	3-3
63	معامل ألفا كرونباخ للإستمارة.	3-4
64	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر.	3-5
65	توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي.	3-6
65	توزيع أفراد العينة وفق المنصب.	3-7
66	توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة.	3-8
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة.	3-9
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لنظام محاسبة الموارد البشرية.	3-10
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول تسيير الكفاءات في المؤسسة.	3-11
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول إهتمام المؤسسة بالمعرفة.	3-12
71	المورد البشري المتميز ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.	3-13
73	مستوى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمؤسسة نفضال تيارت.	3-14
75	مستوى أهمية مساهمة المورد البشري في تحقيق التميز.	3-15
77	معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية.	3-16
78	معامل الارتباط بين محاسبة الموارد البشرية والميزة التنافسية.	3-17
79	معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية.	3-18
79	معامل الارتباط بين تسيير المعرفة والميزة التنافسية.	3-19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	مدخل الموارد البشرية.	1-1
17	خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.	1-2
22	الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.	1-3
33	النموذج الماسي لبورتر.	2-1
38	خطوات العملية التدريبية.	2-2
40	أنواع الحوافز.	2-3
48	الفروع الأساسية لشركة نفضال.	3-1
51	الهيكل التنظيمي لشركة نفضال تيارت	3-2

مقدمة

مقدمة

عرف العالم عدّة تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المستويات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح لا يمكن للمؤسسات في خضم هذه التطورات أن تبقى بمعزل عن تأثير هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنها حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه، خاصة مع شدة المنافسة؛

ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق هذه الميزة التنافسية المستدامة أصبح من الضروري عليها تركيز اهتمامها على مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة منها كونها تمثل المحرك الرئيسي لباقي الموارد؛ هذا الوعي الكبير لأهمية المورد البشري، واعتباره أصل إستراتيجي، وشريك أساسي في إستراتيجيات المؤسسة، إضافة لكونه يمثل ميزة تنافسية بحد ذاته لأنه غير قابل للتقليد كان سببا في زيادة الحاجة إلى تحول وظيفة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى دورها الإستراتيجي.

❖ الإشكالية:

انطلاقا مما سبق، سنركز في بحثنا هذا على دراسة علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال ما ورد في الأدبيات التسييرية حول الموضوع، مع إسقاط ذلك على مؤسسة نفضال، في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى اهتمام مؤسسة نفضال تيارت بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة

تنافسية؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم تفريعها للأسئلة التالية:

❖ الأسئلة الفرعية:

- ما هو واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة نפטال تيارت؟
- هل يمكن اعتبار المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية في مؤسسة نפטال تيارت؟
- هل توجد علاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نפטال تيارت؟

❖ الفرضيات:

وكإجابة على هذه التساؤلات نحدد الفرضيات التالية :

- يوجد إهتمام كبير بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة نפטال تيارت.
- يمكن اعتبار المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في مؤسسة نפטال تيارت.
- توجد علاقة طردية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة نפטال تيارت.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظراً لعدة أسباب منها:

- ✓ رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع ومعرفة مختلف النقاط والمفاهيم المتعلقة به.
- ✓ قلة إهتمام المؤسسات بالرأس مال الفكري مقارنة بالموارد المالية والتكنولوجية.
- ✓ إنسجام الموضوع وتخصصنا الدراسي.

❖ أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

- ✓ تقديم دليل علمي على أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وفعالته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ محاولة التأكد من علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية.

✓ التعرف على طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة نפטال .

❖ أهمية البحث: تأتي أهمية هذا البحث نتيجة لعدة اعتبارات نذكر منها مايلي:

✓ حسن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة من الأمور التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها في مواجهة التغيرات والتطورات القادمة.

✓ يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وأهميته في تحقيق التميز.

✓ يعتبر موضوع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي إهتماما كبيرا في مجال التسيير.

❖ **منهج البحث:** من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها وجوانبها وللإجابة على تساؤلات هذه الإشكالية وإثبات فرضياتها إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر الدراسة، ووصف خصائص هذه الدراسة من جهة، وتحليل تلك النتائج المحصل عليها لإبراز أهم المفاهيم المرتبطة بالموضوع والإلمام به من كل جوانبه.

❖ الدراسات السابقة:

1) دراسة سملاي يفضية بعنوان "التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، وهي أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر لسنة 2004، أين تطرق الباحث لماهية الميزة التنافسية، وأهم الأعمال التي قدمت في هذا الشأن، إضافة لذكره لمختلف المداخل التي تسمح بتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم وبشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية من خلال تسيير كل من الكفاءات والمعرفة والجودة، وهذا بسبب الموقع المتميز والإستراتيجي للموارد البشرية ضمن الموارد الداخلية.

2) دراسة بن قايد فاطمة الزهراء تحت عنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، وهي مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة بومرداس لسنة 2010-2011، وقد ركزت الباحثة في بحثها على الدور الإستراتيجي الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال تطرقها لبعض أساليب وطرق الإهتمام بهذا المورد مثل التمهيّن والتحفيز، أين توصلت الباحثة إلى أن الميزة

التنافسية لأي مؤسسة أصبحت مرتبطة بجودة الموارد البشرية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الإقتصادي والإجتماعي بعد أن كانت المزايا النسبية والمطلقة للمواد الخام هي المقياس الأول للتقدم.

3 دراسة لامية حمايزية بعنوان "دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية"، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص مناجمت المؤسسة بمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير أم البواقي لسنة 2007-2008، وفيها خلصت الباحثة إلى أن تطور ونمو تنافسية المؤسسة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال نوعية وكفاءة مواردها البشرية أكثر من نوعية رأسمالها المادي المعتمد.

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتحقيق ميزة تنافسية من ناحية الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابق سواء من ناحية الإطار المكاني والزمني وكذا قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، وإن اتفقت دراستنا مع دراسة لامية حمايزية من ناحية قطاع النشاط إلا أنها اختلفت عنها من ناحية المكان والزمان.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من الممارسات والسياسات الجديدة الخاصة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو ما سوف نتطرق إليه في فصول هذه الدراسة.

❖ صعوبات البحث:

لعل أبرز الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا كانت الجائحة العالمية "كورونا"، والتي تسببت بشلل معظم النشاطات، وبالتالي صعوبة لقاءنا والعمل مع بعض ناهيك عن الحالة النفسية التي شهدناها خلال هذه الفترة من إحباط وركود في العمل.

❖ الهيكل العام للبحث:

من أجل معالجة موضوع بحثنا قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول.

- **الفصل الأول:** خاص بالإطار العام للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، إذ تكلمنا في المبحث الأول حول عموميات تسيير الموارد البشرية، ووضحنا في المبحث الثاني ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
- **الفصل الثاني:** خاص بالميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيقها، أين تضمن المبحث الأول عموميات حول الميزة التنافسية أما المبحث الثاني فكان محولة منا لإبراز مساهمة الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية.
- **الفصل الثالث:** خصصناه لدراسة العلاقة بين المتغيرين (التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية) في مؤسسة دراسة الحالة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول خاص بالتعريف بمؤسسة نفضال تيارت وهيكلها العام، أما المبحث الثاني يحتوي على منهجية وخطوات الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث اشتمل على عرض النتائج و اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:
الإطار العام
للتسيير
الإستراتيجي
للموارد البشرية

تمهيد:

من المعروف أن أي مؤسسة منذ نشأتها تقوم على أساس تحقيق أهداف متعددة، كزيادة مبيعاتها وتحسين نوعية منتجاتها، واحتلال مكانة تنافسية كبيرة. وتحقيق هذه الأهداف مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها (المادية، البشرية، والمعلوماتية) والتي يحركها العنصر البشري كونه حجر الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، الأمر الذي فرض على المؤسسة التحول نحو التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعكس المكانة التي أصبح يحتلها والدور الذي بات يلعبه في حياة المؤسسة. وعليه من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى :

المبحث الأول : عموميات حول تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني : ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول تسيير الموارد البشرية.

يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهدافها ومواجهتها للتحديات التي تواجهها بالدرجة الأولى على مدى تسييرها لمواردها البشرية، وسيطرتها على هذه الموارد. وسنوضح من خلال هذا المبحث مفهوم تسيير الموارد البشرية والتطور التاريخي له.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية نجد من الأهمية أن نعرف ونوضح مصطلح المورد البشري والتسيير بصفة عامة.

1-المورد البشري: لقد اختلفت وتعددت مفاهيم المورد البشري بحكم التطور الاجتماعي والاقتصادي، والثقافي في البشرية ونذكر منها :

الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة : رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مجموعة من الخطط والأنظمة، والسياسات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.¹

المورد البشري: هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، قدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات، والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.²

نلاحظ أن التعريف الأول أظهر المورد البشري على أنه العنصر الرئيسي في أداء وظائف المؤسسة وتنفيذها، أما التعريف الثاني يرى أن المورد البشري يمثل مجموعة الأفكار والإبداعات، والآراء الفاعلة في المؤسسة.

مما سبق، يمكننا القول أن المورد البشري هو تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم الذي تغطي أهميته على باقي عناصر الإنتاج الأخرى.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي- الطبعة الأولى 2005، دار وائل، عمان، ص 11.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، طبعة ثانية 1997، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، ص 34.

2-التسيير: يعرف على أنه تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية.¹

يعرفه " لفنجستون"على أنه: " نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة".²

اتفق التعريفان على أن التسيير عملية منظمة، تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة بأحسن الوسائل والكفاءات المتاحة .

مما سبق، يمكننا تحديد مفهوم تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة الأنشطة التنظيمية المتعلقة بجذب العمالة، والحفاظ عليها، وتنميتها، ورعايتها، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق فإن تسيير الموارد البشرية يركز على تخطيط هذه الموارد وتنظيمها، ورقابتها، وتقييم أدائها، وتنميتها.

ومن خلال مطلبنا الثاني سنحاول التعرف أكثر على مراحل ظهور وتطور هذا المصطلح.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

مصطلح تسيير الموارد البشرية ليس بالمصطلح الحديث، وإنما هو نتيجة لعدة تغيرات وتطورات متداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. هذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود هذا الفرع من التسيير

ومن أهم المراحل التي مرَّ بها تسيير الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا مايلي :

- المرحلة الأولى : مرحلة الثورة الصناعية .

يعد التصنيع أحد العوامل التي دفعت إلى ضرورة إعادة النظر في كيفية تسيير الموارد البشرية، ذلك أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها، واستخدامها لأنظمة الإنتاج كانت أحد العوامل التي ساهمت في بروز حقول تسييرية متخصصة، منها تسيير الموارد البشرية، التي كانت تسمى في بداية

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، جانفي 2009، ص21.

² بوقفة عبد الرحمن، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 2015-2016، ص16.

الأمر بتسيير المستخدمين، فقد تطلّب سير الإنتاج في المصنع وجود عدد كبير من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، ما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل.¹

- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية.

ينطلق هذا الاتجاه من مسلّمات معينة تمثل منهجا فكريًا تحليليًا للمشاكل الإدارية، ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين أداء العاملين، ورفع إنتاجيتهم، ويعتبر فردريك تايلور الأب الروحي لهذا الاتجاه، والذي برزت إسهاماته من خلال:

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها، وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل.
- إختيار العاملين ذوي المهارات بعناية فائقة.
- تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلائم مع أدائهم.
- إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازها.²

- المرحلة الثالثة: مدخل العلاقات الإنسانية.

وفق هذا الاتجاه فإن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب الذي يكافئ به الفرد، لكن أيضا تتأثر بعوامل أخرى غير مرئية، كمناخ العمل الجماعي أين يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة بين بعضهم البعض ما يؤدي لأداء العمل بنشاط أكثر، كما تلعب أنماط القيادة أيضا عامل مهم في تحسين إنتاجية الفرد، كتزويد العمال بالمعلومات وتدعيمهم والاستماع لأرائهم باستمرار.

¹ سملاي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية -مدخل الجودة والمعرفة- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 2003-2004، ص70.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، طبعة ثانية 2006، دار وائل للنشر، عمان، ص56.

- المرحلة الرابعة: مدخل الموارد البشرية.

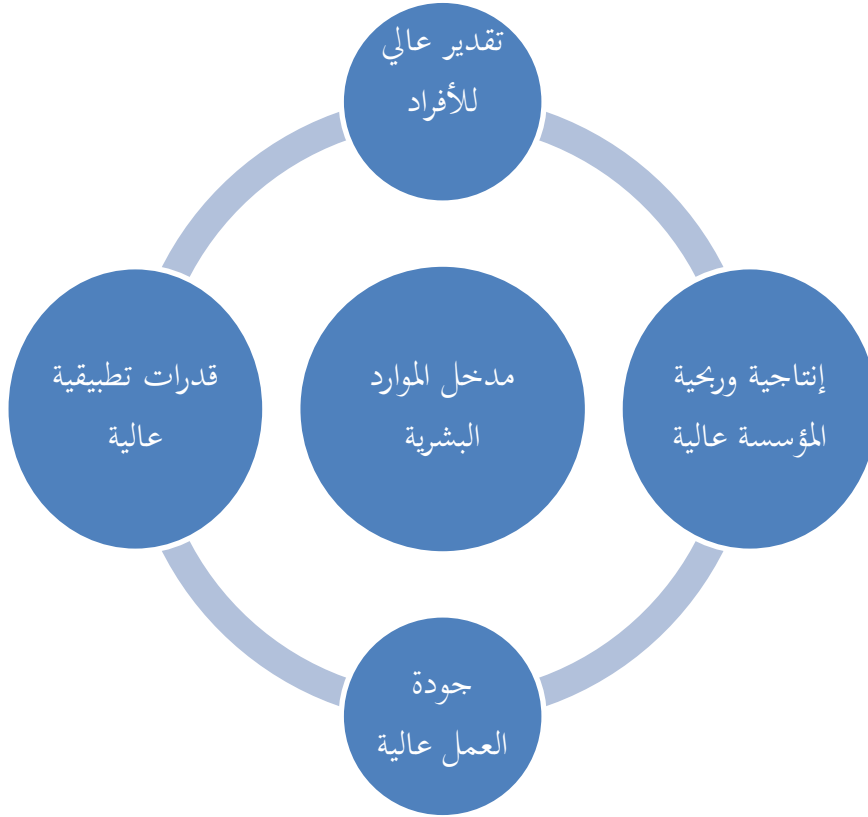
يعد مدخلُ الموارد البشرية مدخلاً حديثاً نسبياً في تسيير الأفراد، وقد انتشر الإصطلاح أثناء السبعينات، إذ يُعتبر هذا المدخل أن الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن الأفراد لا يجب النظر إليهم على أنهم أفراد عاديون لهم سلوكيات عادية ناتجة عن رغبات ومشاعر بسيطة، وإنما يجب النظر إليهم على أنهم مورد مهم من موارد المؤسسة، بل وأهمها نظراً لقدرته على خلق الإضافة المتميزة في دمج باقي الموارد وتحقيق فعالية في مختلف العمليات إذا ما تم تسييره بشكل فعال. ويعتمد هذا المدخل على: ¹

- اعتبار الأفراد استثمار يمكن أن يحقق مكاسب طويلة للمؤسسة إذا ما تم تسييره وتنميته بشكل جيد.
- توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والمادية للأفراد.
- بيئة عمل مناسبة تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتتحقق بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات وأهداف المؤسسة.

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل الآتي :

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى 2011، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ص21.

شكل رقم (1-1): يوضح مدخل الموارد البشرية



المصدر: سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص22.

يمكن القول استنادا على الشكل أن كل من المؤسسة والأفراد يساعدون بعضهم البعض في تحقيق الأهداف المسطرة، فتقدير المؤسسة للأفراد العاملين فيها يؤدي بالعاملين لرفع قدراتهم التطبيقية ما يزيد من جودة العمل وبالتالي تحقيق إنتاجية ورجحية عالية.

بروز تسيير الموارد البشرية في المؤسسات وزيادة الاهتمام به جاء نتيجة إدراك هذه الأخيرة لأهمية العنصر البشري.

وباعتباره أحد الأسلحة الإستراتيجية التي تضمن بقاء ونمو المؤسسة، كان لا بد لها من التحول للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسة، وهو ما سنلاحظه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

في ضوء التحديات التي تواجهها المؤسسة من عولمة، منافسة، وتكنولوجيا متطورة وغيرها من التحديات...، وتماشياً وإسهامات الفكر الحديث الذي ينظر للمورد البشري على أنه مورد إستراتيجي هام، كان لزاماً على المؤسسة التوجه نحو التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية. وفي ما يلي سنتعرف على مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وفيما تتمثل أهميته، وماهي متطلباته، و نماذجه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

أولاً: مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

قبل تطرقنا لمفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لا بد أولاً من توضيح مفهوم الإستراتيجية والتسيير الإستراتيجي.

❖ **مفهوم الإستراتيجية:** يعود أصل الكلمة إلى اللفظ اليوناني " إستراتجوس"، والكلمة أصلها عسكري، تشير إلى فن وعلم وضع الخطط الحربية¹ وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو عالم الأعمال.

وتعرف على أنها أسلوب عام للعمل تُعدُّها المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل وهي محاولة للتوفيق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية.²

يمكننا القول أن الإستراتيجية هي خطة عمل من خلالها يتم تحديد الصورة المستقبلية للمؤسسة. أو هي مجموعة السياسات التي تتبعها المؤسسة في سبيل الوصول إلى أهدافها.

❖ **مفهوم التسيير الإستراتيجي:** يُعرف على أنه مجموعة العمليات التي تستخدم وفق تصرفات معينة لإنجاز النتائج المرغوبة.

¹ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، طبعة أولى 2008، عالم الكتب، القاهرة، ص90.

² سامح عبد المطلب، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص45.

ويُعرف أيضا على أنه منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها، وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.¹

وعليه يمكننا القول أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يشير إلى مجموعة من الوسائل والأفعال، والتصرفات التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين البيئة والمؤسسة والمورد البشري وذلك من خلال إستراتيجية المؤسسة العامة.

كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق استثمار فعال في قدرات وطاقات المورد البشري من خلال اعتماد إستراتيجية ملائمة وواضحة تساعد على تنمية الكفاءات والمهارات البشرية.

ثانيا: أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

- يمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي :
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد الفرص والتحديات الممكنة مستقبلا.
 - يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها.
 - يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل والتكامل والتعاون.
 - التخصيص الفعال لإمكانيات وموارد المؤسسة.
 - خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع إستراتيجيات العمل ككل.
 - تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.

هذه الأهمية التي يكتسبها التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، جعلت منه موضع اهتمام لدى المؤسسات، ولتطبيقه تركز هذه الأخيرة على مجموعة من المتطلبات، سنتعرف عليها في المطلب التالي.

¹ فيروز شنين، محاضرات مطبوعة في مقياس التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقدمة لطلاب السنة الثالثة إدارة أعمال، 2018، ص 10.

المطلب الثاني: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

يتركز تطبيق المؤسسة لمفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على مدى إدراكها للمتغيرات الحاصلة في بيئة الموارد البشرية، وهذا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية العمل ككل ومن أهم هذه المتطلبات¹:

- دراسة هيكل الموارد البشرية المتوفرة بالمؤسسة، وتقييم مهاراتهم ومقارنتها ومتطلبات الأداء.
- تحديد الفجوة بين الموارد البشرية المتاحة وبين المستهدفة، والبحث عن مداخل مناسبة لسد الفجوة بينهما.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
- التخطيط لأساليب تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- توفير بيئة مناسبة تسمح بالعمل الإيجابي والمشاركة للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

المطلب الثالث: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

يعد نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلاً يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنذكر أهم نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

أولاً: نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

- 1- تعريف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يعرفه عمر وصفي عقيلي على أنه أحد الأنشطة أو الممارسات الأساسية التي تؤديها وظيفة تسيير الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، ومن خلال ذلك يتم تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً ومهارةً بما يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها².

¹ سمالي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مدخل الجودة والمعرفة، مرجع سابق، ص88.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص229، بتصرف.

يتضح من التعريف أن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة ككل، ومن ثم تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً.

يمكننا القول أن عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية تعتمد على المقارنة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المؤسسة، وهنا نميز ثلاث حالات هي:

* حالة وجود فائض في الموارد البشرية المتاحة مقارنة بالاحتياجات المستقبلية، وبالتالي على المؤسسة تخفيض العمالة لديها.

* حالة عجز في الموارد البشرية ما يدعو المؤسسة للبحث عن الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً وفي الوقت المناسب.

* حالة توازن العرض واحتياجات المؤسسة من الموارد وهي حالة نادرة أين تعمل المؤسسة هنا على الحفاظ على هذه الموارد وتحفيزها وتطويرها.

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

- يساهم في تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج تسيير الموارد البشرية.
- يسهل على المؤسسة حسن توزيع واستخدام مواردها البشرية.
- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف لهذه الموارد.
- يساعد على تحديد نوعية برامج التدريب اللازمة لرفع مستوى الأداء.

3- خطوات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

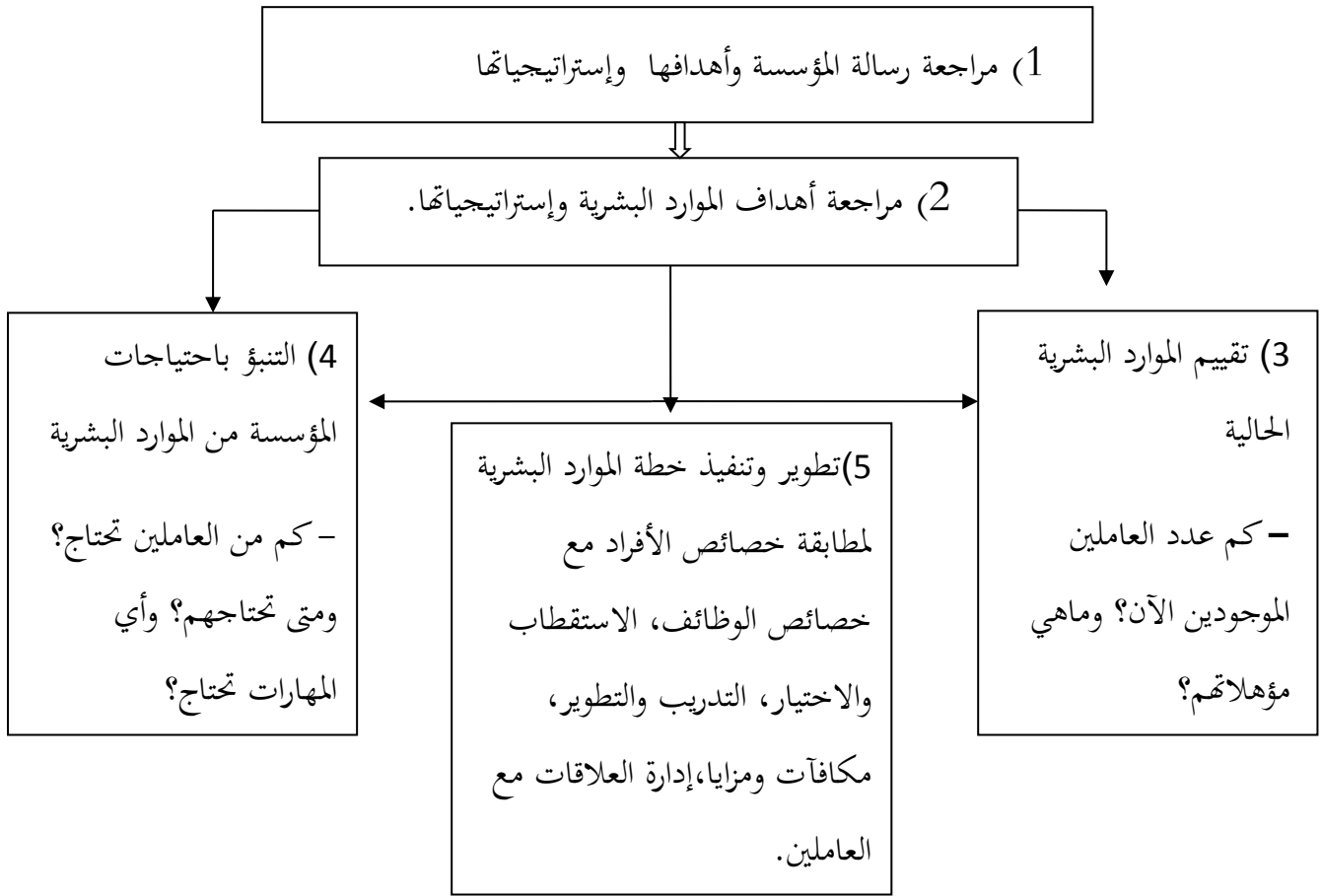
التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو عملية تشتمل على مجموعة من الخطوات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة، وذلك من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية مع المتاحة من الموارد البشرية. ويمكننا تلخيص هذه الخطوات في ثلاث نقاط أساسية:

- دراسة وتحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات المتعلقة بوفرة وندرة الموارد البشرية مستقبلاً.

● التقييم الداخلي للقوى العاملة في المؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ومقارنتها بالوظائف المطلوب القيام بها.

● التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء إستراتيجيات وأهداف المؤسسة. ويمكن توضيح هذه الخطوات أكثر من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-1): يوضح خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.



المصدر: صالح محسن العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، طبعة ثانية 2008، دار وائل

للنشر عمان، ص 655.

ثانياً: نموذج محاسبة الموارد البشرية.

1. تعريف محاسبة الموارد البشرية: وفقاً لتعريف جمعية المحاسبة الأمريكية فإن المحاسبة عن الموارد البشرية هي عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتوصيل هذه المعلومات للجهات المعنية.¹

وعليه يمكننا تعريفها على أنها عملية لتوفير المعلومات عن الأفراد داخل المؤسسة لمتخذي القرار، وتسمح بقياس وإعداد التقارير عن الآليات البشرية.

مما سبق يتضح أن محاسبة الموارد البشرية تقوم على:

- قياس تكلفة المورد البشري والعائد منه من استقطاب واختيار، استخدام، تدريب، وتطوير.
- إعداد التقارير للمؤسسة.
- اتخاذ القرار المناسب بناءً على التقارير ومحاولة ترشيدها.

2. أهمية محاسبة الموارد البشرية: تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى توفير المعلومات الضرورية عن العنصر البشري للمؤسسة، وتكمن أهميتها في:

- المساعدة في إعداد الموازنات التخطيطية لتكاليف الحصول على الموارد البشرية وتنميتها.
- تساعد على استخدام الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهارات وقدرات الأفراد من خلال ما تظهره من تكاليف لهذه البرامج والعائد المتوقع منها.
- تحديد العائد المتوقع من رأس المال البشري وتقييم قرارات الاستثمار في القوى العاملة، وذلك بمقارنة التكلفة بالمنفعة.

¹ محمد طاهر سليمان شحادة، متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر،

3. طرق قياس تكلفة الموارد البشرية:

التكلفة بصفة عامة هي تلك التضحية التي تتحملها المؤسسة من الموارد في سبيل الحصول على شيء مادي ملموس أو منافع غير ملموسة¹، ومن هذا الأساس فإن المقصود بتكلفة الموارد البشرية التكلفة التي تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم، ولقياس هذه التكلفة اختلفت وتعددت آراء الباحثين حول قياسها نذكر منها:

أ. **طريقة التكلفة التاريخية:** يشمل هذا النوع من التكاليف التضحية التي تم تقديمها للحصول على الموارد البشرية وتطويرها كتكاليف الاقتناء، التوظيف، التدريب، والتعليم.

ب. **طريقة تكلفة الفرصة البديلة:** تمثل مجموعة المنافع المضحى بها في سبيل استخدام الموارد البشرية استخداماً بديلاً، أو بمعنى آخر هي القيمة الضائعة لتخصيصه في وظيفة دون الأخر، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين:² الأولى فئة العمال غير الماهرين والذين يسهل استبدالهم بآخرين، والفئة الثانية هم العمال ذوي الكفاءات والمهارات النادرة التي يتم استخدامها في أكثر من نشاط.

ج. **طريقة العوائد المستقبلية:** تعتمد هذه الطريقة على تقييم الموارد البشرية على أساس التوصل للقيمة الحالية للمرتبات والأجور المتوقع أن يتقاضاها المورد البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمؤسسة حيث تعمل على حساب القيمة الإجمالية للموارد البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين.

ثالثاً: نموذج تسيير الكفاءات.

1. **مفهوم الكفاءات:** تُعرف الكفاءة على أنها القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيورة عمل محددة من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً³.

¹ سلوى دار عوض، القياس المحاسبي لرأس المال البشري وأثره على رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على جامعة الملك خالد السعودية، نقلاً عن global journal of economics and business, vol. 6, no.3, 2019.

² سملاي بخضية، مرجع سابق، ص106.

³ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011، ص8.

كما تُعرف على أنها مجموعة المعارف والقدرات والسلوكيات المنظمة قصد تحقيق هدف وفق حالة معينة¹، أي أنها تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه.

يمكن القول أن الكفاءة هي تلك المعارف والمهارات والسلوكيات التي يملكها ويمتلكها الفرد ويستعملها في تحقيق أهداف معينة، فهي بذلك تمثل رأس مال فكري يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ما يستدعي ضرورة الإهتمام بها أكثر من خلال تخصيص مجموعة من الأنشطة لاستخدام وتطوير هذه الكفاءات فردية كانت أو جماعية بطريقة مثلى، وهو ما يعرف بتسيير الكفاءات.

2. مراحل تسيير الكفاءات: تتمثل المراحل الأساسية في تسيير الكفاءات فيما يلي²:

أ. الدراسة الجيدة لهيكل الموارد البشرية ما يسمح بتحديد الكفاءات المختلفة في المؤسسة وأيضاً احتياجاتها من الموارد والكفاءات؛

ب. توقع الأعمال المستهدفة مستقبلاً، وإعداد برامج التوظيف وفقاً لذلك؛

ج. وضع مخططات التوظيف، والتدريب، والتكوين والحركية بين الوظائف، إلا أنه يصعب وضع هذه المخططات لعدة اعتبارات نذكر منها:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير الذي يفرض التكوين الفردي والجماعي للتقنيات المستعملة من جهة، ومن جهة أخرى التكوين الإستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة إذا كان معدل دوران العمل ضعيف، كون هذه الحركية تساهم في إيجاد روح الإبداع والإبتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين دوراً هاماً في عملية تطوير الكفاءات وتحديدتها.

¹ Sabrina loufrani-fedida, **management des compétences et organisation par projets une mise en valeur de leur articulation**, thèse en vue de l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, gestion et management université Nice-Sophia Antipolis 2006, p20.

² رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص30.

3. تقييم الكفاءات: التقييم هو مرادف لكلمة تقدير وبناءً على التقييم تحدد مجموعة من الإجراءات المخصصة للحكم على كفاءة الأفراد في المؤسسة، ومن أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات نجد¹:

- ◀ مقارنة المعارف: وفق هذه المقاربة فإن التقييم يكون من خلال إجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها؛
- ◀ مقارنة المهارات: يتم التقييم هنا على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم أثناء أدائهم لعملهم؛
- ◀ مقارنة السلوكيات: تستند هذه المقاربة على البعد السلوكي للفرد، حيث تعتبر أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وهي مقارنة غير واضحة لا تُمكن من تقييم كفاءة الفرد ومساهمته بشكل جيد؛
- ◀ مقارنة القدرات: يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، أي إيجاد الحلول والمراحل اللازمة لحل مختلف المسائل إرتكازاً على المناهج الفكرية؛

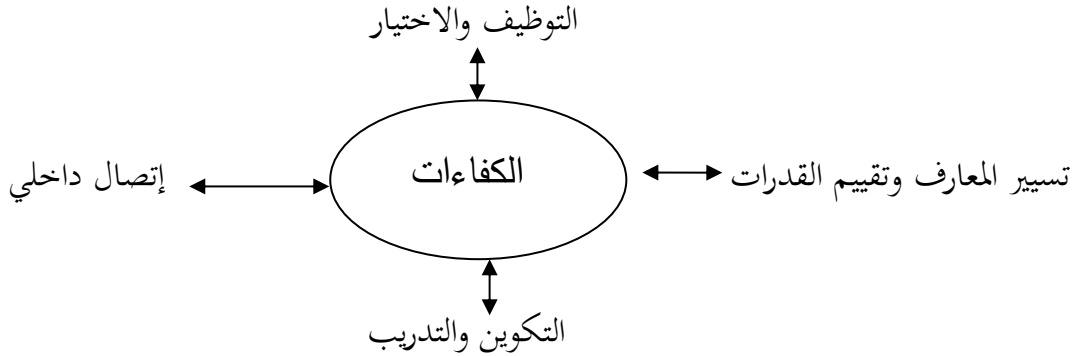
تبرز مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال العمل على تحقيق الاندماج لكفاءات الموارد البشرية وتأمين قدراتهم ومهاراتهم الفردية والجماعية، ولا تكتفي المؤسسة بتقييم كفاءاتها بل تعمل على تنمية وتطوير هذه الكفاءات بشكل مستمر ومتجدد.

أخيراً يعد نموذج تسيير الكفاءات أحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، إذ يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصراً أساسياً لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السُّلم التنظيمي والإستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية.²

¹ أنظر: رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص31.

² سملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مرجع سابق،

الشكل رقم (3-1): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتّضح من الشكل أن الكفاءة مرتبطة بكل وظائف وأنشطة تسيير الموارد البشرية وتتكيف هذه الأنشطة فيما بينها بطريقة مثلى.

رابعاً: نموذج تسيير المعرفة.

تُشكّل المعرفة المورد الإستراتيجي والأصل الأكثر أهمية الذي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية حالياً في خلق ميزة تنافسية قوية، فهي تتمثل في كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة،¹ الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاهتمام بتسييرها.

1. مفهوم تسيير المعرفة: نقصد بها مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع، وتنظيم، وتخزين، ونشر، واستعمال المعرفة في المؤسسة.

وتبرز أهمية تسيير المعرفة في تعزيز قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، كما تُعد فرصة كبيرة للمؤسسة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، وتُعد أداة لتحفيز وتشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية.

2. عمليات تسيير المعرفة: تشمل عمليات تسيير المعرفة مختلف الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة، وتتمثل في²:

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث إدارية، دار الكتب المصرية 2005، ص12.

² نفس المرجع، ص63.

- ❖ تشخيص وتحديد المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة، ومقارنتها بما هو مطلوب وبالتالي تحديد الفجوة؛
 - ❖ تحديد أهداف واضحة للمعرفة لتحسين العمليات، تسهيل الإبداع، توضيح مختلف العمليات والأنشطة...
 - ❖ توليد المعرفة إما بابتكارها أو شراءها أو اكتشافها؛
 - ❖ تخزين المعرفة والمحافظة عليها؛
 - ❖ توزيع المعرفة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد؛
 - ❖ تطبيق المعرفة، واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها.
- يؤثر التسيير الفعال للمعرفة بشكل واضح على أداء المؤسسة، من خلال التفاعل بين الأفراد ومشاركة معارفهم التي تتيح فرصة للإبداع والتجديد والابتكار وبالتالي فهي تمثل عنصر أساسي في صنع الكفاءات وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

خامساً: نموذج تسيير الجودة الشاملة

- في إطار سعي المؤسسة لتحقيق ربحية عالية، واكتساب ميزة تنافسية قوية فإنها تعمل دائماً على إرضاء عملائها من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة ومناسبة السعر، ويتم ذلك من خلال تبنيتها لنظام تسيير الجودة الشاملة الذي يتمثل في عملية التنسيق بين كافة الأنشطة داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشاكل والمساهمة بشكل مباشر في إستمرارية عملية تحسين الجودة.
- وتظهر أهمية هذا النظام من خلال:
- مساهمته في تقليل تكاليف الإنتاج والحد من الأخطاء والهدر الناتج عن تكرار الأعمال واستهلاك الموارد؛
 - كسب رضا العملاء وولائهم لمنتجات وخدمات المؤسسة، وبالتالي تحسين سمعتها وصورتها؛
 - زيادة الأرباح ورضا الشركاء والمساهمين؛
 - تقوية إلتناء وولاء العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في نجاح المؤسسة.

ساهم بروز نظام تسيير الجودة الشاملة في زيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية، فإذا كانت المؤسسة تسعى من خلال تسيير الجودة الشاملة إلى تحقيق النمو والإستمرارية، وتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، فإن ذلك لن يتم إلا من خلال موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومؤهلة ومدربة بشكل جيد يضمن تحقيق هذه الغاية.

خلاصة الفصل الأول.

تطرقتنا في هذا الفصل إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية وتطوره التاريخي، كما حاولنا وضع مفهوم شامل ومبسط للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومدى أهميته وما تتطلبه عملية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، وتطرقتنا أيضا لنماذج هذا التسيير وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

ومن خلال مُعالجتنا لهذا الفصل خلصنا إلى أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى مدى قدرتها على تسيير مواردها خاصة البشرية منها، كونها تُمثّل الرّكيزة الأساسية المعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي جعل المؤسسة تتجه نحو التّسيير الإستراتيجي للمورد البشري، والذي يُعرف على أنه مجموعة العمليات التي تهدف لتحقيق التكامل بين البيئة والمؤسسة والمورد البشري بالاعتماد على إستراتيجيات وبرامج ملائمة بدافع تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

كما خلصنا أيضا إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة أصبحت مرتبطة بشكل كبير بالموارد البشرية، وهذا ما أكّدت عليه التّماذج التّسييرية المتمثلة في نموذج التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ونموذج محاسبة الموارد البشرية، ونموذج تسيير الكفاءات، ونموذج تسيير المعرفة، ونموذج تسيير الجودة الشاملة التي تعتبر أبرز المداخل الإستراتيجية التي تساعد المورد البشري على تحقيق أداء مُميّز في ظل الفكر الاقتصادي الحديث.

الفصل الثاني:

الميزة

التنافسية

وفعالية التسيير

الإستراتيجي

للموارد

البشرية.

تمهيد:

تعيش المؤسسة اليوم في ظل بيئة تتسم بتغيرات جوهرية على مختلف المستويات، سواءً المحليّة أو الدوليّة نتيجة لزيادة حركية التجارة العالمية ونمو الأسواق واتساعها، وهو الشيء الذي يفرض على المؤسسة السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق.

في ظلّ هذه التّحديات أصبح من الضّروري على المؤسسة البحث المستمر والدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعًا من الحماية والدعم لفرض سيطرتها والحفاظ على استدامتها في القطاع الذي تنشط فيه.

وسنحاول من خلال هذا الفصل فهم العناصر الأساسية التي تسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية تزيد من حصتها السوقية، وذلك من خلال تقسيمه إلى:

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية.

يُعدُّ مجال الميزة التنافسية من أوسع المجالات التي تم التطرق إليها، نتيجة لمكانتها ودورها في المؤسسة وما تحقّقه من نمو واستقرار وتميز لها، وبهدف تطوير وتنمية هذه الميزة توجب على المؤسسة البحث عن مختلف مصادر اكتسابها لفرض هيمنتها في الأسواق. وهنا سنتطرق لعرض مفهوم الميزة التنافسية، وأبرز مصادر اكتسابها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم التنافسية:

يُعرفها فريد النّجار على أنّها " القُدرة على الصُّمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الرّبحية والنُّمو والاستقرار والتّوسُّع والابتكار والتّجديد."¹

كما تعرف على أنّها " قُدرة المؤسسة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي متغير على تحقيق الأرباح المطلوبة لتمويل أهدافها."²

وعليه يمكننا القول أن تنافسية المؤسسة تتحدد من خلال مدى تحكم هذه الأخيرة بالعناصر البيئية المحيطة بها والتأقلم معها.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية.

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فهي تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تشكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.³

¹ بن قايد فاطمة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة احمد بوقرة بومرداس 2010-2011، ص30.

² منير بركاني، مفهوم وأنواع التنافسية، نقلا عن الرابط التالي www.tadwiina.com، أطلع عليه يوم: 2020/04/27، 14:53.

³ سمالي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص6.

تعريف (M.c.fetridge) "الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح."¹

ويعرفها علي السلمي على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها."²

تؤكد التعاريف السابقة على أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال تلبية رغبات الزبون بأقل تكلفة وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ومما سبق يمكننا تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة لربائنها وتأكيد لها للتميز والاختلاف عن منافسيها، مع احتفاظها بمستوى مرتفع من الأرباح وزيادة لحصتها السوقية.

وتكمن أهميتها في:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية تضمن استمرارها في السوق.
- تحقيق التميز والاختلاف في السلع والخدمات المقدمة والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل البيئة التنافسية.

هذه الأهمية جعلت من المؤسسة تبحر عن مختلف المصادر التي تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية تخلق لها مكانة سوقية كبيرة نذكرها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

تهدف المؤسسة لتطوير وتنمية ميزتها التنافسية بالبحث عن مختلف المصادر الممكنة التي تسمح لها بفرض هيمنتها وسيطرتها على الأسواق.

¹ أحمد بلالي، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة (تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة)، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005، ص 130.

² نفس المرجع السابق، ص 131.

ويمكننا تمييز ثلاثة مصادر للميزة التنافسية وهي:

أولاً: التفكير الإستراتيجي: تعتمد المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، وتبني الفكر الإستراتيجي يُمكنُّها من الحفاظ على قدراتها التنافسية في ظل تغيرات البيئة المحيطة إذ يمكننا تمييز ثلاث إستراتيجيات أساسية للتنافس تتمثل في:

❖ **إستراتيجية قيادة التكاليف:** باعتبار السعر أساس المنافسة في هذه الحالة،¹ فالمؤسسة تعمل هنا على خفض تكاليفها بحيث يمكنها بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من منافسيها، ما يسمح لها بالحصول على حصة سوقية هامة. ويتم العمل بهذه الإستراتيجية اعتماداً على مجموعة من السياسات²:

— غرس قيم تنظيمية لدى العاملين بأهمية الاهتمام بالتكاليف.

— اعتماد مواد أولية منخفضة السعر مع الحفاظ على جودة المنتج.

— تخفيض تكاليف البحث والتطوير قدر الإمكان.

❖ **إستراتيجية التمايز:** تقوم هذه الإستراتيجية على التميز والإنفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، وتقديم منتج أو خدمة تختلف عما يقدمه المنافسون من وجهة نظر المستهلك. ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على مراعاة بعض الشروط منها:

— وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال يسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويساهم في سرعة تلبية المطالب.

— توفر مواد أولية ذات نوعية ريفية تسمح بتوفير جودة أداء متميز للمنتج النهائي.

— تدعيم الميزة المدركة وصعوبة تقليدها.

❖ **إستراتيجية التركيز:** تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج أو الخدمة لشريحة سوقية معينة، وتركز على العمل في قطاع معين فهي بذلك تحقق ميزة تنافسية وموقع أفضل في السوق من خلال

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-كلية التجارة، جامعة القاهرة 2003، ص134.

² سمالي بحضبة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص25.

التركيز على إشباع رغبات خاصة لفئة معينة من المستهلكين، أي خدمة جزء من السوق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

ثانيا: الإطار الوطني: تلعب الدولة دورًا هامًا في حياة المؤسسة على ميزة تنافسية قوية من خلال ما تمتلكه من عوامل إنتاج ضرورية للصناعة، وتشكل هذه العوامل نظامًا قائمًا بذاته من نتائجه إطار وطني مُحفّز ومُدعم لبروز المزايا التنافسية للصناعات الوطنية.

ثالثا: مدخل الموارد: يمكن تصنيف الموارد إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة وهنا سنركز على الموارد غير الملموسة.

● الموارد الملموسة: تضم الموارد المادية والمالية في المؤسسة من مواد أولية، معدات إنتاج، وموارد مالية.

● الموارد غير الملموسة: وتشمل كل من:

أ. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فالمؤسسة إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها فإن تكاليفها تتميز بالانخفاض مما يتيح لها بناء مزايا تنافسية.

ب. **الجودة:** أصبحت الجودة اهتمام كل المؤسسات التي تسعى لتحقيق حصص سوقية عالية، فهي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك فتعتبر بذلك سلاح إستراتيجي تعتمد عليه المؤسسة لحيازة الميزة التنافسية وكسب ثقة المتعاملين.

ج. **المعرفة:** المؤسسة الناجحة هي التي تستثمر بشكل كبير في ما تعرفه وهو ما يعرف برأس المال الفكري، بحيث يتم تناقل تلك المعارف عبر قنوات المؤسسة التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج والخدمات، وتطوير العمليات، كما تساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق ميزة تنافسية حاسمة.

وعليه، يمكننا الحكم عن مؤسسة ما أنها تحوز ميزة تنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات أو المحددات التي تظهر قدرة هذه الأخيرة على امتلاك ميزة وتنميتها، والحفاظ عليها. وهو ما وضعه

بورتر في نموذج الماسة الذي يضم أربع محددات رئيسية ذات تأثير قوي على الميزة التنافسية¹، وتمثل في عوامل الإنتاج، عوامل الطلب، الصناعات المرتبطة والمساندة، وإستراتيجية المؤسسة إضافة لمحددتين ثانويتين هما دور الصدفة أو الحظ والسياسات الحكومية.

1. **عوامل الإنتاج:** يظهر التباين والاختلاف بين المنافسين في مدى وفرة عوامل الإنتاج (المادية، البشرية والمعلوماتية) وملائمتها وطرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة، فكلما توفرت هذه العوامل وانخفضت تكلفتها كانت هناك إمكانية لتحقيق الميزة التنافسية، وللحفاظ عليها لا بد من ارتباطها بكفاءة الاستخدام والتطوير.

2. **عوامل الطلب:** يلعب الطلب دورًا مهمًا في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها إذ يمكن أن يُشكّل الطلب ضغوطًا تدفع المؤسسة نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة والإنتاج المبتكر.

3. **الصناعات المرتبطة والمساندة:** نقصد بها تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعات المعنية أو التي تشترك معها من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستعملة، هذا النوع من الصناعات يُمكن المؤسسة من تكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية، ينجم عنها امتيازات لا تتوفر لدى المؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل تسهيلات الإنتاج، خبرات فنية، أو منافع التوزيع... .

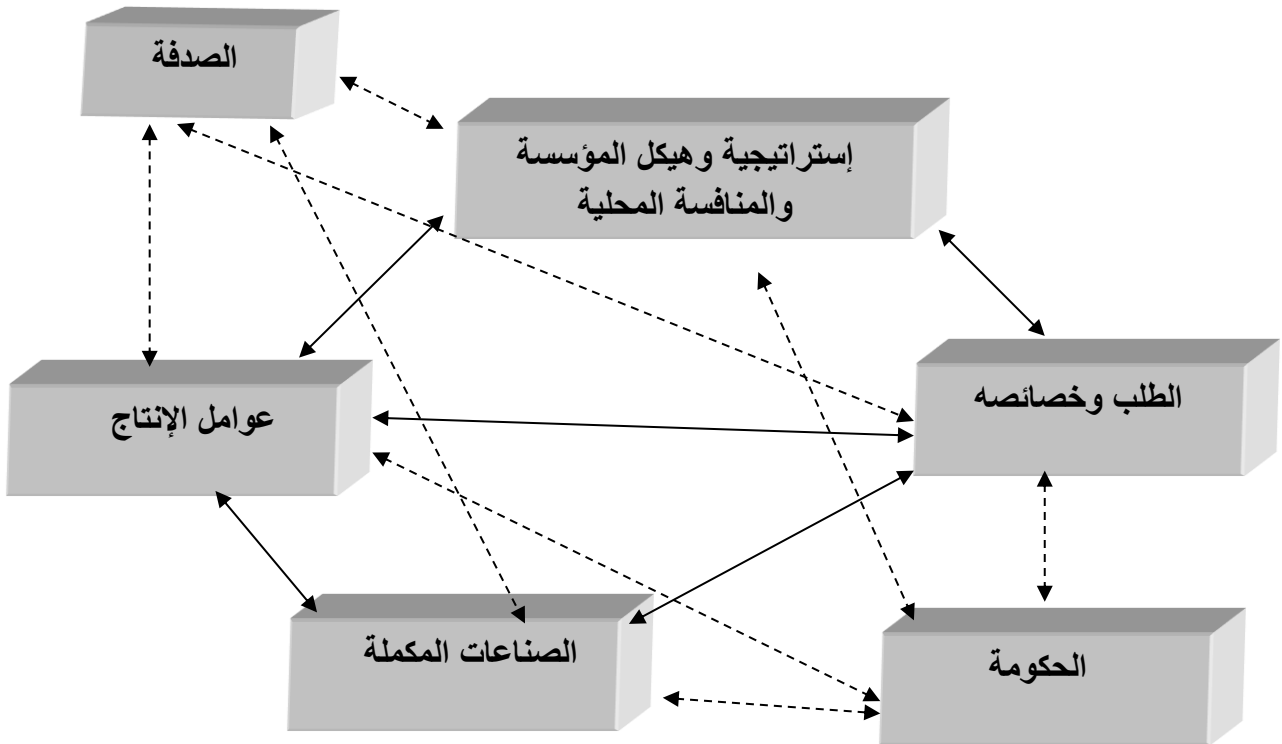
4. **إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية:** يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والتسيير المنتهجة في سبيل اكتساب مزايا تنافسية، أما المنافسة المحلية فتدفع المؤسسة للبحث عن صور المنافسة غير السّعرية من خلال التجديد والاهتمام بالتطوير ورفع مستوى الكفاءة، ومن ثمّ فنجاح المؤسسة محليا يؤهلها للدخول للأسواق الدولية.

5. **السياسات الحكومية:** إذ يتمثل دور الحكومة في خلق جو تنافسي بين المؤسسات من خلال تحفيز وتشجيع المؤسسات، وجذب الاستثمارات، وتقديم خدمات ترفع من مستوى أداء هذه الأخيرة.

¹ عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4\12\2013، ص، ص42،43.

6. دور الصدفة: إن التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال أو ظهور اختراع جديد يُمكن أن يخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.

الشكل رقم (1-2): النموذج الماسي لبورتر



المصدر: عبدالحفيظ بوقرانة وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 14 ديسمبر 2013، ص 44

صحيح أن الموارد البشرية الفعالة ذات القدرات والمهارات تساهم في خلق القيمة، لكن هذا لا يكفي لتكون المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، بل لا بد من تسييرها إستراتيجيا وفق مجموعة من المداخل مثل تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة. وهو ما سنحاول إبرازه في المبحث التالي.

المبحث الثاني: مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

في ظل سعي المؤسسة للبقاء والاستمرارية فإنها تضع أمام كل مواردها البشرية مسؤولية تدعيم ميزتها التنافسية لغرض مواجهة منافسيها، الأمر الذي يدعو المؤسسة لتنمية وتطوير نفسها بشكل دائم من خلال التسيير الإستراتيجي للموارد المتاحة من جهة، والبحث عن موارد أخرى ذات كفاءات ومؤهلات من جهة أخرى باعتبارها مصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

هذا التسيير الإستراتيجي الفعال لهذه الموارد يجعل المؤسسة قادرة على ابتكار ميزة تنافسية جديدة أو الإبداع في الميزة التي تمتلكها.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض مختلف الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في خلق القيمة واكتساب مزايا تنافسية من خلال مواردها وكفاءاتها.

المطلب الأول: خصائص المورد البشري المتميز ومفاتيح تفوقه.

يمثل المورد البشري أساس التفوق و التقدم في مختلف مجالات الحياة ، فالعمل من أجل تحقيق التميز يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسة على مختلف المستويات، وحتى تكون هذه الموارد متميزة وتساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة لا بد أن تتوفر فيها بعض الصفات، وأن تكون قادرة على امتلاك المفاتيح الأساسية للحصول على المزايا التنافسية.

أولاً: صفات المورد البشري المتميز: يعتمد نجاح المؤسسة بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، ولكي تساهم هذه الموارد في تحقيق النجاح والتفوق لا بد وأن تتوفر فيها مجموعة من الصفات هي¹:

✓ أن تتوفر في المؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها بسهولة؛

¹ بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون-تيارت-2006-2007، ص89.

✓ أن تكون قادرة على إنتاج القيمة من خلال تنظيم وتنسيق وتكامل المهارات والخبرات، ومن خلال القدرات العالية والعمل الجماعي؛

✓ أن يصعب على المنافسين تقليدها خاصة من ناحية العلاقات الإجتماعية التي تربط الموارد البشرية داخل المؤسسة، فكلما كانت هذه العلاقات مبنية على أساس التوافق والانسجام والاتصال الجيد كلما زادت مساهمة الفرد في خلق القيمة؛

يجب أن لا يكون المورد البشري قابل للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، إذ يصعب الاستمرار في الميزة المحققة في حال تبديل وتحويل المورد والكفاءة. **ثانيا: مفاتيح التفوق لدى المورد البشري:** إلى جانب امتلاك المؤسسة لموارد بشرية متميزة، لا بد من حصولها عن طريق هذه الموارد على مفاتيح التفوق والنمو التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية غير مسبقة وتمثل هذه المفاتيح في¹:

أ. **القدرة على التقليد:** وهو أسهل وأكثر المفاتيح استخدامًا، إذ تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة والتي تحل محلها، اعتمادًا على أن التقليد يكون بأقل تكلفة من المنتج الأصلي.

ب. **القدرة على التطوير:** ويتم ذلك من خلال عمل المؤسسة على تطوير منتجاتها أو المنتجات المقلدة وتحسينها، إما بالتطوير في المواد الخام المستخدمة، أو تطوير طرق وعمليات الإنتاج لتكون أكثر سرعة وأقل تكلفة، أو تطوير المنتج ووظيفته التي يقوم بها.

ج. **القدرة على الابتكار:** وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية، إذ بفضل القدرات الإبداعية والابتكارية يتم التوصل لشيء جديد غير مألوف، ويصعب على المؤسسات الحصول عليه إلا بعد فترة من الزمن.

بعد حيازة المؤسسة على موارد بشرية متميزة وقادرة على خلق قيمة لها، فإنه يتوجب عليها الحفاظ على هذه الموارد والكفاءات والعمل على تطويرها وتنميتها، لتتمكن من المحافظة على مكانتها السوقية، وتساهم في خلق مزايا عديدة للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

¹ بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص، ص،

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الموارد البشرية.

تماشياً والتطورات السريعة لبيئة الأعمال تقوم المؤسسة بتطوير وتنمية مواردها البشرية، التي تخلق لها قيمة اقتصادية وميزة يصعب تقليدها.

أولاً: مفهوم عملية تطوير وتنمية الموارد البشرية:

تعرف على أنها: "عملية ديناميكية مستمرة في المنظمة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد كونها مجرد عمليات مؤقتة أو دورية واستمرارها من استمرار المنظمة، ولهذا يجب أن تولى العناية الكبيرة بها على أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة مع باقي الوحدات لتساهم في تنمية المورد البشري."¹

وتعرف أيضاً على أنها: "مجموع التّشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم"².

نلاحظ من التعريفين أن عملية تنمية الموارد البشرية تهدف لزيادة كفاءة وإنتاجية الفرد من خلال إكسابه المزيد من المعارف، وعليه يمكننا تعريفها على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بزيادة معرفة وقدرات ومهارات القوى العاملة، ما ينتج عنه قدرة على العمل في مجالات مختلفة.

ثانياً: أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية:

نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية الحالية، أصبحت عملية تنمية المورد البشري تُشكّل أهمية بالغة في ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة، فهي تساعد في تعزيز كفاءة وفعالية الأفراد وزيادة الإنتاجية لديهم، كما تعتبر بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم، مما ينتج عنه انخفاض معدل التّغيب والصراعات والنزاعات، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة، كم تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيّلة بإحداث ذلك؛ كما تساهم في سد الثغرات والنقائص الخاصّة بالأفراد حاضرًا ومستقبلاً،

¹ بن فايد فاطمة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص56.

² أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003-2004، ص56.

إضافة لذلك فإن عملية تنمية الفرد تكسبه القدرة على التكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف، وبالتالي يكتسب ميزة تنافسية عن باقي الأفراد.

ثالثا: أساليب تطوير وتنمية الكفاءات:

تختلف آراء الباحثين حول الأنواع والأساليب المنتهجة لتطوير وتنمية الموارد البشرية، إلا أنه غالبا ما تتبع المؤسسة تقنية التدريب والتحفيز لمواردها البشرية.

1- **التدريب:** يعرف على أنه "عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر"¹. كما يعرف أيضا بأنه: "عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات، بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه."²

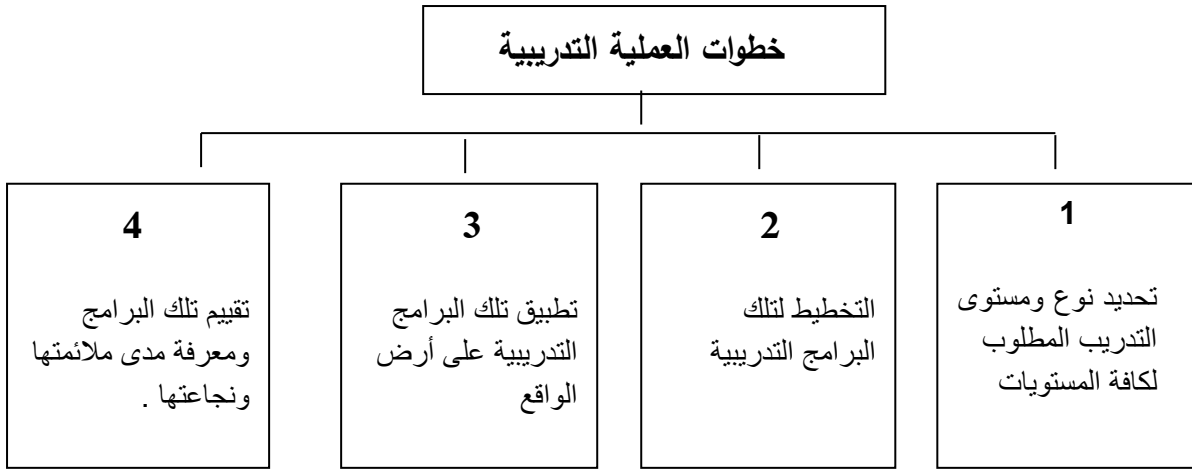
من التعريفين السابقين يتضح أن التدريب هو عملية منظمة ومخطط لها تهدف لزيادة احتياجات الفرد من المعارف والمهارات بما يساهم في تحسين أدائه في المؤسسة، وعليه يمكننا تعريفه على أنه: نظام يُبنى على أساس تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لهم حاليا ومستقبليًا بهدف تحسين مستواهم المهني، ويتم ذلك من خلال انتهاج عدة أساليب أبرزها التدريب أثناء العمل، حيث يتلقى الموظف تعليمات وتوجيهات خاصة بالعمل من رئيسه، أو خارج العمل أين يتوجه الموظف لمراكز تدريب أو معاهد خارجية تسمح له باكتساب مبادئ ومعارف علمية جديدة حول الموضوع محل البحث.

وتتم العملية التدريبية ضمن أربع مراحل أو خطوات كما يبينها الشكل التالي:

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، طبعة أولى 2012، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص 21.

² نفس المرجع السابق، ص 21.

الشكل رقم (2-2): خطوات العملية التدريبية



المصدر: طاهر محمود الكلادة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، طبعة أولى 2008، دار عالم الثقافة، الأردن، ص 46.

وتكمن أهمية التدريب في:

- تزويد الفرد الجديد أو الحديث بالكفاءة المطلوبة.
- زيادة الإنتاجية والتي تظهر من خلال زيادة مهارات الفرد.
- تخفيض التكاليف الإنتاجية عن طريق تدريب الموارد البشرية على تبسيط العمليات وتقليل الهدر من المال والمادة والوقت ومضاعفة المبيعات.
- معالجة نقاط ضعف الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.
- 2- التحفيز: يُعرف على أنه "عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الإقناع للعمل الذي يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية* ويقود إليها، وإلا

* الدافعية: الرغبة أو قوة الحماس التي تنعكس على الجهد المبذول نحو العمل.

أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل إلتقيا في المعنى، وإن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.¹ إذن يمكننا القول أن التحفيز هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة رغبة الأفراد في بذل جهد أكثر في العمل، ويتم ذلك من خلال تسخير عدة وسائل وأساليب تزيد من دافعية هؤلاء الأفراد؛

تختلف هذه الأساليب المتبعة في تحفيز الأفراد حسب إمكانيات كل مؤسسة، وعلى هذا الأساس نُميز أنواع الحوافز المختلفة والموضحة في الشكل الآتي:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، طبعة أولى 2006، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن،

الشكل رقم (3-2) يوضح أنواع الحوافز:



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المعارف السابقة

هذه الحوافز التي تستخدمها المؤسسة تجاه العاملين تساهم وبشكل كبير في تخفيض نسبة تغيب العامل في المؤسسة وتأخره عن العمل وتكسبه سلوكاً إيجابياً أفضل، إضافة لزيادة طاقة وجودة الإنتاج، وبالتالي تحسين صورة المؤسسة لدى العاملين والعملاء.

تقوم المؤسسة بإتباع عدة وسائل وأساليب كتدريب عمّالها وتكوينهم وتحفيزهم بمختلف الطرق من أجل تحقيق التميز في العديد من المجالات نذكر البعض منهم في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مجالات التميز من خلال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تكتسب المؤسسة عدة مزايا تنافسية من خلال التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية، وذلك عبر عدة وسائل وطرق ومن خلال عدة مجالات تعد بدورها مصادر لتحقيق التميز مثل التميز بالمعرفة، بالإبداع، بالتكنولوجيا وبال جودة، وسنحاول قدر المستطاع إبرازها من خلال الإستبانة المقدمة لعمال المؤسسة قيد الدراسة.

أولاً: التميز بالمعرفة: تمثل المعرفة مورداً أساسياً لخلق القيمة، فهي محصلة لعمليات التعلم المستمر وتشمل جميع المعلومات والمهارات المكتسبة لدى الفرد، وهي نوعان، معرفة ضمنية ذاتية غير قابلة للنقل والتحويل وهي ما يعطي للمؤسسة خصوصية، ومعرفة صريحة ظاهرة يمكن للجميع تناقلها ومشاركتها والمعبر عنها برسم أو كتابة أو حديث، أي هي تلك المعلومات الموثقة التي يمكن الحصول عليها بسهولة وتخزينها ونقلها؛ وتتميز المعرفة بجملة من الخصائص نذكر منها:

- إمكانية توليدها واستدامتها؛
 - يمكن لها أن تموت بمجرد ظهور معرفة جديدة؛
 - يمكن امتلاك المعرفة ذات القيمة العالية، والعمل على تحويلها لبراءات اختراع؛
 - قابلة للتخزين وإمكانية الاستعمال من جديد؛
 - غير قابلة للنفاذ بسبب الاستهلاك والاستخدام عكس الموارد المادية.
- للمعرفة دور كبير في تغذية القدرات الإبداعية وإثرائها بشكل مستمر ما يؤدي لنشوء قدرات تنافسية معتبرة، أي أنها تعتبر محفز للتنافسية والإنتاجية، إذ أصبحت أغلب المؤسسات الحالية تعتمد على هذا المورد في تحقيق التميز وذلك لمجموعة من الأسباب هي:

- استعمالها يسمح بترقية أداء المنظمة وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها؛
- خطر إمكانية نقلها من قبل المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها غير المادي؛
- غموض المعرفة يُصعّب على المنافسين تفسير العلاقة بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والميزة التنافسية المحققة؛

بذلك فإن المعرفة تعتبر عامل رئيسي في تميز المؤسسة لا يمكن إيجاد بديل له، ما يستوجب عليها استغلاله وتسييره بطريقة فعالة.

ثانيا: التميز بالتكنولوجيا: التكنولوجيا، علم الأداء أو علم التطبيق ذلك العلم الذي أدى ظهوره إلى إحداث تغيرات عميقة في شتى المجالات ولعل أبرزها المجال الاقتصادي، حيث أثرت التكنولوجيا على مكان العمل في عدة طرق بداية من عملية التوظيف إلى كيفية إنجاز وإكمال العمل بنفسه، وكان لكثرة استخدامها واعتمادها من قبل المؤسسات أثر بارز في زيادة إنتاجية وجودة هذه الأخيرة وبالتالي زيادة مبيعاته، إذ أن استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى الاستغناء عن الكثير من العمليات الإدارية ذات الطابع التكراري، إضافة لتحسين عمليات التوثيق وعمليات تدفق المعلومات وتسريعها؛

كما يظهر أثر التكنولوجيا في تحقيق التميز من خلال مساهمتها في تنمية وتطوير أداء الأفراد، وتوسيع شبكة الاتصالات وبالتالي مشاركة المعارف والابتكارات الجديدة، إضافة لذلك فإن مدى تحكم أفراد المؤسسة في التكنولوجيا يساعدها على التأقلم مع المتغيرات المحيطة بشكل أسرع ما يكسبها أفضلية مقارنة بغيرها.

ثالثا: التميز بالجودة الشاملة: يُعرف بفاو الجودة الشاملة على أنها "منهجية تستخدم لتحسين المستمر للخدمات والسلع من حيث جودتها ويتم تسليمها في جميع المستويات المؤسسية عن طريق مشاركة الأفراد"¹، كما تعرف أيضا على أنها منهجية شاملة تجمع ما بين الأنشطة المؤسسية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.

¹ عبد الله الدرهمي وحسن الظافري، إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة نجي مطر خميس، طبعة أولى 2017،

قنديل للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات، ص35.

يمكننا القول مما سبق أن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على التّركيز بالدرجة الأكبر على تحقيق رضا العملاء الداخليين الذين إذا ما تمّ تلبية احتياجاتهم فإنهم بدورهم يقومون بشكل مباشر بتلبية احتياجات العملاء الخارجيين؛

كما نلخص أيضا إلى أن مفهوم الجودة الشاملة يقوم على العناصر التالية:

✓ **التركيز على العميل:** وهو الأساس الذي تقوم عليه الجودة، أين تسعى المؤسسة لتلبية رغبات وتوقعات هذا العميل للوصول إلى رضاه التام؛

✓ **التحسين المستمر:** بداية من العمل على تحسين أداء العاملين، وتطوير العملية الإنتاجية تماشياً وحاجات العملاء والبيئة الخارجية باستمرار؛

✓ **الثقافة المؤسسية:** إذ تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية مبنية على قيم ومعتقدات تدعم مفهوم الجودة، مما يسمح بإحداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد وتوحيدها لتحقيق رسالة المؤسسة، وتحسين مخرجات المؤسسة وصورتها لدى عملائها.

رابعا: التميز بالإبداع: يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس التوصل إلى شيء جديد قد يكون هذا الشيء سلعة تشبع حاجات الزبائن أو خدمة تسهل لهم أمورهم، أو أفكار جديدة، الشيء الذي يمكن المؤسسة من التّفرد والتميز الذي يفتقر إليه المنافسون، ويمكنها من فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها مقارنة بغيرها ما يضمن لها تميّز وريادة في مجال نشاطها؛

تنتهج عادة المؤسسات إستراتيجية تقليل التكاليف والتنافس على أساس الأسعار المنخفضة، إذ يتم الاعتماد على الإبداع المخفض للتكاليف والذي يشمل بدرجة أولى سيرورة العملية الإنتاجية وقد يمس مراحل إنتاج المنتج وطريقة صنعه أو كيفية استغلال مختلف الموارد، حيث أن استعمال التقنيات الجديدة في عمليات الإنتاج من شأنه رفع عدد الوحدات المنتجة وتحقيق خفض مستمر للتكلفة بفضل التعديلات التي تدخل على العمليات الإنتاجية والإدارية، كما يحقق رفع محسوس للأسعار بفضل الحداثة والتجديد الذي يقدمه الإبداع، كما تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وتقديم خدمات مميّزة تختلف عما يقدمه الآخرون.

خلاصة الفصل الثاني

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الميزة التنافسية والمقصود بها قدرة المؤسسة على خلق قيمة لربائنها وتأكيدهما للاختلاف والتميز عن منافسيها مع الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الأرباح وزيادة حصتها السوقية، كما ركّزنا أيضا على مختلف المصادر التي تُكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتخلق لها قيمة في السوق كالكفاءات والمعرفة والجودة.

إضافة لذلك حاولنا توضيح مدى مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطرقنا لصفات وخصائص المورد البشري المتميز والقادر على خلق القيمة، كما ذكرنا جانب من جوانب عمل المؤسسة على تحقيق التميز ألا وهو أسلوب تنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك وفق عدة وسائل ركّزنا منها على عنصري التدريب والتحفيز كونهما وسيلتين هامتين في إكساب المؤسسة مكانة مرموقة في السوق، و أخذنا كذلك بعض المجالات التي تتميز فيها من خلال مواردها البشرية، وهو ما سنسقطه على المؤسسة قيد الدراسة لمعرفة مدى تحقيقها للتميز من خلال تسييرها لمواردها البشرية تسييرا إستراتيجيا.

الفصل الثالث:
العلاقة بين التسير
الإستراتيجي للموارد
البشرية والميزة
التنافسية في مؤسسة
نפטال تيارت

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي والميزة التنافسية، تم اختيار مؤسسة نفطال كمثال لمحاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية بشأن ذلك، بالاعتماد على الإستيبيان، وتحليل نتائجه باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS). ومن ثم فإن هذا الفصل يعطي لمحة عن مؤسسة نفطال، ثم يناقش منهج الدراسة المستخدم، ويبين مجتمع الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وتفسير نتائجها.

ولهذا الغرض قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- ❖ المبحث الثاني: منهجية و خطوات الدراسة الميدانية.
- ❖ المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث نظرة شاملة على مؤسسة دراسة الحالة من خلال التعريف بها، نشأتها، إبراز قدراتها، هيكلها التنظيمي مع تقديم دراسة تفصيلية حولها وكذا مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة نפטال.

أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نפטال بالشرارة:

نפטال (Naftal) مؤسسة وطنية عمومية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المنتجات البترولية ومشتقاتها على المستوى الوطني، ذات طابع تجاري متفرعة عن المؤسسة الأم سونطراك (SONATRACH)، وهي شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 400000000000 د.ج

تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP) وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم إلى مرسوم ثاني تحت رقم 189/87 والصادر بتاريخ 1987/08/25 والذي ينص على تقسيم ERDP إلى مؤسستين هما¹:

أ. **نفطاك NAFTEC**: تُعنى بتكرير المواد البترولية، ولها وحدات في كل من: سكيكدة، ارزيو، حاسي الرمل، حاسي مسعود، الجزائر.

ب. **نפטال NAFTAL**: وتُعنى ببيع وتوزيع المواد البترولية.

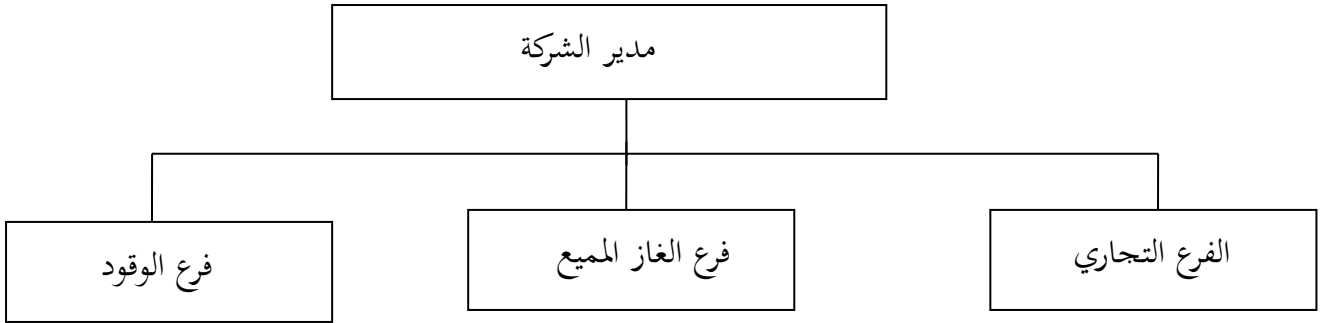
وهيكلها التنظيمي يتكون من ثلاثة فروع أساسية هي:

- فرع غاز البترول المميع (BRANCHE GPL): ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني.

¹ www.naftal.dz, consulté le: 18/08/2020, 14 :47.

- الفرع التجاري (BRANCHE COMERCIALE): يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع في شركة نפטال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ويتكون من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني.
- فرع الوقود (BRANCHE CARBURANTS): يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة وأثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم والإمداد وذلك من منابع (محطات التكرير والتصفية) إلى المخازن الرئيسية، تسيير وسائل ومعدات التخزين والنقل (الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديد...)، وكذا تطوير وتنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع.

الشكل رقم (1-3): يوضح الفروع الأساسية لشركة نפטال



ثانيا: نظرة عامة حول مقاطعة الوقود بتيارت:

مقاطعة الوقود بتيارت تفرعت عبر التقسيم الجديد للوحدة الأم نפטال، وتمثل مهمتها الأساسية في عملية تخزين المواد البترولية ونقلها من مركز التخزين بآرزيو إلى مركز التخزين لولاية تيارت، كما تقوم بنقل المواد (البنزين العادي والممتاز والمازوت) عبر شتى وسائل النقل البري مثل الخواص وعن طريق السكك الحديدية، وتخزينها في صهاريج كبيرة.

لديها سبعة مراكز تخزين منها اثنان (02) داخل تراب الولاية وخمسة خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون.

تتوفر وحدة نפטال تيارت على مجموعة من المنتجات تتمثل في:

أ. الوقود (المنتجات البيضاء) وتمثل هذه المنتجات في البنزين الممتاز، البنزين العادي، المازوت، وبنزين بدون رصاص.

- ب. الغاز والمتمثل في غاز القارورات.
- ج. العجلات وتشمل كل من الأغلفة المطاطية، الوصلات، عجلات الشاحنات، والإطارات الداخلية للعجلات.
- د. الزيت.
- هـ. الزيوت وتشمل زيوت المحركات المشغلة بالبنزين، زيوت المحركات المشغلة بالمازوت، الزيوت الصناعية.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة نפטال تيارت.

إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال هي توزيع و تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة¹ وأهم المنتجات التي تسوقها: الوقود بمختلف أنواعه، غاز البترول المميع GPL، الإطارات المطاطية pneumatique المذيبات solvant، الشمع paraffine.....الخ.

و لها مهام أخرى تتمثل في:

- تنظيم و تطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
 - تخزين و نقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
 - الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
 - تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
 - ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
 - متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
 - مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
 - تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
 - الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة
- إضافة لذلك فإن من أبرز مهام مقاطعة الوقود تيارت تتمثل في:

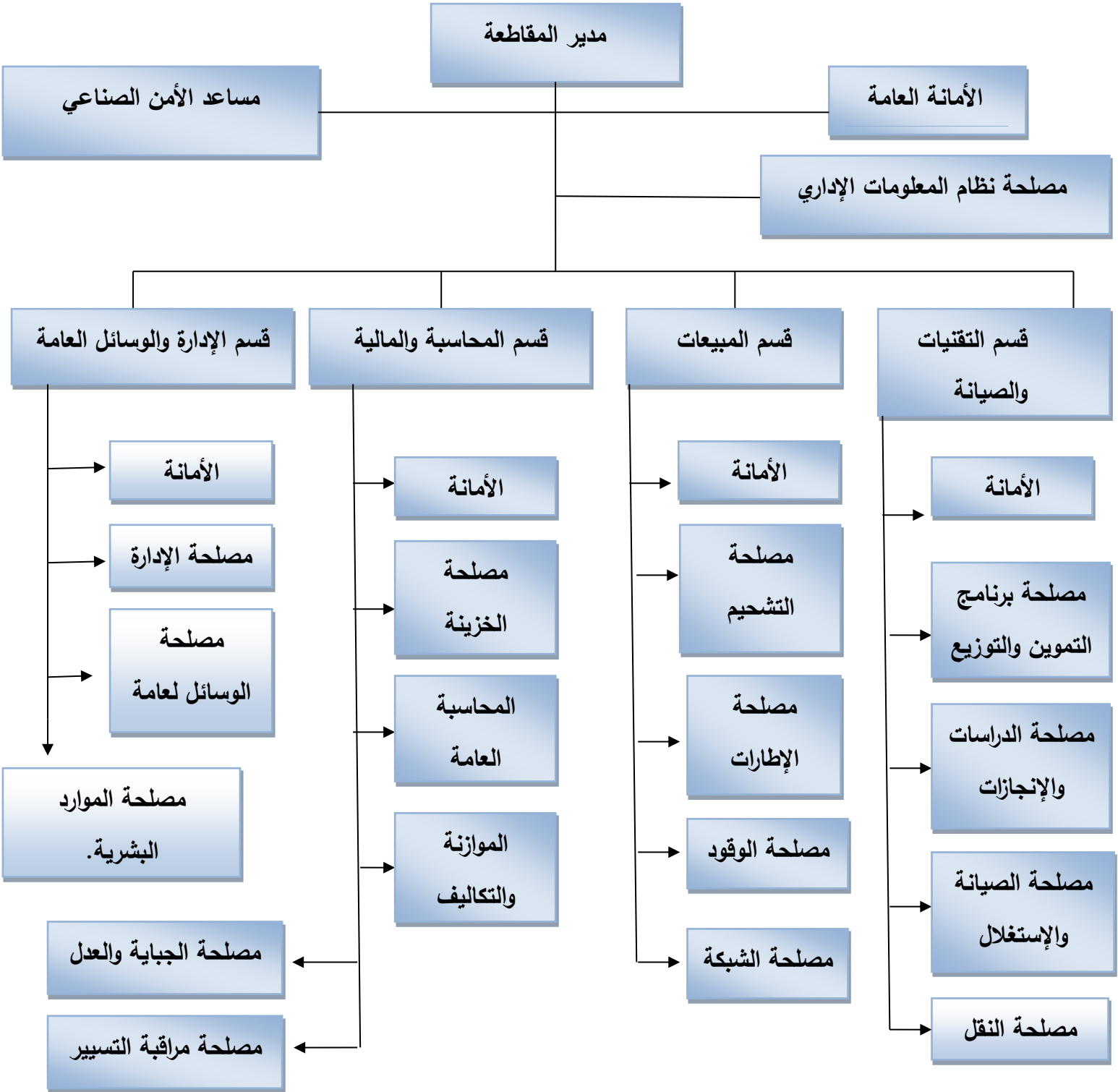
¹ www.naftal.dz, consulté le: 18/08/2020, 14 :4

- ✓ إدارة مستودعات الوقود والتحكم فيها.
- ✓ تَوَلَّى مسؤولية السلامة الصناعية لمعدات الوقود ومرافق التخزين ووسائل النقل (الشاحنات وخطوط الأنابيب).
- ✓ إدارة عقود شركات النقل الخارجية.
- ✓ إدارة أنشطة التوريد وتوزيع الوقود والنقل البري نيابة عن مناطق التسويق

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال تيارت.

أولاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (2-3): يوضح الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود نفعال تيارت



المصدر: المعلومات الداخلية للمؤسسة

ثانيا: دراسة تفصيلية لهيكل المؤسسة:

المدير: وهو المسؤول عن تسيير المؤسسة وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من طرف مجلس الإدارة، وتتمثل مهامه في:

- تمثيل المقاطعة في كل النشاطات المدنية.
- تحضير إجتماعات و مداولات مجلس الإدارة.
- تطبيق مداولات مجلس الإدارة.
- تحضير مشروع الميزانية التقديرية.
- تطبيق ميزانية الوكالة.
- تطبيق العقود والاتفاقيات مع المؤسسات العمومية والخاصة والأجنبية لحساب المقاطعة.
- تعيين وتسريح المستخدمين في إطار تطبيق القوانين المعمول بها ما عدا الإطارات التي يرخص لها من طرف مجلس الإدارة.

● الحضور في كل إجتماعات مجلس الإدارة.

وتأتى المديرية على رأس المصالح التالية :

الأمانة العامة: هي منصب أمين المدير وهو على إتصال مباشر في إطار العلاقات الداخلية والخارجية، ومن مهامه:

- التنظيم اليومي لنشاطات الأمانة العامة للمديرية.
- تنظيم و تسجيل مواعيد الزوار مع المدير.
- إستقبال الزوار وتبليغ المدير عن كل حالة على حدى وتوجيههم إلى المصالح المعنية.
- تحضير جدول عمل المدير وإحضار كل الملفات المطلوبة.
- الرد على المكالمات وتسجيل كل الرسائل.
- تسجيل كل المعلومات التي تهم الوكالة على جهاز الكمبيوتر.
- تسجيل كل الصادات والواردات.
- أرشفة كل الوثائق المتعلقة بنشاط الوكالة نفضال.

قسم المحاسبة والمالية: هو القسم الذي يهتم بمراقبة ومتابعة وتنشيط كل العمليات الخاصة بالمحاسبة وإدخال كل الذمم، ومن مهامه:

- إعداد وتحضير الميزانية التقديرية للمقاطعة.
- إعداد الميزانية السنوية والمصادق عليها من طرف الرئيس المباشر.
- إعداد النقاط الأساسية لمراقبة الميزانية.
- مراجعة المصاريف حسب الميزانية.
- تبين وتحقيق التعليمات من أجل تطبيق الميزانية التقديرية.
- إعلام المدير بكل المشاكل المالية والقرارات المتخذة من أجل ذلك.
- إعداد وتوزيع تقارير النشاطات اليومية والشهرية والثلاثية والسنوية.
- التكفل بمراقبة عمليات المدخولات المسجلة من طرف عملاء المقاطعة.
- تأمين الحصول على كل ذمم المقاطعة.

قسم الإدارة والوسائل العامة: وهو المسؤول على تسير الموارد البشرية والوسائل العامة للمقاطعة، ومن مهام هذا القسم:

- تسير كل المستخدمين طبقاً للقوانين والنصوص المعمول بها.
- مكلف بوضع إجراءات التسيير الإداري للموارد البشرية وتطبيقها.
- مكلف بتوضيح وتبين سياسة التشغيل، التكوين، والكفاءة بالمقاطعة.
- مكلف بتحضير الأجور.
- تأمين إحصاء حاجيات العمال الخاصة بكل مصلحة في المقاطعة وتأمين مراقبة عمليات التشغيل.

- تأمين متابعة السيرة المهنية لعمال المقاطعة.
- تسير كل التجهيزات اللازمة من أجل السير الحسن لمصالح المقاطعة.
- تدوين الوسائل التقديرية الواجب تحضيرها للمصالح.

● السهر على تحويل وإيصال الوثائق المحاسبية للمصلحة المختصة من أجل تسديد ومراقبة مختلف النشاطات المتعلقة بتسيير المخزونات الموجودة في المخزن العام و جردها.

● تأمين مراقبة العمليات الخاصة بتسيير حظيرة السيارات والشاحنات والسهر على حسن استعمالها والمحافظة عليها.

قسم التقنيات والصيانة: يسهر هذا القسم على تأمين ومتابعة أشغال المقاطعة لحساب العملاء، وتمثل مهامه في:

● تحضير ومتابعة تطبيق كل الدراسات، إنجاز وإعادة تهيئة مصالح المقاطعة والعملاء.

● إبرام كل الإتفاقيات والصفقات حسب القانون المعمول به ومتابعة حسن إنجازها.

● ترقية وتطوير كل الدراسات مع المصالح المختصة.

● البدء في تحقيقات المطابقة للوثائق المتعاقد عليها قبل الشروع في الأشغال.

● تنسيق ومراقبة كل استلام للمشاريع ومراقبة الحسابات العامة النهائية.

● تحضير التقرير الشهري للنشاط وتسليمه إلى مدير المقاطعة.

قسم المبيعات: يتكفل هذا القسم بكل المبيعات على مستوى المقاطعة، وتمثل أبرز مهامه في:

● توصيل المنتجات.

● إنشاء الفواتير.

● تخزين المنتجات المختلفة.

المبحث الثاني: منهجية وخطوات الدراسة الميدانية.

يعالج هذا المبحث مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة، وذلك بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، التعرف على الأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، ويمكن تعريفه بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتعامل معها فيصفها ويحللها، بحيث يمكننا عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، ويعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. ويقوم أسلوب البحث الوصفي أساساً على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بهدف التعبير عنها كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى¹.

ثانياً: حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية المكانية والزمانية والموضوعية

- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة لدينا على جميع فئات العمّال في مؤسسة نفضال تيارت.
- ◀ الحدود المكانية: ارتكزت الدراسة على مؤسسة نفضال تيارت.
- ◀ الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال شهري جوان-جويلية من السنة الجامعية 2019-2020.

¹ ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر الأردن، ص187.

◀ الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على تناول عبارات قسمت إلى محورين هما التسيير الإستراتيجي للميزة التنافسية والميزة التنافسية، قصد الوصول إلى علاقة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والعاملين في مؤسسة نفطال تيارت، بجميع مستوياتهم: إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ ليتسنى لنا الحصول على إجابات متنوعة من جميع هذه المستويات تمكنا من الوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية.

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على توزيع إستبيان إلكتروني، عن طريق صفحات وسائل التواصل الإجتماعي والمجموعات الخاصة بعمال مؤسسة نفطال، بحيث تم الإشارة إلى أن الإستبيان موجه خصيصا لعمال نفطال تيارت فقط، أين تحصلنا على 48 إستبيان صالح من بين 50 وارد بعد استبعاد الإجابات غير الصالحة لأغراض التحليل.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

أولا: مصادر جمع المعلومات:

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر في جمع البيانات:

1- مصادر أولية:

يتيح الأسلوب الوصفي عدّة وسائل وأدوات للباحث من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه. وقد اخترنا استخدام أداة الاستقصاء أو (الإستبيان) في الميدان من أجل جمع المعلومات والمعطيات الأولية من مفردات عينة الدراسة ذات العلاقة بالموضوع بحيث تم إعداد استمارة إلكترونية وتوزيعها على مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرامج المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- مصادر ثانوية:

من خلال مراجعة العديد من الكتب، والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات العلاقة، للحصول على المعلومات النظرية ذات الصلة بموضوع وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى البحث في مواقع الانترنت المختلفة.

ثانياً: الطريقة المستخدمة في القياس

بناءً على طبيعة المعلومات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع بعض الأساتذة المختصين في ذلك للاستفادة من معلومات تُساهم في تصميم الاستبانة، حيث تضمنت الاستبانة 3 أجزاء على النحو التالي:

✓ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، ومنصب الفرد.

✓ **الجزء الثاني:** يتعلق بجمع معلومات عن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والذي قُسم بدوره إلى أربعة محاور:

- محور خاص بتطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.
- محور خاص بحاسبة الموارد البشرية.
- محور خاص بكفاءات المؤسسة.
- محور خاص بمدى إهتمام المؤسسة بمعارفها.

✓ **الجزء الثالث:** ويتضمن عبارات بهدف معرفة مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، ويحوي (10) عبارات.

أي أن الاستبانة قد تضمنت 34 عبارة حول موضوع الدراسة والتي يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكرت (LikertScale) الحُمامسي، بحيث يُقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً) وتمثل رقمياً (1،2،3،4،5) على التوالي:

الجدول رقم (1-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scal)

تم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح، ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): المتوسطات المرجحة والإتجاهات الموافقة لها

الفئة	الدرجة	دالتها
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى 3.93	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	عالية
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS* : V22)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

01. أساليب الإحصاء الوصفي:

وتمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية المرجحة وذلك لمعرفة إتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية، بالإضافة إلى الانحراف المعياري بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة ومعرفة التشتت في إجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته

* spss : Statistical Package for Social Scienc.

من الصفر، فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد أو أكبر، فذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها.

02. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

وتمثلت في كلٍّ من معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستقصاء، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) من أجل اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمّت صياغة الإستبانة في شكلها الأولي لا بُدَّ من إخضاعها لإختباري الصدق والثبات.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الإستبانة ما وُضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من ذلك من خلال الصدق الظاهري للإستبانة (صدق المحكمين)، وصدق الإتساق الداخلي لمخاور الإستبانة.

1- الصدق الظاهري للإستبانة:

للتأكد من صدق الإستبانة تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين للإستفادة من آرائهم في تعديلها، والتحقق من درجة سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الإستبانة، ومدى شمولها لموضوع الدراسة، وفي ضوء آراء السادة المحكمين، تمّ إعادة صياغة بعض العبارات غير الواضحة وإضافة عبارات أخرى لتأخذ الإستبانة شكلها النهائي المتكون من 34 عبارة.

2- صدق الإتساق الداخلي للإستبانة:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويمكن حساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ككل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي للمحور التابعة له

المحاور	عبارات المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	النتيجة
المحور الأول	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.	0.742**	0.000	دالة إحصائية
	تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.	0.853**	0.000	دالة إحصائية
	تقوم المؤسسة بتحليل مواردها(المالية، المادية والبشرية) لتحديد نقاط قوتها وضعفها.	0.856**	0.000	دالة إحصائية
	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.	0.810**	0.000	دالة إحصائية
	تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد.	0.812**	0.000	دالة إحصائية
المحور الثاني	يوجد رغبة لدى المؤسسة بالتعرف على أهمية محاسبة الموارد البشرية.	0.708**	0.000	دالة إحصائية
	تعتقد أن هنالك حاجة لقياس قيمة المهارات والخبرات والكفاءات لدى الأفراد في المؤسسة بصيغة مالية، والإفصاح عنها في القوائم المالية.	0.572**	0.000	دالة إحصائية
	هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد	0.373**	0.009	دالة إحصائية
	يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية.	0.709**	0.000	دالة إحصائية
	تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض	0.772**	0.000	دالة إحصائية

			الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة.	
دالة إحصائية	0.000	0.731**	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.	المحور الثالث
دالة إحصائية	0.000	0.858**	تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة لحل مشاكلها، وتقارنها بكفاءاتها.	
دالة إحصائية	0.000	0.498**	تركز المؤسسة على المعارف العلمية فقط.	
دالة إحصائية	0.000	0.830**	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية.	
دالة إحصائية	0.000	0.773**	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها.	
دالة إحصائية	0.000	0.870**	تناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية.	المحور الرابع
دالة إحصائية	0.000	0.748**	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة.	
دالة إحصائية	0.000	0.862**	تستجيب المؤسسة لمن يشارك بأفكار ومقترحات جديدة.	
دالة إحصائية	0.000	0.898**	تسمح المؤسسة عن طريق التعاون والتشارك والعمل الجماعي من توليد المعرفة	
دالة إحصائية	0.000	0.805**	تحرص المؤسسة على توثيق المعارف الضمنية للأفراد والحفاظ عليها	
دالة إحصائية	0.000	0.524**	يساهم الأفراد في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين جودة العمل.	الجزء الثاني لأسئلة الإستبيان
دالة إحصائية	0.000	0.799**	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة (كالكفاءة والقدرة على التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة بسرعة أكبر...) يصعب تقليدها	

			من قبل المنافسين.
دالة إحصائية	0.000	0.670**	تخصص المؤسسة جزء كاف من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد.
دالة إحصائية	0.000	0.790**	تناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل
دالة إحصائية	0.011	0.365*	يفضل العمال كلمات شكر وتقدير مقابل خدماتهم
دالة إحصائية	0.008	0.377**	تزيد المكافآت والعلاوات من نشاط العمال وتساهم في تحسين أدائهم
دالة إحصائية	0.000	0.726**	تولي المؤسسة اهتمام كبير لرغبات واقتراحات الزبائن
دالة إحصائية	0.000	0.505**	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة بالمنافسين
دالة إحصائية	0.000	0.640**	توفر المؤسسة الوسائل والإمكانيات المساعدة على الإبداع والإبتكار
دالة إحصائية	0.000	0.538**	تتوفر المؤسسة على آلات وتكنولوجيات متميزة تساعدها في تحقيق الأفضلية بالنسبة لمنافسيها

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ككل دالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.01**، بحيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط للمحور الأول **0.742**، فيما كان الحد الأعلى **0.856**. أما المحور الثاني فقد بلغ الحد الأدنى لمعاملات إرتباطه **0.373** أما الحد الأعلى فقد بلغ **0.772**، وبالنسبة لمعاملات إرتباط المحور الثالث فقد بلغ الحد الأدنى لها **0.498** بينما الحد الأعلى **0.858**، كما بلغ الحد الأدنى لمعاملات المحور الرابع **0.748**، فيما بلغ الحد الأعلى **0.898**.

بينما نلاحظ نفس الشيء بالنسبة لعبارات الجزء الثاني للإستبيان أين كانت كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية **0.01** وعند مستوى معنوية **0.05**، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط **0.365** عند مستوى معنوية **0.05** فيما بلغ الحد الأعلى **0.799** عند مستوى معنوية **0.01**. وعليه فإن جميع عبارات الإستبيان متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.

ثانيا: ثبات الأداة.

أي إختبار الثبات لأسئلة الإستبيان المستخدمة من جميع البيانات، حيث تم استخدام إختبار ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach**)، ويُشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وفيما يلي نتائج الإختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): معامل ألفا كرونباخ للإستمارة.

معامل الصدق	معامل الثبات الفا كرونباخ	فقرات الاستبيان
0.962	0.927	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة محاور الدراسة والتي بلغت **0.927** أكبر من **0.06** وهو ما يبرهن ثبات وموثوقية أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني، كما بلغ معامل صدق المحك **0.962**، مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لأداة الدراسة، و يمكننا قبولها لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد تبويب وتفريغ البيانات في الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً تمكنا من الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي تساهم في الإجابة على تساؤلات البحث.

المطلب الأول : وصف عينة ومتغيرات الدراسة.

أولاً: عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

يتم في هذا الفرع تقديم عرض تفصيلي للخصائص الديموغرافية التي تميّزت بها عينة الدراسة انطلاقاً من الجداول التكرارية.

1- توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للفئة العمرية.

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغير العمر.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
0	0	أقل من 19 سنة
72.9	35	من 20 سنة إلى 39
25	12	من 40 سنة إلى 59 سنة
2.1	1	60 سنة فما فوق
100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (3-5) أنّ عمر المستجوبين تَوَزَّعَ على الفئات الأربعة حيث أن أكبر نسبة كانت للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 39 سنة وعددهم 35 فرداً أي ما يمثل نسبة 72.9%، ثم تليها الفئة (من 40 سنة إلى 59 سنة) بنسبة 25% والذين بلغ عددهم 12 موظف في حين بلغت نسبة الفئة الأكثر من 60 سنة 2.1%.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (6-3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي.

النسب المئوية %	التكرار	المستوى العلمي
2.1	1	أقل من ثانوي
25.0	12	ثانوي
54.17	26	جامعي
18.75	9	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن 26 فردا من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 54.17% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي جامعي وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، مقابل 12 فرد منهم يمثلون ما نسبته 25% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي ثانوي، بينما 9 منهم يمثلون 18.75% من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى دراسات عليا، في حين موظف واحد منهم مؤهله التعليمي أقل من ثانوي، مما يدل على أن المستوى التعليمي لأفراد الدراسة أغلبه جامعي.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمنصب.

الجدول رقم (7-3): توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب.

النسبة المئوية %	التكرار	لمنصب
50	24	إطار
29.2	14	عون تحكم
20.8	10	عون تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن 24 موظف من أفراد عينة الدراسة يعملون كإطارات ويمثلون نسبة 50% بينما تبلغ نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب أعوان تحكم 29.2% بـ 14 موظفا، في حين تبلغ نسبة أعوان التنفيذ 20.8% والذين بلغ عددهم 10 موظفين.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة في المؤسسة.

الجدول رقم (8-3): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغير سنوات الخبرة.

النسبئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
31.3	15	أقل من 5 سنوات
35.4	17	5 إلى 10 سنوات
25	12	11 إلى 20 سنة
8.3	4	أكثر من 20 سنة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 17 فرداً من حجم العينة سنوات خبرتهم تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات في مؤسسة نفعال ويمثلون نسبة 35.4%، وجاءت بعدها نسبة 31.3% للذين تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات، ويمثلون 25 موظفاً، بينما تمثل نسبة 25% من حجم العينة موظفين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 إلى 20 سنة، وهم يمثلون 12 فرداً، أما أقل نسبة فهي تمثل الموظفين الذين تتعدى سنوات خبرتهم العشرة سنة بنسبة 8.3% وعددهم 4 أفراد، أي أن المؤسسة تمتلك تنوع وتباين في نوعية عمالها ما يسمح بتعدد خبراتهم و مهاراتهم ومعارفهم.

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة.

يتضمن هذا الجانب من الدراسة وصف وتشخيص عوامل كل من التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، والميزة التنافسية والفقرات المكونة لهما، وهذا من أجل التعرف على آراء أفراد العينة حول أهميتهما حيث تم عرض نتائج التحليل الوصفي من خلال استخراج المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد نحو جميع فقرات الاستبيان، باعتبار الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وقد تم استخدام جدول ليكرت الخماسي كمعيار لقياس درجات الاستجابة للفقرات.

1 التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمؤسسة نفعال تيارت:

يمكن تحديد أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال التعرف على آرائهم حول توفر أبعاده في مؤسسة نفضال، وقد كانت نتائج الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (9-3): يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة

حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.	3.94	0.861	عالية
2	تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.	4.04	0.824	عالية
3	تقوم المؤسسة بتحليل مواردها(المالية، المادية والبشرية) لتحديد نقاط قوتها وضعفها.	4.15	1.052	عالية
4	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع.	4.06	1.060	عالية
5	تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد.	3.69	0.926	عالية
	المتوسط الحسابي العام.	3.976		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضّح الجدول رقم (9-3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة عالية بالنسبة لأسئلة المحور الأول وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لعملية التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية، حيث تقوم بدراسة متطلباتها من العمالة ما يسمح لها بمعرفة نقاط قوتها وضعفها وهو ما تشير إليه قيم المتوسط الحسابي والتي بلغ متوسطها العام (3.976) وهي قيمة تقع في درجة الموافقة (3.40-4.19)، مع وجود تباين طفيف في ذلك.

كما يشير الجدول إلى أنّ عبارات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة حققت أوساط حسابية تقترب أو تتجاوز قليلا قيمة الوسط الحسابي العام، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم 1 وهي (تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها) بقيمة (3.94) وبانحراف معياري قيمته 0.861 وهي أولى الخطوات التي تقوم بها المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، أي أن المؤسسة تضع ضمن إستراتيجيتها العامة خطة إستراتيجية لمواردها البشرية.

الجدول رقم (10-3): يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المؤسسة لنظام محاسبة الموارد البشرية:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	يوجد رغبة لدى المؤسسة بالتعرف على أهمية محاسبة الموارد البشرية.	3.71	1.031	عالية
7	تعتقد أن هنالك حاجة لقياس قيمة المهارات والخبرات والكفاءات لدى الأفراد في المؤسسة بصيغة مالية، والإفصاح عنها في القوائم المالية.	3.81	1.179	عالية
8	هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد.	3.90	0.994	عالية
9	يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية.	3.48	1.010	عالية
10	تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة.	3.65	1.139	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.71		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال إجابات المحور الثاني نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نظام محاسبة الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر البشري أصل إستثماري ذو تكاليف مادية، لا بد من قياسها ودراسة كافة تكاليفها بشكل جيد، بحيث كلما كان نظام محاسبة الموارد البشرية جيد كلما كان التخطيط لهذه الموارد جيد وفعال، أي أن اعتماد المؤسسة لهذا النظام يساعدها في اتخاذ قرارات ناجحة بخصوص عملها، وهو ما تشير إليه العبارتين 9 (يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية). و10 (تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة). بمتوسط حسابي 3.48 و3.65 وبانحراف معياري 1.010 و1.139 على التوالي بدرجة موافقة عالية.

في حين تجدر الإشارة إلى أن أبرز عيوب نظام محاسبة الموارد البشرية تتمثل في صعوبة قياس قيمة المورد البشري نظرا لتفاوت قدرات وإمكانيات الأفراد وهو ما تشير إليه العبارة 8 (هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد). والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.90 وانحرافها المعياري 0.994 بدرجة موافقة عالية.

الجدول رقم (11-3): يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة

حول تسيير الكفاءات في المؤسسة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.	3.73	1.047	عالية
12	تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة لحل مشاكلها، وتقارنها بكفاءاتها.	3.44	1.253	عالية
13	تركز المؤسسة على المعارف العلمية فقط.	2.65	1.296	متوسطة
14	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية.	3.90	1.189	عالية

عالية	1.191	3.67	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها.	15
عالية		3.478	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات المحور الثالث 3.478 والذي يعادل درجة موافقة عالية مايشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي إهتمام كبير لكفاءتها، كما تعمل على إستدراج الكفاءات اللازمة لأداء نشاطها وتركز في ذلك على كل من المعارف والمهارات والسلوكيات الفردية والجماعية. الجدول رقم (12-3): يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول إهتمام المؤسسة بالمعرفة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
16	تناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية.	3.33	1.294	متوسطة
17	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة.	3.60	1.180	عالية
18	تستجيب المؤسسة لمن يشارك بأفكار ومقترحات جديدة.	3.54	1.148	عالية
19	تسمح المؤسسة عن طريق التعاون والتشارك والعمل الجماعي من توليد المعرفة.	3.73	1.125	عالية
20	تحرص المؤسسة على توثيق المعارف الضمنية للأفراد والحفاظ عليها.	3.73	1.125	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.586		عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير إجابات المحور الرابع على أن المؤسسة تحرص على خلق جو قائم على تبادل المعارف والخبرات بين عمالها وتدعم الأفكار والمقترحات الجديدة وذلك بهدف تطوير مهاراتهم ومشاركتها في محيط المؤسسة الداخلي، ما يسمح بتميز المؤسسة وتفردا بمهارات ومعارف متعددة، كما نلاحظ أيضا أن إجابات الأفراد عن العبارة 16 (تناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية) كانت بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي 3.33 ما يدل على أن المؤسسة قد تعتمد أحيانا على إشراك كافة عمالها في حل مشاكلها وإتمام نشاطاتها بغض النظر عن قدراتهم العلمية.

2 الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال تيارت:

الجدول رقم (13-3): المورد البشري المتميز ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	يساهم الأفراد في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين جودة العمل.	4.06	1.060	عالية
22	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة (كالكفاءة والقدرة على التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة بسرعة أكبر...) يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	3.63	1.160	عالية
23	تخصص المؤسسة جزء كاف من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد.	3.63	1.214	عالية
24	تناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل.	3.94	1.156	عالية
25	يفضل العمال كلمات شكر وتقدير مقابل خدماتهم.	4.10	1.096	عالية
26	تريد المكافآت والعلاوات من نشاط العمال وتساهم في تحسين أدائهم.	4.73	0.644	عالية جدا

عالية	1.123	4.13	تولي المؤسسة اهتمام كبير لرغبات واقتراحات الزبائن.	27
عالية	1.003	4.19	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة بالمنافسين.	28
عالية	1.109	3.56	توفر المؤسسة الوسائل والإمكانيات المساعدة على الإبداع والابتكار.	29
عالية	1.203	3.85	تتوفر المؤسسة على آلات وتكنولوجيات متميزة تساعدها في تحقيق الأفضلية بالنسبة لمنافسيها.	30
عالية		3.982	المتوسط الحسابي العام.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تعمل المؤسسة محل الدراسة على تسخير كافة وسائلها المادية والمالية في سبيل تنمية وتطوير مهارات عمالها وهو ما تشير إليه إجابات العبارة 23 (تخصص المؤسسة جزء كاف من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد) بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وبدرجة موافقة عالية، كما تحرص المؤسسة أيضا على توفير جو ملائم يسمح للأفراد بتقديم أفضل ما لديهم واكتشاف مهاراتهم وإمكانياتهم وهو ما استنتجناه من إجابات الأفراد للعبارة 29 و 30.

أما إذا لاحظنا كل من العبارة 25 (يفضل العمال كلمات شكر وتقدير مقابل خدماتهم) التي بلغ متوسطها الحسابي 4.10 والعبارة 26 (تزيد المكافآت والعلاوات من نشاط العمال وتساهم في تحسين أدائهم) والتي بلغ متوسطها 4.73 فإنه يتبين لنا أن عمال المؤسسة يفضلون بنسبة أكبر الحوافز المادية مقارنة بتلك المعنوية.

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات.

سنقوم في هذا المطلب بمناقشة كل فرضية على حدى انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة، وكذا محاولة ربط المتغيرات ببعضها لإستخراج العلاقة التي تسمح لنا بإثبات أو نفي الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا.

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

جاءت عبارة الفرضية الأولى كمايلي: "يوجد اهتمام كبير بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة نفعال"، وهذا معناه أننا انطلقنا من فكرة أنّ مؤسسة نفعال تهتم بتسيير مواردها البشرية تسييرا إستراتيجيا ويظهر ذلك من خلال آراء العمال الذين يدركون ذلك. ولتأكيد أو نفي ذلك اعتمدنا على تقييم مستوى الأهمية التي أعطاها المستجوبون لعبارات التسيير الإستراتيجي من خلال ثلاث أوزان نسبية للمتوسطات المرجحة (الوزن النسبي المرتفع، المتوسط والمنخفض). حيث حدّدنا الوزن

$$\text{النسبي طبقا للمقياس الآتي: طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وبذلك يكون الوزن النسبي المنخفض من 1 - 2.33

والوزن النسبي المتوسط من 2.34 - 3.67

والوزن النسبي المرتفع من 3.68 - 5

فحصلنا على النتائج التي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (14-3): يبين مستوى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بمؤسسة نفعال

تيارت.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	مستوى الأهمية
1	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.	3.94	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.	4.04	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بتحليل مواردها(المالية، المادية والبشرية) لتحديد نقاط قوتها وضعفها.	4.15	مرتفع
4	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتنوع.	4.06	مرتفع
5	تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد.	3.69	مرتفع
6	يوجد رغبة لدى المؤسسة بالتعرف على أهمية محاسبة الموارد البشرية.	3.71	مرتفع
7	تعتقد أن هنالك حاجة لقياس قيمة المهارات والخبرات والكفاءات	3.81	مرتفع

		لدى الأفراد في المؤسسة بصيغة مالية، والإفصاح عنها في القوائم المالية.	
مرتفع	3.90	هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد.	8
متوسط	3.48	يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية.	9
متوسط	3.65	تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة.	10
مرتفع	3.73	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.	11
متوسط	3.44	تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة لحل مشاكلها، وتقارنها بكفاءاتها.	12
متوسط	2.65	تركز المؤسسة على المعارف العلمية فقط.	13
مرتفع	3.90	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية.	14
متوسط	3.67	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها.	15
متوسط	3.33	تناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية.	16
متوسط	3.60	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة.	17
متوسط	3.54	تستجيب المؤسسة لمن يشارك بأفكار ومقترحات جديدة.	18
مرتفع	3.73	تسمح المؤسسة عن طريق التعاون والتشارك والعمل الجماعي من توليد المعرفة.	19
مرتفع	3.73	تحرص المؤسسة على توثيق المعارف الضمنية للأفراد والحفاظ عليها	20
مرتفع	3.687	المتغير المستقل: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	

المصدر: من إنجاز الطالبين انطلاقاً من تفريغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ مؤسّسة نفضال تتمتع بوجود تسيير إستراتيجي لمواردها البشرية بدرجة مرتفعة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (3.687)، وهذا يوضّح إجمالاً أنّ هناك تقدير مرتفع للتسيير الإستراتيجي للموارد بمؤسّسة "نفضال".

وعليه، يمكن قبول الفرضية الأولى، لأن الإهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية جاء مرتفعاً على العموم.

ثانياً: إختبار الفرضية الثانية

جاءت عبارة الفرضية الثانية كما يلي: "يمكن إعتبار المورد البشري مصدر للميزة

التنافسية"

وهذا معناه أننا انطلقنا من فكرة أنّ مؤسّسة نفعال تعتبر المورد البشري مصدر هام في تحقيقها للميزة التنافسية ويظهر ذلك من خلال آراء العمال الذين يدركون ذلك. ولتأكيد أو نفي ذلك اعتمدنا على تقييم مستوى الأهميّة التي أعطاها المستجوبون لعبارات مساهمة المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث أوزان نسبية للمتوسّطات المرجحة (الوزن النسبي المرتفع، المتوسط والمنخفض). حيث حدّدنا الوزن النسبي طبقاً للمقياس الآتي: طول الفئة = $(5 - 1) / 3 = 1.33$ وبذلك يكون الوزن النسبي المنخفض من $1 - 2.33$

والوزن النسبي المتوسط من $2.34 - 3.67$

والوزن النسبي المرتفع من $3.68 - 5$

فحصلنا على النتائج التي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (15-3): يبين مستوى أهميّة مساهمة المورد البشري في تحقيق التميز.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	مستوى الأهميّة
1	يساهم الأفراد في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين جودة العمل.	4.06	مرتفع
2	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة (كالكفاءة والقدرة على التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة بسرعة أكبر..). يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	3.63	متوسط
3	تخصص المؤسسة جزء كاف من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد.	3.63	متوسط

مرتفع	3.94	تناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل.	4
مرتفع	4.10	يفضل العمال كلمات شكر وتقدير مقابل خدماتهم.	5
مرتفع	4.73	تزيد المكافآت والعلاوات من نشاط العمال وتساهم في تحسين أداؤهم.	6
مرتفع	4.13	تولي المؤسسة اهتمام كبير لرغبات واقتراحات الزبائن.	7
مرتفع	4.19	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة بالمنافسين.	8
متوسط	3.56	توفر المؤسسة الوسائل والإمكانيات المساعدة على الإبداع والابتكار.	9
مرتفع	3.85	تتوفر المؤسسة على آلات وتكنولوجيات متميزة تساعدها في تحقيق الأفضلية بالنسبة لمنافسيها.	10
متوسط	3.982	المتغير التابع: الميزة التنافسية	

المصدر: من انجاز الطالبتين انطلاقاً من تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ المؤسسة تعتبر المورد البشري مصدراً هاماً في تحقيقها للتميز وتتم به بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمساهمة المورد البشري في الميزة التنافسية (3.98)، بحيث أنه يعتبر المحرك الرئيسي لكافة النشاطات داخل المؤسسة إضافة لكونه يمتلك مهارات وقدرات متنوعة ومختلفة تسمح له بتقديم الأفضل في مجال عمله، وهو ما يكسبه ميزة تنافسية عن غيره.

هذه الخصائص جعلت المؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذا المورد من خلال تنميته وتطويره بشتى الطرق مثل الحرص على التدريبات الداخلية والخارجية، التحفيزات المادية والمعنوية، إضافة لذلك تقوم المؤسسة بتوفير مناخ ملائم لطرح الأفكار والآراء، كما تسمح بمشاركة كافة عاملها في مختلف القرارات.

وعليه، يمكن قبول الفرضية الثانية، القائلة أن المورد يعتبر مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال تيارت.

ثالثاً: إختبار الفرضية الثالثة: جاءت عبارة الفرضية الثالثة كما يلي: "توجد علاقة طردية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (من خلال التخطيط الإستراتيجي، محاسبة الموارد البشرية، تسيير المعرفة، وتسيير الكفاءات) وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال".

ولنتمكن من التأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بتقسيمها لأربع فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية بين محاسبة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة طردية بين تسيير المعرفة والميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة طردية بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية.
- وسنحاول إختبار كل فرضية على حدى لنستخلص وفق ذلك مدى قبول أو رفض الفرضية الرئيسية.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ".

ولإختبار هذه الفرضية تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون بين التخطيط الإستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية. والنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16-3): معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية.

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية		الميزة التنافسية
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.004	0.409**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية موجب مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينهما. وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 0.004$ وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقلّ من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.01$)، فإننا نستدلّ من ذلك على صحة الفرضية الفرعية الأولى، إلا أن هذه العلاقة علاقة ضعيفة جدا، حيث أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.167) أي أنّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يفسّر ما

نسبته (16.72%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، أو بصيغة أخرى فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم بنسبة 16.72% في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "توجد علاقة طردية بين نظام محاسبة الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ".

ولإختبار هذه الفرضية تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون بين محاسبة الموارد البشرية والمتغير التابع الميزة التنافسية. والنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17-3) : معامل الارتباط بين محاسبة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

محاسبة الموارد البشرية		الميزة التنافسية
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.003	0.415**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين محاسبة الموارد البشرية والميزة التنافسية موجب مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بينهما. وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=0.003$ وبما أنّ مستوى الدلالة هذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.01$)، فإننا نستدل من ذلك على صحة الفرضية الفرعية الثانية بالرغم من أن هذه العلاقة ضعيفة جدا بحيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.172) أي أنّ نظام محاسبة الموارد البشرية يساهم بنسبة (17.22%) في اكتساب الميزة التنافسية، وهي نسبة ضعيفة جدا ولا يمكن اعتمادها بشكل كبير.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "توجد علاقة طردية بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ".

ولإختبار هذه الفرضية تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون تسيير الكفاءات والمتغير التابع الميزة التنافسية. والنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18-3): معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية.

تسيير الكفاءات		الميزة التنافسية
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	0.705**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية موجب مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينهما. وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=0.000$ وبما أن مستوى الدلالة هذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.01$)، فإننا نستدل من ذلك على صحة الفرضية الفرعية الثالثة. كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.497) أي أن تسيير الكفاءات يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها بنسبة (49.7%).

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "توجد علاقة طردية بين تسيير المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ".

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون تسيير المعرفة والمتغير التابع الميزة التنافسية. والنتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19-3) : معامل الارتباط بين تسيير المعرفة والميزة التنافسية.

تسيير المعرفة		الميزة التنافسية
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	0.638**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين تسيير المعرفة والميزة التنافسية موجب مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينهما. وذلك عند مستوى معنوية $\alpha=0.000$ وبما أن مستوى الدلالة هذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.01$)، فإننا نستدل من ذلك على صحة

الفرضية الفرعية الرابعة. كما أنّ قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.407) أي أنّ تسيير المعرفة يفسّر ما نسبته (40.7%) من التغيّرات الحاصلة في الميزة التنافسية.

نستنتج من خلال إختبارنا للفرضيات الفرعية الأربعة أنه يمكننا قبول الفرضية الرئيسية القائلة أنه: "توجد علاقة طردية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (من خلال التخطيط الإستراتيجي، محاسبة الموارد البشرية، تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة) والميزة التنافسية"، ويكون ذلك بدرجات متفاوتة وفق ما تعتمد المؤسسة من نماذج، فنلاحظ مما سبق أن كل من نموذج تخطيط الموارد البشرية ونظام محاسبة الموارد البشرية لا يؤثران بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، عكس نموذج تسيير المعرفة وتسيير الكفاءات اللذين يساهمان بشكل كبير جدا في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية قوية وهو ما تعتمد مؤسسة نפטال تيارت بشكل كبير.

وعليه فإننا بذلك نؤكد صحة الفرضيات الثلاث للدراسة والتي مفادها أنه توجد علاقة طردية وقوية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة نפטال تيارت، وتعتمد قوة هذه العلاقة على قوة وفعالية تسيير الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا في هذا الفصل تجسيد الجانب النظري لهذه الدراسة وذلك بالإستناد إلى التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان، حيث قمنا بتقديم المؤسسة التي أجرينا عليها دراسة الحالة وذلك بعرض نشأتها، مهامها وهيكلها التنظيمي، كما قمنا بعرض تحليل للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الإستبيان ومعالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة واختبار الفرضيات، وقد تمكنا من التوصل إلى النقاط التالية:

01- تُولي المؤسسة أهمية كبيرة للمورد البشري والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتعتبره ركيزة أساسية في تحقيقها للتميز في مختلف المجالات.

02- توجد علاقة إرتباطية جيدة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية.

الختامة

الخاتمة:

تطرقنا من خلال هذا البحث تم التطرق إلى موضوع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية، وهذا ما تم التركيز عليه خاصة في الجانب التطبيقي من الدراسة التي أجريت على عمال مؤسسة نفضال تيارت.

اتضح لنا من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث أن للعنصر البشري أهمية كبرى في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأداء الجيد لأفرادها وهذا ما يبرز أهمية المورد البشري من ناحية وأهمية التسيير الفعال لهذا المورد الذي يؤدي إلى تحقيق العديد من المهام و التي تتمحور في مشاركة العاملين في صياغة و تحديد أهداف المؤسسة التي لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الميزة التنافسية فهي مفهوم إستراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها إذ يجب أن يكون هناك تسيير إستراتيجي للموارد البشرية كي تتحقق هذه الأخيرة.

كما خلصنا من خلال الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة طردية قوية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية.

وقد تمكنا من خلال تحليل نتائج معطيات الدراسة من اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، وذلك

كما يلي:

01- الفرضية الأولى القائلة بأنه "يوجد إهتمام كبير بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة نفضال تيارت" مقبولة، لأن الإهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية جاء مرتفعا على العموم، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات الأفراد حول مدى اعتماد المؤسسة على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية 3.687 وهو في درجة مرتفعة.

02- الفرضية الثانية القائلة بأنه "يمكن إعتبار المورد البشري مصدر للميزة التنافسية في مؤسسة نفضال تيارت" مقبولة، لأن المؤسسة تَعْتَبِر المورد البشري المصدر الرئيسي والركيزة الأساسية في إكتساب وتحقيق التميز للمؤسسة وذلك من خلال إهتمامها الكبير بالكفاءات والمعارف.

03- الفرضية الثالثة القائلة بأن "توجد علاقة طردية بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية (من خلال التخطيط الإستراتيجي، محاسبة الموارد البشرية، تسيير المعرفة، وتسيير الكفاءات) في مؤسسة نفضال تيارت عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ " مقبولة، لأن قيمة معاملات الإرتباط بين كل نموذج من نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية جاءت موجبة مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينها.

نتائج الدراسة:

01- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة تسيير هذه الموارد وفي كيفية إقتحامها للأسواق وتوقعها وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.

02- تولى مؤسسة نفضال تيارت أهمية كبيرة بالمورد البشري على جميع المستويات لأنه المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة فيها.

03- تعمل مؤسسة نفضال تيارت على متابعة وتقييم وتحفيز وتكوين المورد البشري لديها بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم على مدى كفاءة وقدرات الفرد في عمله.

04- يتطلب تحقيق التَّمَيُّز بالدرجة الأولى على التَّسيير الفعَّال للموارد البشرية.

05- يساهم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية قوية للمؤسسة.

06- تتمتع موظفي مؤسسة نفضال تيارت بمهارات التفكير والابتكار لأنهم ذوي كفاءات عالية، وهو مايسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية قوية في مجال نشاطها.

07- الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية جاء مرتفعا على العموم، مايدل على الأهمية الخاصة التي توليها إدارة المؤسسة لهذين الأخيرين.

08- وجود ارتباط عالي وقوي بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية.

التوصيات:

01- تعزيز قنوات الاتصال وتنمية مهارات العاملين على الاتصال الفعال، كونه يساعد في توطيد العلاقات بين العمال وزيادة مشاركتهم لمعارفهم وخبراتهم.

02- تحفيز العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، وتكثيف وترقية العمليات التكوينية للمرؤوسين على تحمل المسؤولية للقيام بالأعباء الموكلة إليهم، وتصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتولي المراكز القيادية.

03- تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين عن طريق وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم أكثر كونهم قادرين على تقديم إضافات للمؤسسة.

04- تقبُّل الإختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والإستفادة من هذا الإختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على أداء أفكار جديدة.

05- توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.

06- الدراسة الجيدة للمحيط الخارجي للمؤسسة لمعرفة واقع المنافسة المحلية والأجنبية.

07- غرس ثقافة التنافس بالكفاءات بين عمال المؤسسة.

08- تقوية العلاقات مع الزبائن من خلال جودة المنتج والخدمات المقدمة.

09- إشراك العمال في وضع خطة استراتيجية لتسيير الموارد البشرية كأولوية ضمن الخطة العامة للمؤسسة.

آفاق الدراسة:

في محاولتنا للإجابة على إشكالية البحث التي تبحث عن مدى اهتمام مؤسسة نفضال بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة للبحث والدراسة مثل:

- التسيير الإستراتيجي للمعرفة في المؤسسة.
 - رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- ويعد هذا العمل مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً : المعاجم.

- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، طبعة أولى 2008، عالم الكتب، القاهرة.

ثانياً: الكتب.

- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر الأردن.
- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى 2011، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، طبعة ثانية 2006، دار وائل للنشر، عمان.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث إدارية، دار الكتب المصرية 2005.
- طاهر محمود الكلادة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، طبعة أولى 2008، دار عالم الثقافة، الأردن.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية-كلية التجارة، جامعة القاهرة 2003.
- عبد الله الدرهمكي وحسن الظافري، ادارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ترجمة نهي مطر خميس، طبعة أولى 2017، قنديل للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، طبعة ثانية 1997، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي- الطبعة الأولى 2005، دار وائل، عمان.
- مدحت محمد أبو النصر، مهارات المدرب المتميز، طبعة أولى 2012، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، جانفي 2009.

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، طبعة أولى 2006، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن.

ثالثا: الرسائل والأطروحات.

- بوقفة عبد الرحمن، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 2015-2016.

- سملاي يحضبة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية -مدخل الجودة والمعرفة-أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 2003-2004.

- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2003-2004.

- بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءاتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون-تيارت- 2006-2007.

- بن قايد فاطمة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010-2011.

- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، 2010-2011.

- محمد طاهر سليمان شحادة، متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ماجستير في المحاسبة، جامعة الأزهر، غزة 2016.

رابعا: المجالات.

- سلوى دار عوض، القياس المحاسبي لرأس المال البشري وأثره على رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على جامعة الملك خالد السعودية، نقلا عن *global journal of economics and business*, vol. 6, no.3, 2019

- عبد الحفيظ بوقرانة وآخرون، محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4\12\2013.
خامسا: الملتقيات.

- أحمد بلالي، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة (تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة)، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005.
سادسا: المحاضرات.

- فيروز شنين، محاضرات مطبوعة في مقياس التسيير الاستراتيجي للمؤسسات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال 2018.
سابعا: المواقع الإلكترونية.

- منير بركاني، مفهوم وأنواع التنافسية، نقلا عن الرابط التالي: www.tadwiina.com
- www.naftal.dz

المراجع باللغة الفرنسية:

- Sabrina loufrani-fedida management des compétences et organisation par projets une mise en valeur de leur articulation , thèse en vue de l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion gestion et management université Nice-Sophia Antipolis 2006.

قائمة الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان

سيدتي الكريمة، سيدي الكريم:

في إطار القيام بدراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر بعنوان: " علاقة

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على بعض البيانات والمعلومات

التي تخدم أهداف البحث.

لذلك أرجوا منكم قراءة جميع العبارات الموضحة فيها بدقة وموضوعية، ووضع علامة (x) في الخانة

التي تتناسب مع رأيكم أمام كل عبارة.

علما أن هذه الإجابات سوف يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، لذا فلا ضرورة لذكر الاسم.

شكرا لحسن تعاونكم وتجاوبكم.

الطالبتان

الجزء الأول: البيانات الشخصية: ضع علامة (X) على الاجابة الصحيحة:

س1: الفئة العمرية : أقل من 19 من 20 إلى 39 سنة من 40 إلى 59 سنة
60 سنة فما فوق

س2: المستوى الدراسي: أقل من الثانوي مستوى ثانوي مستوى جامعي
دراسات عليا

س3: سنوات الخبرة في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

س4: المنصب: إطار عون تحكم عون تنفيذ

الجزء الثاني: يحاول هذا الجزء جمع معلومات عن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (المتغير المستقل) من وجهة نظر المبحوثين. ما مدى موافقتك على المعلومات التالية حسب رأيك؟ ضع علامة (X) على الإجابة الصحيحة:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
أولاً: نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.						
01	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.					
02	تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.					

					تقوم المؤسسة بتحليل مواردها (المالية، المادية والبشرية) لتحديد نقاط قوتها وضعفها.	03
					تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.	04
					تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد.	05
ثانيا: نموذج محاسبة الموارد البشرية.						
					يوجد رغبة لدى المؤسسة بالتعرف على أهمية محاسبة الموارد البشرية.	06
					تعتقد أن هنالك حاجة لقياس قيمة المهارات والخبرات والكفاءات لدى الأفراد في المؤسسة بصيغة مالية، والإفصاح عنها في القوائم المالية.	07
					هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد.	08
					يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية.	09
					تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة.	10
ثالثا: نموذج نموذج تسيير الكفاءات						
					تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.	11

					12	تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة لحل مشاكلها، وتقارنها بكفاءاتها.
					13	تركز المؤسسة على المعارف العلمية فقط.
					14	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية.
					15	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها.
رابعاً: نموذج تسيير المعرفة						
					16	تتناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية.
					17	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة.
					18	تستجيب المؤسسة لمن يشارك بأفكار ومقترحات جديدة.
					19	تسمح المؤسسة عن طريق التعاون والتشارك والعمل الجماعي من توليد المعرفة.
					20	تحرص المؤسسة على توثيق المعارف الضمنية للأفراد والحفاظ عليها.

الجزء الثالث: هذا الجزء جمع معلومات عن مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع). ما تقييمك للمعلومات التالية ؟ ضع علامة (X) على الإجابة الصحيحة:

رقم الفقرة				موافق جدا	غير موافق	غير موافق
---------------	--	--	--	--------------	--------------	--------------

بشدة	محايد	موافق	الفقرة	
			يساهم الأفراد في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين جودة العمل.	01
			تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة (الكفاءة والقدرة على التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة بسرعة أكبر..) يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	02
			تخصص المؤسسة جزء كاف من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد.	03
			تتناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل.	04
			يفضل العمال كلمات شكر وتقدير مقابل خدماتهم.	05
			تزيد المكافآت والعلاوات من نشاط العمال وتساهم في تحسين أدائهم.	06
			تولي المؤسسة اهتمام كبير لرغبات واقتراحات الزبائن.	07
			تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة بالمنافسين.	08
			توفر المؤسسة الوسائل والإمكانيات المساعدة على الإبداع والإبتكار.	09
			تتوفر المؤسسة على آلات وتكنولوجيات متميزة تساعدها في تحقيق الأفضلية بالنسبة لمنافسيها.	10

صدق أداة الدراسة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	30

ثبات أداة الدراسة:

x1	تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.	تقوم المؤسسة بتحليل مواردها(المالية، المادية والبشرية) لتحديد نقاط قوتها وضعفها.	تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.		
,742**	,482**	,401**	,598**	,604**	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.
.000	.001	.005	.000	.000			
48	48	48	48	48	48		
,853**	,631**	,557**	,729**	1	,604**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48	تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.
.000	.000	.000	.000	.000	.000		
48	48	48	48	48	48		
,856**	,528**	,602**	1	,729**	,598**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48	تقوم المؤسسة بتحليل مواردها(المالية، المادية والبشرية) لتحديد نقاط قوتها وضعفها.
.000	.000	.000	.000	.000	.000		
48	48	48	48	48	48		
,810**	,670**	1	,602**	,557**	,401**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.
.000	.000	.000	.000	.000	.005		
48	48	48	48	48	48		
,812**	1	,670**	,528**	,631**	,482**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48	تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد
.000	.000	.000	.000	.000	.001		
48	48	48	48	48	48		
1	,812**	,810**	,856**	,853**	,742**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	x1
.000	.000	.000	.000	.000	.000		

48	48	48	48	48	48	N
----	----	----	----	----	----	---

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

				تعتقد أن هنالك حاجة لقياس قيمة المهارات والخبرات والكفاءات لدى الأفراد في المؤسسة بصيغة مالية، والإفصاح عنها في القوائم المالية.	يوجد رغبة لدى المؤسسة بالتعرف على أهمية محاسبة الموارد البشرية.	
x2	تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة	يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية	هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد.			
,708**	,418**	,341*	.053	,409**	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48
.000	.003	.018	.722	.004	48	يوجد رغبة لدى المؤسسة بالتعرف على أهمية محاسبة الموارد البشرية.
48	48	48	48	48	48	
,572**	.203	.184	-.090	1	,409**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48
.000	.166	.210	.545		.004	تعتقد أن هنالك حاجة لقياس قيمة المهارات والخبرات والكفاءات لدى الأفراد في المؤسسة بصيغة مالية، والإفصاح عنها في القوائم المالية.
48	48	48	48	48	48	
,373**	.173	.114	1	-.090	.053	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48
.009	.239	.439		.545	.722	هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد.
48	48	48	48	48	48	
,709**	,613**	1	.114	.184	,341*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48
.000	.000		.439	.210	.018	يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية
48	48	48	48	48	48	
,772**	1	,613**	.173	.203	,418**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48
.000		.000	.239	.166	.003	تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة
48	48	48	48	48	48	
1	,772**	,709**	,373**	,572**	,708**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 48
	.000	.000	.009	.000	.000	x2
48	48	48	48	48	48	

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها.	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية	تركز المؤسسة على المعارف العلمية فقط.	تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة لحل مشاكلها، وتقارنها بكفاءاتها	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.	
x3						
	,731**	,387**	,609**	.210	,563**	1
	.000	.007	.000	.152	.000	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N
	48	48	48	48	48	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
	,858**	,713**	,617**	.268	1	,563**
	.000	.000	.000	.066	.000	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N
	48	48	48	48	48	تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة لحل مشاكلها، وتقارنها بكفاءاتها
	,498**	.087	.196	1	.268	.210
	.000	.555	.181	.066	.152	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N
	48	48	48	48	48	تركز المؤسسة على المعارف العلمية فقط.
	,830**	,666**	1	.196	,617**	,609**
	.000	.000	.000	.181	.000	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N
	48	48	48	48	48	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى مواردها البشرية
	,773**	1	,666**	.087	,713**	,387**
	.000	.000	.000	.555	.000	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N
	48	48	48	48	48	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها.
	1	,773**	,830**	,498**	,858**	,731**
	.000	.000	.000	.000	.000	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N
	48	48	48	48	48	x3

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

Corrélations

	تحرص المؤسسة على توثيق المعارف الضمنية للأفراد والحفاظ عليها	تسمح المؤسسة عن طريق التعاون والتشارك والعمل الجماعي من توليد المعرفة.	تستجيب المؤسسة لمن يشارك بأفكار ومقترحات جديدة	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة.	تتناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية.	
x4						

,870**	,619**	,692**	,693**	,604**	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تتناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية.
.000	.000	.000	.000	.000	48		
48	48	48	48	48	48		
,748**	,446**	,607**	,460**	1	,604**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة.
.000	.001	.000	.001	.000	48		
48	48	48	48	48	48		
,862**	,660**	,808**	1	,460**	,693**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تستجيب المؤسسة لمن يشارك بأفكار ومقترحات جديدة
.000	.000	.000	.000	.001	48		
48	48	48	48	48	48		
,898**	,664**	1	,808**	,607**	,692**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تسمح المؤسسة عن طريق التعاون والتشارك والعمل الجماعي من توليد المعرفة.
.000	.000	.000	.000	.000	48		
48	48	48	48	48	48		
,805**	1	,664**	,660**	,446**	,619**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تحرص المؤسسة على توثيق المعارف الضمنية للأفراد والحفاظ عليها
.000	.000	.000	.000	.001	48		
48	48	48	48	48	48		
1	,805**	,898**	,862**	,748**	,870**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	x4
.000	.000	.000	.000	.000	48		
48	48	48	48	48	48		

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

Y
,524**
.000
48
,799**
.000
48
,670**

.000	48
,790**	.000
.000	48
,365*	.011
.011	48
,377**	.008
.008	48
,726**	.000
.000	48
,505**	.000
.000	48
,640**	.000
.000	48
,538**	.000
.000	48
1	
	48

الوسط الحسابي محور 1

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
------------	---------	---	--

.861	3.94	48	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها.
.824	4.04	48	تقوم المؤسسة بصياغة أهدافها الإستراتيجية بشكل محدد بحيث تترجم بدقة ما الذي تسعى لتحقيقه والوقت المناسب.
1.052	4.15	48	تقوم المؤسسة بتحليل مواردها(المالية، المادية والبشرية) لتحديد نقاط قوتها وضعفها.
1.060	4.06	48	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية.
.926	3.69	48	تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل الاحتياجات والمتوفر من تلك الموارد
		48	N valide (liste)

الوسط الحسابي 2

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1.031	3.71	48	يوجد رغبة لدى المؤسسة بالتعرف على أهمية محاسبة الموارد البشرية. تعتقد أن هنالك حاجة لقياس قيمة المهارات والخبرات والكفاءات لدى الأفراد في المؤسسة بصيغة مالية، والإفصاح عنها في القوائم المالية.
1.179	3.81	48	

.994	3.90	48	هناك صعوبة في قياس قيمة المورد البشري تتمثل في تفاوت القدرات لدى الأفراد. يتم تحديد مختلف التكاليف الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب وتعيين وغيرها ضمن قوائم مالية تسعى المؤسسة لقياس الموارد البشرية بغرض الوقوف على تحديد العائد والتكلفة للموارد البشرية بدقة
1.010	3.48	48	N valide (liste)
1.139	3.65	48	

الوسط الحسابي 3

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1.047	3.73	48	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية. تحدد المؤسسة الكفاءات المطلوبة لحل مشاكلها، وتقارنها بكفاءاتها
1.253	3.44	48	تركز المؤسسة على المعارف العلمية فقط.
1.296	2.65	48	تركز المؤسسة على دمج المعرفة والمهارة والسلوك لدى موارد البشرية
1.189	3.90	48	تعمل المؤسسة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها.
1.191	3.67	48	N valide (liste)

المحور 4

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1.294	3.33	48	تناسب الأعمال الموكلة للأفراد وقدراتهم المعرفية والفكرية. يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد
1.180	3.60	48	لتقنيات العمل المختلفة. تستجيب المؤسسة لمن يشارك بأفكار ومقترحات جديدة تسمح المؤسسة عن طريق التعاون والنشارك والعمل الجماعي من توليد المعرفة. تحرص المؤسسة على توثيق المعارف الضمنية للأفراد والحفاظ عليها
1.148	3.54	48	
1.125	3.73	48	
1.125	3.73	48	
		48	N valide (liste)

المحور 5

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N	
1.060	4.06	48	يساهم الأفراد في ابتكار طرق ووسائل تخفيض التكاليف وتحسين جودة العمل.
1.160	3.63	48	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات صفات متميزة (الكفاءة والقدرة على التواصل واستخدام التكنولوجيا الحديثة بسرعة أكبر..). يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
1.214	3.63	48	تخصص المؤسسة جزء كاف من وسائلها المادية لتطوير وتنمية قدرات الأفراد.
1.156	3.94	48	تتناسب برامج التدريب مع المضمون الفعلي للعمل.
1.096	4.10	48	يفضل العمال كلمات شكر وتقدير مقابل خدماتهم.
.644	4.73	48	تزيد المكافآت والعلاوات من نشاط العمال وتساهم في تحسين أدائهم.
1.123	4.13	48	تولي المؤسسة اهتمام كبير لرغبات واقتراحات الزبائن.
1.003	4.19	48	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات نوعية أفضل مقارنة بالمنافسين.
1.109	3.56	48	توفر المؤسسة الوسائل والإمكانيات المساعدة على الإبداع والابتكار.
1.203	3.85	48	تتوفر المؤسسة على آلات وتكنولوجيات متميزة تساعدها في تحقيق الأفضلية بالنسبة لمنافسيها.
		48	N valide (liste)

اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى

Corrélations

		Y	x1
Y	Corrélation de Pearson	1	,409**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	48	48
x1	Corrélation de Pearson	,409**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	48	48

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

الفرضية الفرعية الثانية

Corrélations

		x2	Y
x2	Corrélation de Pearson	1	,415**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	48	48
Y	Corrélation de Pearson	,415**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	48	48

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

الفرضية الفرعية الثالثة

Corrélations

		x3	Y
x3	Corrélation de Pearson	1	,705**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	48	48
Y	Corrélation de Pearson	,705**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	48	48

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

الفرضية الفرعية الرابعة

Corrélations

		x4	Y
x4	Corrélation de Pearson	1	,638**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	48	48
Y	Corrélation de Pearson	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	48	48

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