

جامعة بغداد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان:

دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية

تحت إشراف:

حنيش فتحي

من إعداد الطالبتين:

النوعي فاطمة الزهرة

هادف أسماء

لجنة المناقشة

الصفة	اللجنة
رئيسا	د. علماوي أحمد
مشرفا ومقررا	أ. حنيش فتحي
مناقشا	أ. برنة عبد العزيز

السنة الجامعية: 2019م / 2020م

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرك ة لا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك...

إلى من بلغ الرسالة وأذى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

إلى التي الجنة تحت أقدامها ، إلى التي لا يكفيني وصف مكانتها رسم كلماتها فوق ورقة كهاته ، إلى معبد الصبر و الحنان ، إلى مدرسة الحب والإيمان ، إلى الرحم الذي لم شمل عائلتي ، إلى التي تحملت العناء والسهر لآلامي ، إلى أعلى ما في الوجود أمي الحبيبة .

إلى الشمعة التي احترقت لتضيئنا ، إلى الدمعة التي سألت لتسقيننا ، إلى تاج الرؤوس وكبرياء النفوس ... أبي الغالي سندي وقوتي وملاذي ... أدامه الله ذخرا وهيبة لنا .

إلى جدتي الغالية أطل الله في عمرها وجعلها لنا بركة ونورا ينير حياتنا .

بعد الله تعالى وإلى من تذوقت معهم أجمل أيام العمر ، وأظهروا ما هو أجمل في الحياة ألا وهم إخوتي وأخواتي الأعزاء (عائشة،قادة ،جميلة، ربة، موسى، عبد الحميد، عبد الكريم و محمد) .

وبالأخص إلى البراعم نهى، زكريا، طه إياد، علا، وصال ، هبة و عبد الله .

إلى ابنة عمي رقية حفظها الله وجزاها كل خير على ما قدمته لي من مساعدة.

وإلى كل عائلة هادف وعائلة قويدري من قريب أو من بعيد .

إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات ، ربما لم يشعروا بدورهم بذلك ، فلهم مني كل الشكر .

إلى زميلاتي وزملائي الذين جعلهم الله إخوتي في الله .

(ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري وأحلل عقدة من لساني ليفقهوا قلبي).

والسلام عليكم ورحمته وبركاته

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز عملي هذا
إلى نور عيناى أوى وأبى
إلى نبضات قلبى آمنة وآلاء
إلى إختوى محمد، هبة، حىاة، حمزة
إلى زوج أختى عبد القادر بن خلىفة وعائلته.
إلى كل من حببهم قلبى القربى منهم أو البعید
أهدى عملى هذا

فاطمة الزهرة



الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا وحبیبنا وسيد الخلق محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

إن أول الشكر هو لله الواحد الأحد جل وعلا على جميع النعم
التي أنعمها علينا وعلى نعمة العلم وتسيير كل السبل لعملا
المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أستاذنا المشرف

" حنيش فتحي " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه
والذي كان عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة
وجميع الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي

كما نوجه شكرنا الجزيل لكل من كان له الفضل في إنجاز هذا
العمل من بعيد أو قريب ونخص بالذكر مؤطرتنا في مؤسسة

مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS

بن قايد أمينة، والأستاذ محمد عثمانى

" عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا "

ملخص:

تناولنا في هذه الدراسة "دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، من خلال معالجة إشكالية البحث المتمثلة في: كيف يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟، وللإجابة على الإشكالية وللإلمام بالموضوع حاولنا إبراز مفاهيم خاصة بكل من التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية، والتعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية، حيث كان الهدف الأساسي من الدراسة هو تبين دور التخطيط في المؤسسة ومساهمته في زيادة تنافسيتها، وبغية التوصل إلى النتائج والإجابة على الأسئلة المطروحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الفصل الأول ما عالج الجانب النظري والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة حالة ما شمل نظرة عامة حول مؤسسة الدراسة وأيضا تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS 23 وبرنامج EXCEL 2019 لإجراء التحليل الإحصائي وتسهيل عملية الملاحظة والإستنتاج.

ومنه توصلنا خلال تفسيرنا للنتائج إلى أن مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS يرى أن التخطيط للموارد البشرية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وأنه أحد الوظائف الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة حيث أنه كلما كان التخطيط للموارد البشرية جيدا كلما بلغت المؤسسة أعلى درجات سلم التنافسية.

الكلمات المفتاحية: موارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط إستراتيجي، ميزة التنافسية.

Abstract :

In this study, we examined "the role of human resource planning in achieving competitive advantage", by addressing the research problem of: How can human resources planning contribute to achieving the competitive advantage of the organization ?, To answer the problem and to be familiar with the topic, we tried to highlight concepts related to both resource planning. Human resource and competitive advantage, and identifying the role of human resource planning in achieving the competitive advantage in the LTPS Public Works Laboratory, where the main objective of the study was to demonstrate the role of planning in the institution and its contribution to increasing its competitiveness, and in order to reach the results and answer the questions asked, we used the descriptive approach. And the analytical aspect in the first chapter dealt with the theoretical side and previous studies,

,As for the second semester, a case study approach was used that included an overview of the study institution, and also the statistical program SPSS 23 and the EXCEL 2019 program was used to conduct the statistical analysis and facilitate the process of observation and conclusion.

From this, we concluded during our interpretation of the results that the Southern Public Works Laboratory LTPS believes that human resource planning contributes to achieving competitive advantage and that it is one of the basic strategic functions of the organization, as the better the human resource planning is, the higher the level of the competitive ladder the institution will be.

Keywords: human resources, human resource planning, strategic planning, competitive advantage.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
II-I	الاهداء
III	الشكر
V-IV	ملخص البحث
VI	قائمة المحتويات
VIII -VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
X	قائمة الرموز والمختصرات
XI	قائمة الملاحق
أ - ب - ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.
05	تمهيد
06	المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.
26	المبحث الثاني: مراجعة بعض الدراسات السابقة.
38	خلاصة الفصل.
40	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية.
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
62	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.
69	خلاصة الفصل.
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
79	الملاحق
110	الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجموعة الدراسات المحلية	27
02	مجموعة الدراسات الأجنبية	33
03	المعلومات المستوردة من الاستبانة	47
04	الموافقة لمقياس ليكارت الخماسي	48
05	الأوزان المرجحة	48
06	مقياس متغير الجنس	49
07	مقياس متغير العمر	49
08	مقياس متغير المستوى التعليمي	49
09	مقياس متغير المستوى الوظيفي	49
10	مقياس متغير الخبرة	50
11	مقياس متغير محاور الدراسة	50
12	صدق المحكمين	51
13	قياس صدق الاستبانة لكل من التخطيط للموارد البشرية، الميزة التنافسية و مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	52
14	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	54
15	نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف	55
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
17	توزيع أفراد العينة حسب العمر	58
18	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	59
19	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	60
20	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	61

62	معايير تحديد الاتجاه	21
63	تحليل وجهة نظر العمال حول محور التخطيط للموارد البشرية، الميزة التنافسية و مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	22
66	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم 01 للتخطيط للموارد البشرية.	23
66	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم 01 للميزة التنافسية.	24
67	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم 01 لمساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.	25
67	قيمة معاملات الارتباط	26
68	المسافة لسلم ليكارت الخماسي	27

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	11
02	دورة حياة الميزة التنافسية	18
03	إستراتيجيات الميزة التنافسية M.Porter	23
04	الهيكل التنظيمي لمخبر الأشغال العمومية للجنوب بولاية غرداية LTPS	44
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
06	توزيع أفراد العينة حسب العمر	58
07	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	59
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	60
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبر المهنية	61

قائمة المختصرات

المختصر	شرحه
ص	صفحة
ص ص	من الصفحة إلى الصفحة
ط	طبعة
OCDE	مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية
LTPS	مخبر الأشغال العمومية للجنوب

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
شهادة الإيزو ISO 9001	01
شهادة الاعتماد	02
إستمارة الاستبيان	03
مخرجات SPSS	04
قائمة الأساتذة المحكمين	05

المقدمة

مقدمة عامة:

إن من أهم مرتكزات نجاح المؤسسات الصناعية والخدمية والإنتاجية اليوم في عالم تسوده المنافسة، الاهتمام بالموارد البشرية، والنظر إلى الإنسان على أنه رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل، كما أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية قد فرضت الكثير من الأوضاع التي كان لها تأثير كبير على اعتماد كافة نشاطات التنمية في البلاد على الأيدي العاملة، في الوقت الذي لم تكن فيه المؤسسات التعليمية والتنموية قد وصلت بعد إلى حد توفير المؤهلات والخبرات اللازمة بما تلائم سوق العمل لتوطين الوظائف.

فالموارد البشرية تلعب دور رئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية. ولقد أصبح معروفاً بأن الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة، فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المؤسسة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات، بالإضافة إلى ما تتمتع به إدارة الموارد البشرية فيه بكفاءة وفعالية في وضع وترسيخ السياسات والاستراتيجيات والخطط المناسبة للإستقطاب وتنفيذ الآليات المناسبة لعملية الموائمة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتطور التقني والإقتصادي الاجتماعي.

والشيء المؤكد أن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية.

ومن أجل تسليط الضوء على الموضوع ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

إنطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- 1- ماذا نقصد بتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية وما أهميتهما للمؤسسة؟
- 2- هل يمكن اعتبار التخطيط للموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تخطط مؤسسة Ltps لجذب الموارد البشرية.
- تعتبر الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات لتحقيقه.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي للموضوع.

- الشعور بأهمية وقيمة الموضوع في الوقت الحالي.

- زيادة وإثراء الرصيد العلمي و المعرفي لنا.

الأسباب الموضوعية:

- ملائمة الموضوع مع التخصص.

- أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي:

- أهمية تسيير الكفاءات من الموارد البشرية أداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق.

- حسن إستغلال الطاقات البشرية ذات المؤهلات والقدرات العالية من أجل تحقيق أداء متميز عالي.

- تهتم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لتحقيق التفوق.

أهداف الدراسة:

من بين هذه الأهداف ما يلي:

1- تبيان دور ومكانة التخطيط للموارد البشرية والوقوف عليه في المؤسسات الإقتصادية.

2- التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

3- تسليط الضوء على تطبيق التخطيط في المؤسسات وعلاقتها بالميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تم إعتداد الفترة في الدراسة القياسية من جانفي 2020 إلى أوت 2020.

- الحدود المكانية: مخبر الأشغال العمومية LTPS، بوهراوة، غرداية، الجزائر.

- الحدود موضوعية: تتمثل في دراسة دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بغية التوصل إلى النتائج المرجوة، وللإجابة على الأسئلة المطروحة استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري والمتعلق بالإطار العام للتخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية وكذا الدراسات السابقة، هذا في الفصل الأول أما في الفصل الثاني في الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة، أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في برنامج معالج excel2019 ، لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول لتتم ترجمتها إلى رسومات بيانية في شكل منحنيات لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل، بالإضافة إلى الإستعانة ببرنامج spss 23 لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات ثم التحليل الكمي القياسي لها.

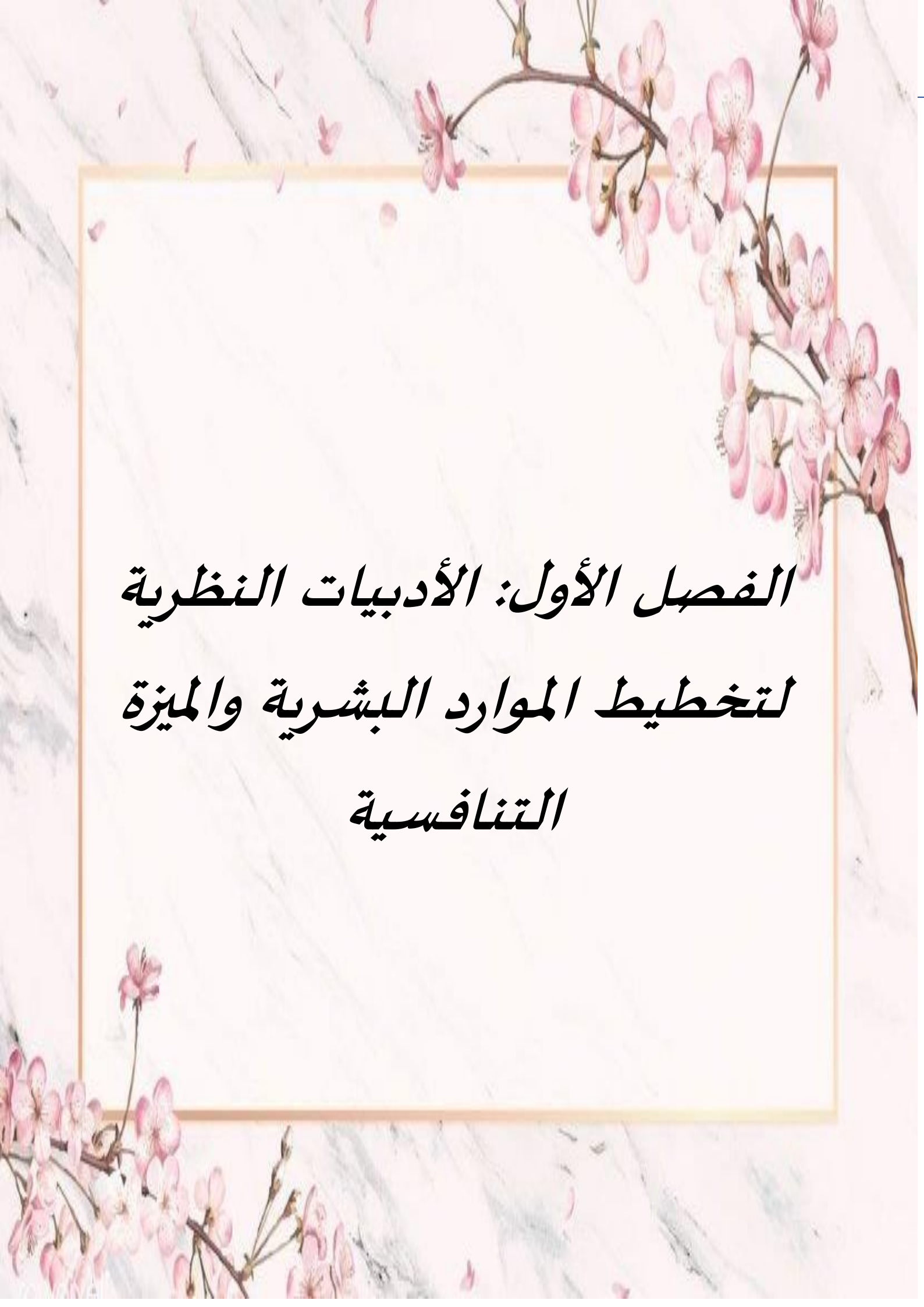
صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو أي بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ويمكن ذكر أهم المشاكل التي واجهت بحثنا كالاتي:

- صعوبة الحصول على موافقة من المؤسسات التي تتطابق خدماتها وموضوعنا.
- صعوبة إتمام دراسة الحالة وذلك بعد فترة كبيرة من العناء والجهد.
- الأوضاع الاجتماعية والصحية في البلاد التي أوقفت جميع السبل التي كانت من الممكن مساعدتنا منها: غلق المكتبات، غياب النقل مما صعب علينا التنقل والحصول على المعلومات الكافية...إلخ.
- صعوبة إستخدام برنامج Spss.

هيكل الدراسة:

- لتوضيح مختلف جوانب البحث إرتأينا في دراسة هذا الموضوع تقسيمه إلى فصلين:
- الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للموضوع حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تضمن الأدبيات النظرية والمبحث الثاني تضمن الدراسات السابقة للموضوع.
 - الفصل الثاني: من أجل إسقاط الدراسة على الواقع العملي تم تفصيل الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناول تقديم الإطار المنهجي، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة و المبحث الثاني عرض وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها .



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
لتخطيط الموارد البشرية والميزة
التنافسية**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.

تمهيد:

أصبح من الضروري على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري وذلك بإعطائه مكانة كبيرة لأنه يمثل العصب والموارد الأساسية لرفع من مكانة المؤسسة، ويعتبر كذلك مصدرا وأصلا إستراتيجيا لها، حيث تقوم المؤسسة بتلبية احتياجاتها من القوى العاملة وذلك بتحديد الفائض والعجز من العمالة، بالإضافة إلى إتباع وتبني خطط و إستراتيجيات دقيقة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وكذلك إتباع الأساليب الحديثة والمتطورة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، مما فرض وأوجب على المؤسسات مواكبة التطور من خلال إدراج الإبداع والابتكار في تكوين القوى العاملة، لتصبح ذات مهارة وكفاءة عالية يعتمد عليها في المؤسسة، مما يكسبها ميزة تنافسية.

وبناء مما سبق فتم تقسيم هذا الفصل وفق النموذج التالي:

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مراجعة بعض الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.

يعتبر التخطيط للموارد البشرية عملية مهمة في المؤسسة مما يساهم في تحديد الاحتياجات الضرورية من القوى العاملة أي تحديد الفائض والعجز، ويعتبر كذلك من العناصر الإدارية الرئيسية. ويعتبر الخطوة الأولى في إدارة الموارد البشرية أي أنه عندما يكون التخطيط بشكل سليم و صحيح يوفر لإدارة الموارد البشرية الجهد و الوقت عند تنفيذ الخطوات المالية و المتمثلة في التعيين، الاختيار والاستقطاب. وبتطبيق التخطيط الناجح ينتج عنه ميزة تنافسية و المتمثلة في اكتشاف الطرق و الوسائل المتطورة من أجل التفرد و التميز عن المنافسين، وللإلمام بهذا المبحث سوف نتناول تخطيط الموارد البشرية بالإضافة إلى الميزة التنافسية و مع تبيان العلاقة و الدور بينهما.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.

لنجاح أي مؤسسة و جب عليها توفير كل احتياجاتها، و من ضمن هذه الاحتياجات القوى العاملة و المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية لما لها دور و مكانة هامة في المؤسسة، و ذلك بتحديد احتياجاتها من أعداد و أنواع الموارد البشرية المؤهلة و ذات المهارة و الكفاءة العالية و كيفية استغلالها و ذلك بما يتماشى مع إستراتيجيات و أهداف المؤسسة و بمعنى آخر تحديد الفائض و العجز من الأفراد. و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المطلب إلى :

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

- مبادئ، مقومات و أهداف تخطيط الموارد البشرية.

- خطوات و أساليب تخطيط الموارد البشرية.

الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

قبل تعريف تخطيط الموارد البشرية نتطرق بشكل مختصر إلى تعريف التخطيط الذي يعتبر جزء من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المؤسسة. و يعتبر أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربع و أنه عملية تحديد أهداف المؤسسة و رسم الاستراتيجيات و الطرق و العمليات لانجازها.

يعرف أيضاً: ¹ " هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها أن تصمم القرارات و الأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة " .

كما يعني: ² "القرارات التي تصنع اليوم سوف تحقق نتائج مفيدة في المستقبل " .

¹ قُرَماط النوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب و الرياضة لولاية أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة و التسيير الرياضي، قسم التربية البدنية و الرياضية، معهد علوم الطبيعة و الحياة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2011/2010، ص 07.

² ابتسام الضمور، التخطيط، مدرسة المساق، جامعة البترا، عمان، الأردن، ص 01.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

مما سبق نقول أن تخطيط الموارد البشرية:

يعرف من المنظور الاستراتيجي: ¹ باعتباره كمدخلات للتخطيط الإستراتيجي المهمة ويعمل بانسجام مع الوظائف الأخرى وهو نقطة التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارتها الإستراتيجية.

كذلك يشار إليه: ² بأنه تخطيط القوى العاملة، أو تخطيط الأفراد. ويعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب.

وفي تعريف آخر: ³ التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المؤسسة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.

وكذلك يعرف على أنه: ⁴ إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية وإستخدامها وعرضها وتطويرها، وأيضاً هناك من يعرفه على أنه التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الإحتياجات.

كما يعرف بأنه: ⁵ عملية تنطوي على تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، لشغل الوظائف في الوقت المناسب.

وبالتالي نقول أن تخطيط الموارد البشرية يعمل على كل من: ⁶

- تحديد إحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية وفق النوع ومستوى التأهيل والأعداد المطلوب توفيرها حسب الخطة الإستراتيجية للتطور والنمو للمؤسسة.
- فعالية التخطيط للموارد البشرية في قدرة المؤسسة على إستثمارهم وخفض التكاليف والإستفادة الأمثل من الموارد البشرية ومشاركهم في التنمية والتطوير.
- مواجهة التحديات ونقاط الضعف التي تمر بها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وتخصصات وأداء العاملين وتحديد اتجاهات التنمية البشرية، والتدريب المستقبلي، وبيان أوجه النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تحقيق وإشباع رغبات وأهداف وخطط المؤسسة والعاملين.

¹ نصر الدين الأمين فضل الله، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين (دراسة ميدانية على مصرف الاستثمار المالي)، مجلة العلوم الاقتصادية 2016 (2) Vol 17، كلية التجارة، جامعة النيلين، ص.4.

² رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.71.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، م. ص ص 118، 120.

⁴ حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد، ط1، الأردن، عمان، 2015، 1436، ص.29.

⁵ عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2012/2013، ص.34..

⁶ محمد محمد المغير وآخرون، دور التخطيط لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف والطوارئ في القطاع الحكومي بقطاع غزة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جانفي، 2020، ص.03.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

ومن هنا نستخلص أن تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة في المؤسسة وذلك بتحديد حاجات المؤسسة من القوى العاملة والمتمثلة في العمال المؤهلين ذوي الكفاءة والمهارات العالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستقرارها واستمراريتها.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية.

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:¹

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيئ هذا إتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، والترقية، والتدريب.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

3- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل. وهناك أهمية أخرى تتمثل في:²

6- توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمؤسسة المعنية من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الأسرية والتعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المؤسسة.

7- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.

8- يساهم تخطيط القوى البشرية في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجمالي النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية اللازمة لإنجاز الأهداف.

9- الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية (أسواق العمل) أو المهارات المتاحة على مستوى المصادر الداخلية في المؤسسة.

10- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة لاسيما عند الشروع باعتماد تحليل (SWOT) للأغراض الإستراتيجية مستقبلاً.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2013، ص 163، 162.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص 49، 50.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

11- يوفر قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمؤسسة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.

الفرع الثاني: مبادئ، مقومات وأهداف تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية.

هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسات، من أهمها ما يلي:¹

- 1- التخطيط السليم للموارد البشرية لا يحدث في فراغ، بل يجب أن يكون جزءاً من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة، ويجب أن تكون أهدافه متوافقة مع الخطط والأهداف التنظيمية.
- 2- يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة، لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسة.
- 3- المعلومات أساسية في عملية التخطيط، فكلما كانت هذه المعلومات دقيقة زادت دقة التخطيط.
- 4- يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعملية ويتمتعون ببعده النظر، والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشاكل والتفكير بأسلوب منظم، كما يتطلب مشاركة المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.
- 5- التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به، فبالرغم من تقدم مناهج التخطيط والوسائل الموضوعية المستخدمة للتنبؤ بالقوى العاملة، إلا أنه هناك العديد من العوامل التي تؤثر على حجم العمالة ونوعها، والتي يصعب التنبؤ بها تماماً، ولهذا فإن التخطيط يعتمد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للمشاركين في عملية التخطيط.

ثانياً: مقومات تخطيط الموارد البشرية:²

- 1- وضوح الأهداف.
- 2- وضوح خطة الإنتاج والمبيعات.
- 3- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية.
- 4- وجود تحليل توصيفي للوظائف.
- 5- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة للفرد والجماعة.
- 6- وجود تنظيم إداري واضح.
- 7- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.

¹ عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000/1999، ص 136.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية.

على أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية:¹

1- إستيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

2- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.

3- الإعداد للمئى الشواغر التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الإستقالة أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.

4- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.

5- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

6- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

الفرع الثالث: خطوات وأساليب تخطيط الموارد البشرية.

أولاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية.

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العاملة في المؤسسة في الخطوات الأساسية لتحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين، سيما وأن المؤسسة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعاً لدى المؤسسات الرائدة، إذ أن مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المؤسسات الإنسانية ولذا يمكن القول بأن خطوات التخطيط الإستراتيجي تتضمن ما يلي:²

1- صياغة الإستراتيجية Formulation Strategy :

إن صياغة الإستراتيجية يتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وهذا ما يطلق عليه تحليل (SOWT) ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في هذا المجال إذ أنها تزود المخططين الإستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق القائمة وكذلك تحديد التهديدات التي ترافق الأعمال الإستثمارية للمؤسسة في الأسواق، إضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المؤسسة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

إن هذه البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية خصوصاً ما يرتبط بالمنافسين والسلع البديلة والجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل والتأمين الصحي والاجتماعي والدعم الحكومي... الخ. من القوانين والتشريعات السارية ذات أثر فعال في تحقيق التحليل البيئي الملائم الذي يعد قاعدة الصدارة في صياغة الإستراتيجية.

¹ صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص135.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص52، 54.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

2- تنفيذ الإستراتيجية ImplementationStrategy:

إن الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الإستراتيجي تقوم على أساس تنفيذ الإستراتيجية وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة بشأنه إذ لا يمكن يمارس التنفيذ للإستراتيجية وتطبيقها على الأرض دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الإستراتيجي للغايات والأهداف المتوخى بلوغها ولذا فإن التطبيق والتنفيذ الناجح للأداء الإستراتيجي لا يمكن أن يكزن بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في المؤسسة، وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط الإستراتيجية، وأن إسهامهم من شأنه أن يثور الطاقات الفكرية والتطبيقية الكافية لديهم في تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.

3- تقييم الإستراتيجية EvaluatingStatey :

إن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تتحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن يتفاقم الانحراف ويتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته.

والشكل رقم (1) يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (1): خطوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص54.

ولذا يتضح بجلاء أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تلعب دوراً حيوياً في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ونظراً لكون التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يمتد مدة زمنية طويلة لذا لا بد من وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية بحيث تحقق التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العاملة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

وهناك من يرى أن خطوات التخطيط للموارد البشرية تشمل أربع خطوات هي كالآتي:¹

1- التحليل البيئي وتحديد الموقف.

2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

3- تحديد عرض الموارد البشرية.

4- إعداد خطة العمل.

ثانياً: أساليب التخطيط للموارد البشرية.

هناك عدة أساليب وتختلف هذه الأساليب حسب درجة أهميتها ومدى اعتماد المؤسسة عليها و من بين هذه الأساليب:²

1- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المؤسسة اعتماداً على عبء العمل المطلوب إنجاز خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المؤسسات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي:

أ- التغييرات التكنولوجية: كثيراً ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييراً في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهنية والمعرفية للموارد البشرية، اعتماداً فإن التنبؤ بالتغييرات التكنولوجية يعد مهماً عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

ب- التغييرات التنظيمية: تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها في حالة التنوع والانكماش.

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساساً في تحليل عبء العمل في المؤسسة والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدّر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المؤسسة تستخدم أساساً في تحديد هيكل الوظائف والملاك، ويمكن استخدام دراسة الوقت أساساً في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلب إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

2- الأسلوب الإحصائي: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرض أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة، اعتماداً فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أي الأساليب المتاحة أمام المؤسسة والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن:

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ط 2، ص 60.

² نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 133-136.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

- تحليل السلاسل الزمنية¹ تتم هذه الطريقة بدراسة علاقة الزمن بالمشاهدات المختلفة لظاهرة معينة لفترات منتظمة، وتسجيل قيمتها لمتابعة ما يطرأ من زيادة أو نقص.

- استخدام نماذج الانحدار: ² أن نموذج الانحدار يعبر عن علاقة بين متغير معتمد وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة إنحدار فإذا احتوى النموذج على متغير مستقل واحد فيعرف بنموذج الإنحدار البسيط وإذا احتوى أكثر من متغير مستقل فهو نموذج الإنحدار المتعدد كما أن النموذج قد يكون خطياً أو غير خطي.

- تحليل سلسلة ماركوف: ³ تعتمد سلسلة ماركوف على التغير في عرض العمل الداخلي لكل صنف من أصناف الوظائف خلال فترة زمنية محددة، إذ يتم استخراج احتمالات حركة العاملين بين الوظائف المختلفة أو الأقسام المختلفة.

إن نموذج ماركوف يفترض بأن الحركة بين الأقسام أو الوظائف لا بد أن تبدأ من وظيفة محددة أو الموقع الحالي للوظيفة وهذه الوظيفة أو الموقع الحالي هي نقطة الانطلاق الرئيسية، والمحدد الأساس للحركة، وتعد سلسلة ماركوف من الأساليب المناسبة، حيث تأخذ بعين الاعتبار تأثير الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية على الموارد البشرية المطلوبة، وهي ملائمة للآمد القصيرة بدرجة أكبر من الآمد الطويلة، إذ يصحب تحديد الإحتمالات الخاصة بالتغيرات عبر الفترات الزمنية الطويلة التي تنطوي على تغيرات بيئية غير منظورة.

ونظراً للتطورات المتسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:⁴

أ- التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المؤسسة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئة المؤسسة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحاً فإن على المؤسسة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

ب- التخطيط الحدسي: يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

يستخلص مما سبق أنه لا يوجد أسلوب مثالي لتخطيط الموارد البشرية يمكن تعميمه على جميع المؤسسات والبيئات وإنما على المؤسسة أن تختار أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها ،

¹ مرجع سبق ذكره، ص: 84.

² سعد زغلول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب الإحصائية، الجهاز المركزي للإحصاء، جمهورية العراق، 2003، ص: 149.

³ حسين وليد حسين عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

1436-2015 هـ، ص 68-69.

⁴ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

فالتقدير الدقيق لحاجات المؤسسة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية، وبسبب تلك الأهمية فقد عد تخطيط الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تخفيض التكاليف في المؤسسة عن طريق:

- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.
- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لتكلفة العمل والتي تعتمد على كم ونوع الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية.

تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة، من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، فتعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية إذا ركز كل منهم على جانب معين في تحقيق الميزة التنافسية.

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من:

- مفهوم الميزة التنافسية.

- محددات ومصادر الميزة التنافسية.

- بناء الميزة التنافسية وإستراتيجيتها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية.

قبل تقديم مفهوم الميزة التنافسية نتطرق إلى مفهوم التنافسية، حيث يصعب تقديم تعريف للتنافسية باعتبار أن مفهومها واسع من ناحية المجالات (الاقتصادية وإدارة الأعمال) وحسب وجهات نظر كل باحث.

حيث يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية: ¹ "بأنها قدرة الدولة على إنتاج السلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية".

ويمكن تعريف التنافسية على أنها: ² القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".

وعرفت التنافسية حسب كل من بورتر وشانكتوجوريندارجام، أنها تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المؤسسة، حيث حدد بورتر ثلاث إستراتيجيات لتحقيق ذلك وهي: ³ السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتكثيف وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها

¹ لامية حمابزة، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة: مؤسسة نفضال بأم بواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مناجمت، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2008/2007، ص 59.

² يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة الجزائر، 09.08 / 2005/03، ص 124.

³ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 48.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف الخارجية والخارجية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية.

كما تعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية¹OCDE التنافسية على مستوى الاقتصاد بأنها:² "الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل".

ومنه يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات متميزة عن المنافسين.

مما سبق نتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية والتي هي:

- هي:³ "الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافستها عن طريق نمط نشر الموارد".

- وفي تعريف آخر:⁴ "هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات، الموارد الفنية، المادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات، الكفاءات، المعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة بحيث تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية".

- تعريف "M. Porter"⁵: "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".

- كما تعرف على أنها:⁷ "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج وسوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية".

¹ منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية. تتكون المنظمة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر.

² نفسه، ص 47.

³ معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، أربد، الأردن، 2015، ص 30.

⁴ لامية حمابزة، مرجع سابق، ص 73

Porter Michael⁵ من رواد الفكر الإستراتيجي وقد قام بإصدار كتابه الأول عن إستراتيجية المنافسة StrategyCompetitive عام 1980م وحدد فيه إطار لتحليل الصناعات والمنافسين، وحدد فيه أيضاً ثلاثة إستراتيجيات عامة وشاملة لتحقيق الميزة التنافسية StrategiesGeneric وهي القيادة في التكلفة، التمييز للمنتجات والتركيز على القيادة في التكلفة أو التركيز على التمييز للمنتجات، ثم أصدر كتابه الثاني عن الميزة التنافسية Competitive Advantage عام 1985م وقام فيه بتحديد كيفية خلق الأداء المميز والحفاظ عليه من خلال خلق القيمة للعملاء. ثم أصدر كتابه الثالث عن الميزة التنافسية للأمم Nations of AdvantageCompetitive عام 1990م ليعرض فيه كيفية تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الدول. كما قام بنشر العديد من المقالات حول الفكر الإستراتيجي وإستراتيجيات المنافسة والمزايا التنافسية على أساس أن الفكر الإستراتيجي يعمل على توظيف واستثمار موارد وعمليات وأنشطة لتحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية ومن ثم تحقيق قدرة تنافسية قوية ومستدامة تميزها عن منافسيها .

⁶ عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁷ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011، ص 25.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

- المزايا التنافسية هي: ¹الشروط التي تسمح لشركة أو دولة بإنتاج سلعة أو خدمة متساوية القيمة بسعر أقل أو بطريقة أكثر استحقاقاً. تتيح هذه الشروط للكيان المنتج تحقيق المزيد من المبيعات أو الهوامش المتميزة مقارنةً بمنافسيه في السوق.

وتعزى المزايا التنافسية لمجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك هيكل التكاليف، والعلامات التجارية، ونوعية المنتجات، بما في شبكة التوزيع، الملكية الفكرية، وخدمة العملاء..

وتعني كذلك: ²قدرت الشركة على فعل شيء أفضل من المنافسين ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق. وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسين.

إضافة إلى التعاريف السابقة يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بنفس الإستراتيجية وفي نفس الفترة، كما تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفاً قويا تجاه الأطراف المختلفة.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: ³

- كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها.

- تعد بمثابة السلام الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير.

- كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.

وهناك أهمية أخرى منها: ⁴

- خلق القيمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة المؤسسة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

¹Competitive advantage, Business essentials, Investopedia, Investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

²رحماني يوسف زكريا، دور البقطة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان 2015/2014، ص: 51، 52.

³شوالي نور الهدى، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص 79.

⁴سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عوامل الكفاءات في المؤسسة - (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مدرّة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص 08.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية.

تتميز الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية:¹

- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس على تشابه.

- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقلة.

- تكون عادة مركزة جغرافياً.

- الميزة تشبع من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى الزبون أو العميل وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.

- أنها يجب إن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

الفرع الثاني: محددات، وبناء الميزة التنافسية.

أولاً: محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما:²

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية.

تتحقق استمرارية واستدامة الميزة التنافسية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.

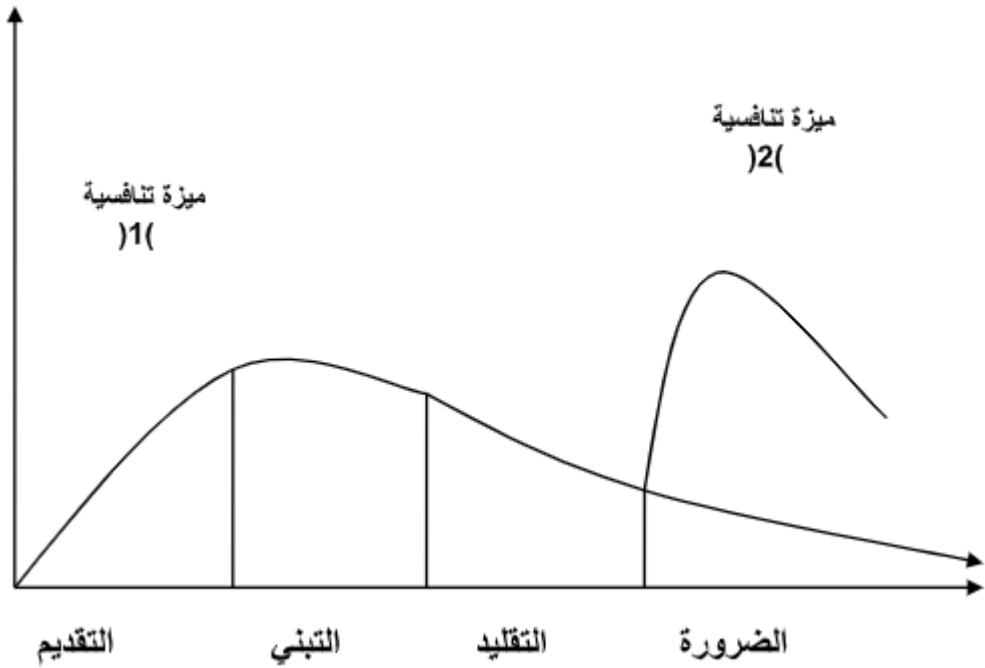
وللميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات، وتوضح هذه الدورة في الشكل التالي:

¹ شوالي نور الهدى، مرجع سابق، ص 80.

² عبد الحكيم جربي، مرجع سبق ذكره، ص 90.89

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

الشكل 02: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: حنيش فتحي، دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم إقتصادية، جامعة البليدة 02، 2018/2017، ص 111.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

أ- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية بمرور الوقت انتشارا أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من العملاء.

ب- مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة التنافسية استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.

ج- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، وذلك لكون المنافسين قاموا بتقليدها.

د- مرحلة الضرورة: هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسينها أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

البعد الثاني: نطاق التنافس.

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة على المؤسسات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

أ- نطاق القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع عملائها، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

د- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ثانيا: بناء الميزة التنافسية

وتحدد في الخطوات التالية:¹

أ- الذكاء النسبي:

يعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج، التسويق فيما بينهم والنتائج المنتظرة من استغلالها، مما يفرض على المجموعة مايلي:

- معرفة جيدة للوضع المالية للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذلك المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

- توقع الأعمال المستقبلية هي عنصر أساسي ويفترض نظرة إستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات الى احتياجات المؤسسة.

ب- الأداء المشترك:

بعد تحقق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية تحقيق الربح، فالمجموعة الكفاء تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم، التنسيق، التبادل.

ويتجسد ذلك من خلال:

- معرفة كيفية التعبئة، فامتلاك المعارف غير كاف حتى تكون المجموعة الكفاء وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

¹ شوالي نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 103.104

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

- معرفة كيفية التنسيق أي معرفة انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال.

ج- كفاءة جديدة:

على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين الموارد الخاصة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها فان العمليات التي تشير إلى انخفاض الفارق بين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة إلى كفاءة جديدة تكون ذات غاية حيث يتم تشغيل المعارف المختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص الذي يكون كفاءاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط كاملاً.

د- اكتساب صفة التميز:

إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة يمكن ترجمتها إلى ميزة تنافسية تتم تعبئتها إلى نشاط معين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسية من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية وبالتالي اكتساب صفة التميز والذي هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا والأفضلية في تخصيص الموارد.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية وإستراتيجيتها.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية.

ان اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية انما هو دالة لنجاح استراتيجيات الاعمال المعتمدة من قبل وحدات الاعمال الإستراتيجية التي تتكون منها هذي المؤسسة والميزة التنافسية بهذا الاتجاه تستند الى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، اذا ركز M.Porter على قيادة التكلفة والتمايز لتحقيق الميزة التنافسية ، وبين kay ان الميزة التنافسية تستند الى المقدرات المميزة التي تعكس الخصائص المميزة للعلاقة بينها وبين مورديها وزبائنها وموظفيها ، وورد turban et al سبعة اسس لتحقيق الميزة التنافسية هي قيادة الكلفة، التمايز، النمو، التحالفات، الابداع، تحسين الكفاءة الداخلية، والتوجه نحو الزبون، و hill حدد اربعة جوانب لتحقيق الميزة التنافسية هي الكفاءة، الجودة، الابداع، والإستجابة للزبائن، وحديثا حدد Thompson and Strickland في سنة 2003 ثلاث جوانب يشترط توفرها في إستراتيجيات الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية:¹

- خصائص المنتج (الكلفة المنخفضة ، المنتج ، الافضل ، خط المنتج الواسع ، خدمة الزبون المتميزة ، والتركيز على جزء معين من السوق).

- الخبرة ، نقاط قوة الموارد والقابليات للتنافسية.

- حماية الاعمال من ردود افعال المنافسين او التطورات التنافسية.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، " الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص302.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

1/ المصادر الخارجية: التفكير الإستراتيجي¹

تعمل منظمات الأعمال في عالمنا المعاصر في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير اقتصادياً ، تقنياً ، سياسياً ، اجتماعياً وثقافياً، ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى تحديد القوى البيئية المؤثرة في الأداء التنافسي للأعمال وتحديد ما إذا كانت تشكل فرصاً حقيقية للنمو والتفوق أو تهديداً للبقاء والتنافسية في بيئة الصناعة ، و بغية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة انتهاج ثلاث استراتيجيات تنافسية، وهذا بالاعتماد على مواردها وعوامل القوة لديها. بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية، وتعتبر إستراتيجيات التنافس التي جاء بها M.Porter مصدر من مصادر الميزة التنافسية وصنفها الى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز.

2/ الإطار المحلي:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل تلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3/ المصادر الداخلية: مدخل الموارد:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية للمؤسسة وبين بيئتها الخارجية وهذا يدل على ان مصادر الميزة التنافسية هي داخلية وتمثل قدرات المؤسسة ومهاراتها ومواردها لتطبيق، ويمكن التمييز بين الموارد الملموسة والموارد الغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة ، الموارد الاولية ، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها وكذلك تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة واساليب التنظيم الاداري ، وطرق التحفيز ، ومردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة.

ثانياً: استراتيجيات الميزة التنافسية.

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة الى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل والأقل سعراً مع توفير سرعة الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى الوحدات، ولقد وضع (Porter 1980) ثلاثة استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل يمكن

¹ حنيش فتحي، مرجع سبق ذكره، ص123.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

ومنه فاستراتيجيات التنافس هي:¹

- إستراتيجية خفض التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان وغيرها.

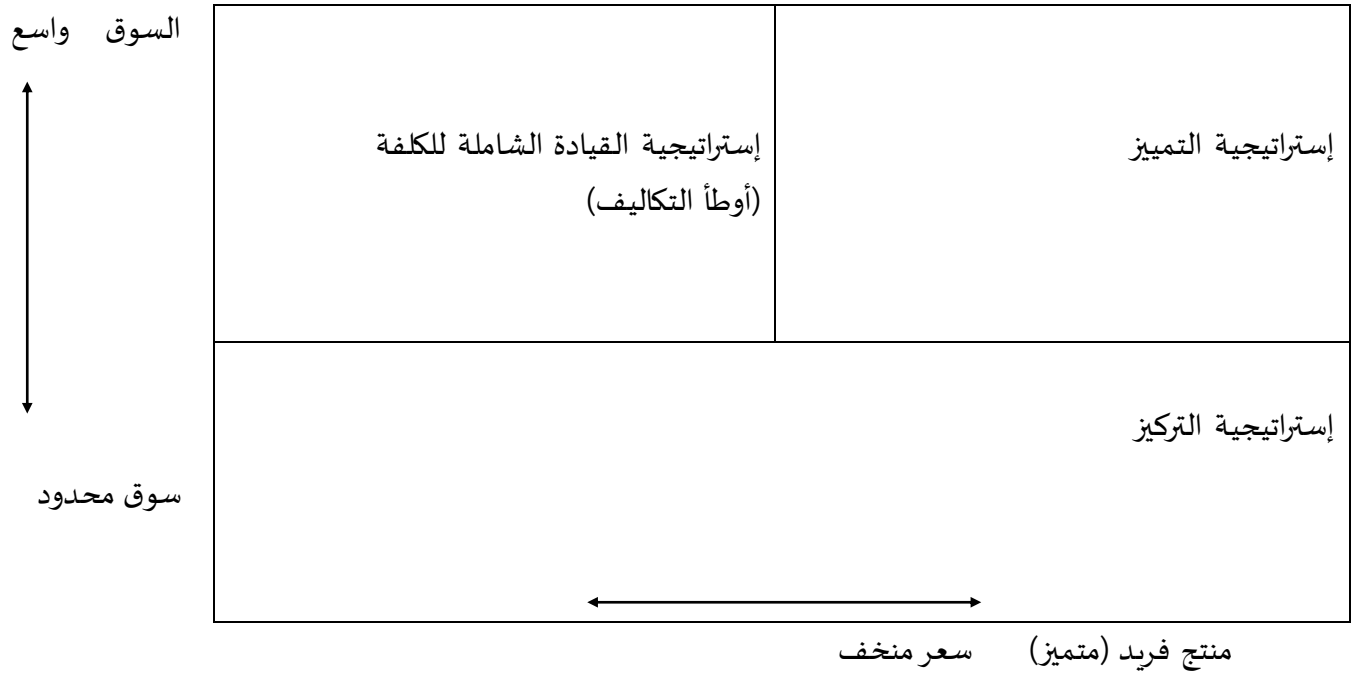
- إستراتيجية التمييز: وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، ويمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال اما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف.

¹ ثابت حسن وآخرون، الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة جمان، أربيل، العراق، ص 11.10

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

الشكل رقم 03: استراتيجيات الميزة التنافسية لـ M. Porter



المصدر: م.دانية المكاري، الإدارة الإستراتيجية، قسم الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فئة التنمية الإدارية، موسوعة مقالات النجاح SuccessSkills.

المطلب الثالث: مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ان قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدراتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوفر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للحصول بتلك المؤسسة إلى التنافسية.¹

الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لقد وهب الله عز وجل للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح إليها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وان كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري، والمتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، لكن توافر العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة أو تحقيقها لميزة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذا ما

¹ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/02/28.27، ص 11.10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.

الفرع الثاني: متطلبات الحصول على ميزة تنافسية بالاعتماد على التخطيط الفعال للموارد البشرية.

لكي تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها البشرية، يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات في عملية التخطيط، والتي يمكن حصرها في هذه النقاط.

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائفهم تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف المزايا التنافسية، بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدو قصورا في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.

- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقتضي بتحمل المؤسسة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.

- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنهيين (الممتازين) منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار.

- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.

- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.

- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة.

- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية، في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جدا إلا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية، واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

الفرع الثالث:¹ مساهمة التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

إن تحقيق ميزة/ أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وتعد الموارد

¹ المرجع السابق، ص 12.11.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

- البشرية أهم مورد يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه للحصول على هذه الميزة، باعتباره مورد صعب الحصول عليه وكذلك كثير التغير والتعقيد، خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بتغيير ظروف العمل وانتشار الوعي لدى العمال، وبالتالي فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية، يمكن أن يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها، والحفاظ على تنافسيها، وكذا حصولها على مزايا تنافسية تساعد على البقاء في الأجل الطويل، وعليه يمكن للتخطيط الفعال للموارد البشرية أن يساهم في الحصول على ميزة تنافسية من عدة جوانب، نبرزها فيما يلي:
- الإعتماد على الكفاءات البشرية كمورد غير ملموس، والاهتمام بتسييره جيداً يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، طبعاً بالتكامل مع الموارد والكفاءات الأخرى، حيث أن التخطيط الناجح هو الذي يحدد الكفاءات البشرية اللازمة داخل المؤسسة بالكم والنوع اللازمين.
 - إن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلاً إلى الفرص المستقبلية هي عامل الموارد البشرية، حيث أن التخطيط للموارد البشرية يأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية للمحيط، وكذا إمكانية توافر فرص تستغلها المؤسسة وتحقق من خلالها مزايا تنافسية.
 - إن التخطيط الفعال للموارد البشرية من شأنه أن يحدد الموارد اللازمة دون أن يحدث فائض أو عجز على المدى البعيد، وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث توازن في هذه الموارد وتفادي حصول اختلالات تستوجب إعادة التخطيط، هذا الأخير الذي له تكاليف إضافية تؤثر على المؤسسة.
 - إن تحكم المؤسسة في التكاليف الإضافية الناجمة عن سوء التخطيط، يؤدي إلى تخفيض التكاليف العامة، وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المنتجات أو الخدمات المقدمة.
 - إن التخطيط الفعال للموارد البشرية، يساعد في وضع العامل المناسب في المكان المناسب وكذا توفير ظروف العمل المناسبة، كل هذا من شأنه أن يجنب حدوث هروب العمال أو ما يعرف بدوران العمل، الذي له تكاليف تؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
 - إن التخطيط الفعال للموارد البشرية، يساهم في استقطاب كفاءات تستطيع التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة سواءً الداخلية أو الخارجية.
 - إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى الإبداع وخلق الأفكار، وبالتالي تكون المؤسسة سباقة لاقتناص الفرص، وكذا لتسويق منتجات جديدة متميزة في السوق.
- وعليه يمكن القول أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في حصول المؤسسة على مزايا تنافسية سواءً من جانب التحكم في التكاليف أو التميز عن المنافسين، وتسعى المؤسسة جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية المتميزة لضمان البقاء والاستمرار.

المبحث الثاني: مراجعة بعض الدراسات السابقة

في هذا المبحث من هذا الفصل، حاولنا التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بهدف توسيع المعارف ومحاولة الإمام بمختلف جوانب البحث، حيث تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات محلية (جزائرية)، ودراسات أجنبية، حيث قمنا باستعراضهما على شكل جدول، بالإضافة إلى معرفة أوجه التشابه والاختلاف.

المطلب الأول: الدراسات المحلية (الجزائرية)

تتمثل هذه الدراسات المحلية فيما يلي:

- 1- دراسة (لامية حمائزية 2008/2007) دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة نפטال بأم بواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مناجمنت المؤسسة، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر. تحت الإشكالية: كيف تاهم الموارد البشرية داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية؟.
- 2- دراسة (عباس فهيمه 2009/2008) أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال-NAFTAL- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر. تحت الإشكالية: ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ؟ وهل تعطي المؤسسة الجزائرية القدر الكافي لضرورة وجود هذا المفهوم في واقعنا ؟
- 3- دراسة (سليمان عائشة 2011/2010) دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة – دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة- بمستغانم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر. تحت الإشكالية: كيف يمكن لتسيير الموارد والكفاءات أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- 4- دراسة (بوازيد وسيلة 2012/2011) مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف سطيف 1، سطيف، الجزائر. تحت الإشكالية: هل يمكن الإعتماد على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- 5- دراسة (عبد الحكيم جري 2013/2012) أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1. تحت

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

الإشكالية: ما هو أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية – فرع قسنطينة ؟

6- دراسة (رحماني يوسف زكريا 2014/2015) دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة موبليس بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية ،التسيير و علوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان. تحت الإشكالية: كيف يمكن بناء الميزة التنافسية المستدامة عن طريق نظام اليقظة الإستراتيجية ؟

7- دراسة (ثابت حسن وآخرون) الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، تحت الإشكالية: ما هو دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ؟ وما مدى تأثير الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ؟

L'impact des politiques de ressources humaines sur le développement de ،FEKIRSouhil - 08

L'intelligence économique dans le secteur public des Télécommunication en Algérie

Etude de cas (Algérie Télécom)، مذكرة للحصول على الدكتوراه في العلوم التجارية ، المدرسة التجارية العليا في الجزائر، 2015 .

الجدول رقم 01: مجموعة الدراسات المحلية

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	المنهجية	النتائج	التوصيات
01	مذكرة	دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية.	لامية حمائزية	2008/2007	اعتمدت الباحثة كل من المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي لملاتهما لطبيعة موضوعها.	الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة بإتباع إدارة سليمة للموارد البشرية، يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة الأكثر أهمية والأكثر محورية وأن أي شيء آخر يعتمد اعتمادا كاملا على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة، قياس الموارد البشرية حيث زادت الكثير من المؤسسات في محاولاتها لفهم تكلفة رأس المال البشري من خلال برامج محاسبة الموارد البشرية بالإضافة إلى نتائج أخرى تشمل العنصر البشري من ناحية العمليات	تنمية قدرات الأفراد في مجالات غير مجالات تخصصهم، تكثيف عمليات التكوين، اعتماد إدارة الموارد البشرية لسياسة تنمية متطورة لكفاءات الأفراد، التركيز على عنصر الحزم في المعاملات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء المفاجئة، التفكير في أساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم التقليدية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

	التكوينية المبرمجة، سياسات التحفيز المتبعة... الخ						
02	مذكرة	أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال - NAFTAL	عباس فهيمه	2009/2010	اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة وتفسيرها .	تتسم طبيعة العلاقة بين المؤسسات بالمنافسة أي أنها في صراع دائم للحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمواجهة هذه المنافسة يعتمد نظام اليقظة الإستراتيجية على المعلومات باعتبارها مورد إستراتيجي للأداء الجيد للمؤسسة ، تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة تفوقها على المؤسسات، ومن ومن جهة أخرى باعتمادها على كفاءات مواردها البشرية ، وهذا يبين أن للميزة التنافسية عدة مصادر . ولحفاظ المؤسسة على مكائنها وجب عليها تعزيز ميزتها التنافسية من خلال البحث والتطوير، أما بالنسبة لمؤسسة نفطال فهي تعمل جاهدة على تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية من جهة ، ومن جهة أخرى مواجهة التحديات والعراقيل المحيطة بها .	المتابعة الجادة للمعلومات ودراسها بالإضافة إلى الاعتماد على نظام اليقظة لمواجهة التغيرات الحاصلة وكذلك إعداد تشخيص وظيفة اليقظة الإستراتيجية في كل مستويات المؤسسة بالإضافة إلى التنظيم الداخلي والتنسيق بين الإدارات لتحقيق الانسجام والتكامل وأيضاً الاعتماد على المورد البشري كمورد هام وأساسي لليقظة وأخيراً ضرورة حماية معلومات المؤسسة وخاصة الإستراتيجية منها.
03	مذكرة	دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة -	سليمان عائشة	2011/2010	استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المناهج العلمية التي تتلاءم وطبيعة موضوعها والمتمثلة	أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية والعمل على بناءها وحمايتها من التقليد لضمان الريادة والمزايا التنافسية،	الميزة التنافسية متطلب ضروري للمواجهة والبقاء في المنافسة وتعتبر هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

<p>الاهتمام بالكفاءات كونها ثلاثية الأبعاد، لا بد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة، تشجيع الاتصال غير الرسمي، إرساء نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا يسمح بتبادل المعلومات من جميع الجهات وتشجيع التعبير عن الآراء، توفير المناخ الملائم للإبداع، إتاحة فرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة، الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية، توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع كل من الفشل وروح المبادرة.</p>	<p>خلال التميز من خلال مواردها وكفاءاتها، الكفاءات كمؤثر إيجابي لبناء قدرات تنافسية متميزة، التسيير الفعال والجيد لمخزون الكفاءات وقدره المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة لتسييره، إدراك المؤسسة بان بقاءها واستمراريتها تعتمد على الاهتمام بكفاءاتها، العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.</p>	<p>في: المنهج الوصفي، المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة.</p>					
	<p>التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، إن تحقيق الميزة التنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل " وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة، إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن</p>	<p>استندت الدراسة إلى إتباع المنهج الوصفي إلي يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على المدخل الكمي الذي يعتمد على الأدوات الرياضية والإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة واختبار الفروض.</p>	<p>2012/2011</p>	<p>بوازيد وسيلة</p>	<p>مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.</p>	<p>مذكرة</p>	<p>04</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

	<p>المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها.</p>						
<p>يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة بالإضافة مرافقة الموظفين ومشاركتهم في وضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية وتوفير لهم الجو المناسب، وأيضاً ضرورة استقطاب أشخاص المبدعين و متميزين ، وكذلك عدم حصر فرص التدريب على الإطارات وأعوان التحكم بل تعميمها على العمال وضرورة استحداث نظام خاص بمتابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب و ضرورة وضع إستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي بالإضافة إلى العمل على دعم مختلف أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض التكاليف.</p>	<p>أن المؤسسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في عملية التحليل الوظيفي، وأيضاً عدم مشاركة ومرافقة الإدارة العليا للموظفين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية وأنها لا تعتمد على المصادر الخارجية لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية إلا في حالة الضرورة، وأن عملية اختيار المترشحين لا تتم بشفافية وكذلك أنها تقوم ببعض العمليات من أجل التعرف على المخاطر التي تواجه الوظيفة وإتباعها لخطة سنوية لتلبية الموارد البشرية بالإضافة إلى تسجيل ضعف في عملية تقييم أداء الموظفين بعد التدريب، والعمل على تنميتهم وتدريبهم. بالإضافة إلى عدم اهتمام المؤسسة لأنشطة البحث والتطوير بسبب عدم توفر الوسائل والتجهيزات وأن تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد ومدى</p>	<p>اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات والمداخلات في تكوين الإطار النظري للموضوع وهذا بالنسبة للمنهج الوصفي أما المنهج التحليلي متمثل في الجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS .</p>	<p>2013/2012</p>	<p>عبد الحكيم جري</p>	<p>أثر إستراتيجية تنمية الموارد التنافسية البشرية في تحقيق الميزة المستدامة للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية – فرع قسنطينة.</p>	<p>مذكرة</p>	<p>05</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

	اهتمامها بالإبداع والابتكار وبدل مجهودات كبيرة في سبيل تحسين منتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك .						
التشجيع المتواصل للأفراد على الإبداع وتوفير الظروف المناسبة مع تامين دور المعلومات في التفوق على المنافسين ،بالإضافة إلى الاهتمام بالبيئة وذلك بإنشاء نظام يقظة فعال وضرورة نشر ثقافة اليقظة داخل المؤسسة زيادة على ذلك تنظيم المنتقيات والندوات العلمية للتعريف بها ولما لها دور في اكتساب وتنمية الميزة التنافسية وكذلك التزود بالتكنولوجيا وضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة ومدى استجابتها للتغيرات البيئية.	استمرار المؤسسة في السوق مرهون بقدرتها على المنافسة من خلال معرفتها الدقيقة للبيئة ومدى تحليلها للمتغيرات الحاصلة ،ضرورة التزود بالمعلومات لمواجهة التطورات والتغيرات الحاصلة ،أما بالنسبة لمؤسسة موبيليس إعادة النظر في إستراتيجياتها وسياساتها بسبب تراجع حصتها ودخول منافس آخر بالإضافة إلى محاولة الأسواق العالمية فهم جميع تحركات المنافسين بسبب انفتاح المؤسسات على ذلك من خلال إدراج اليقظة التجارية وأخيرا محاولة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في رفع التحدي وتغيير أسلوبها وإدخال التكنولوجيا بهدف رفع المستوى.	اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستعانة بالمنهج التاريخي الذي يسمح بتتبع تطور الظواهر عبر الزمن والوقوف على أهم المراحل التاريخية	2015/2014	رحماني يوسف زكريا	دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط –	مذكرة	06

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

07	دراسة	الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	ثابت حسن وآخرون	-	اعتمد الباحثون على كل من المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى المصادر المهي والمنهج التحليلي من خلال التحليل الإحصائي لنتائج استمارة الاستبيان.	الإستراتيجيات التنافسية تلعب دورا مهما وحاسما في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويختلف ذلك الدور طبقا لنطاق الميزة التنافسية المستدامة.	وجوب تبني جميع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لإستراتيجيات تنافسية ملائمة لنشاطها وقطاعها السوقي، وجوب عمل ورشات عمل وندوات حول تفعيل الإستراتيجيات التنافسية من أجل تعزيز تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وجوب الاهتمام بإعداد كوادر مختصة في الإستراتيجيات التنافسية والإطلاع على جميع المبادرات الدولية مع الاهتمام بالكوادر العاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الوقت الحالي من أجل تلبية احتياجات الكهولة مع علمية واطلاع الأجيال الشابة.
08	مذكرة	L'impact des politiques de ressources humaines sur le développement de l'intelligence économique dans le secteur public des Télécommunication en Algérie Etude de cas Algérie : Télécom			تعتمد عملية تحليل نتائج هذا العمل على التحليلات الإحصائية و الوصفية والمتعمقة بهدف الحصول على نموذج البحث، واكتشاف العلاقات بين متغيراتها المختلفة. بالإضافة الاعتماد على أداة الاستبيان والمقابلة.	أظهرت النتائج أن بعض سياسات الموارد البشرية لها تأثير كبير على توقعات المخبرات الاقتصادية والمتمثلة في الخصائص التالية: الرضا، الأعمال. كذلك تؤثر على التوقعات الجماعية المتعلقة بالموظفين المتعلقة بذكاء الأعمال، وأن التواصل يؤثر ويعزز منتوقعات العمال الويديكوند كالتحفيز الموظفين. يؤثر الذكاء الاقتصادي على تطوير البيئة الداخلية. العوامل الجغرافية والمتمثلة في المستوى التعليمي والعمر والأقدمية والفئة الاجتماعية المهنية	تتمثل لتوصياتها التركيز على النقاط التالية: معرفة كيف ولماذا يؤثر الدافع والرضا على الذكاء الاقتصادي، ولماذا سياسات التدريب تؤثر على الذكاء الاقتصادي وكذا البيئة الداخلية بالإضافة إلى كيفية الحفاظ على نشاط استخبارات اقتصادية يفهم خلالها الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تتمثل هذه الدراسات في ما يلي:

- 1- دراسة (رائد المومني، سيما مقاطف 2012) أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن-- مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات-العدد السابع والعشرون (2). هل تؤثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية ؟

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

- 2- دراسة (هشام عثمان المبيضين 2015) نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في مجال إدارة الأعمال المجلد 11، العدد(2). ما أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية؟
- 3- دراسة (معتصم مفضي الخالدي، أيار 2015) دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية، دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد و الأعمال، جامعة جدارا، اربد، الأردن. ما دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- 4- دراسة (جواهر محمد محمد أحمد 2016) دور تخطيط الموارد البشرية في كفاءة أداء منظمات الأعمال- دراسة حالة مصنع سكر عسلاية الفترة من 2015، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإمام المهدي، ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة كفاءة أداء المنظمات الصناعية ؟
- 5- دراسة (نصر الدين الأمين فضل الله، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان 2016) دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين-دراسة ميدانية على مصرف الاستثمار المالي-مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 17(2) 2016، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان. ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين ؟
- 6- دراسة (محمد محمد المغير وآخرون، جانفي 2020)، دور التخطيط الإستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف والطوارئ في القطاع الحكومي بقطاع غزة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، الجامعة الإسلامية، غزة.

الجدول رقم 02: مجموعة الدراسات الأجنبية

الرقم	النوع	العنوان	المؤلف	السنة	المنهجية	النتائج	التوصيات
01	مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات (دراسة ميدانية)	أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن_	رائد المومني، سيما مقاطف	العدد السابع والعشرون، حزيران 2012	/	توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لجميع أبعاد إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية، والتي تمثلت في عنصر الجودة باعتباره واحداً من أبعاد الإحلال، وأثره على العميل الأردني عند اختياره لأي شركة تأمين في الأردن. كما ظهر أن لبعده المنفعة و السعر أثراً واضحاً أيضاً على بناء الميزة التنافسية لشركات التأمين. كما أظهرت الدراسة أن المنافسة قوية بين شركات التأمين في الأردن، فجميع هذه الأبعاد أظهرت أثرها الإيجابي في بناء	أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام شركات التأمين الأردنية بجودة منتجاتها، وأن تركز على إستراتيجية التميز في جودة المنتجات المقدمة، بالإضافة إلى توفير أكبر قدر ممكن من المنافع، زيادة على ذلك الحرص على توفير منتجات بأسعار تنافسية وواضحة لما يسهل على العميل المقارنة و الاختيار

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

02	مجلة في إدارة الأعمال	نظم المعلومات الإستراتيجية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية	هشام عثمان المبيضين	المجلد 11، العدد 2، 2015	قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي والمنهج المدداني وكذلك الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات لتغطية الجانب النظري من الدراسة. ثم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.	الميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية كان متوسطاً، وأن ميزة التحالفات والشراكات قد احتلت المرتبة الأولى، يليها في المرتبة الثانية بعد التكلفة الأقل، وجاء في المرتبة الثالثة بعد التمايز في المنتجات، إضافة إلى وجود أثر لتطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها.	ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة: الاهتمام ببناء موارد المعلومات الإستراتيجية و الاهتمام بمدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية و زيادة كفاءة التنسيق بين العمليات التشغيلية في الشركات التابعة للصنع.
03	رسالة ماجستير (دراسة ميدانية)	دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية	معتمد مفضي الخالدي	أيار 2015	اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية مع استخدامه لأداة الاستبانة	وجود أثر لمركز التكلفة، الربحية والاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية مما يؤدي إلى رفع كفاءة أداء الشركة بالإضافة إلى أن نظام محاسبة مراكز المسؤولية يساعد الإدارة العليا في تقييم الأداء الفعلي لمراكز التكلفة والمسؤولية.	إعداد البرامج التدريبية للعاملين في الشركات، زيادة التنسيق بين مراكز المسؤولية بالإضافة إلى ضرورة توجيه مديري مراكز المسؤولية في الشركات السعودية والعمل على المحافظة على وجود نظام حوافز في الشركة لزيادة الاهتمام بالكوادر البشرية كونها المقوم الأساسي في نجاح الشركات وأخيراً العمل على تطوير المهارات الإدارية والمحاسبية للعاملين ورفع مستواهم، وضرورة إشراكهم في دورات تدريبية متخصصة تتعلق بمحاسبة المسؤولية.
04	مذكرة ماجستير (دراسة حالة)	دور تخطيط الموارد البشرية في كفاءة أداء منظمات	جواهر محمد بن محمد أحمد	2016	اتباع الباحث على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي	تحديد الاحتياجات من الكوادر العاملة بشكل علمي دقيق يحد من تكلفة نقص العمالة ويزيد من نجاح تخطيط الموارد	ضرورة الاهتمام بنشر الوعي والثقافة بالأسس العلمية لتخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى ضرورة معالجة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

<p>المشاكل عند انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل.</p>	<p>البشرية بالإضافة إلى مساهمة خطة نظام الموارد البشرية في التنبؤ ووضع حلول لمشاكل القوى العاملة ، وأيضاً يجب توفر أخصائي تخطيط الموارد البشرية في المستوى المناسب يعتبر من أهم المقومات لنجاح التطبيق.</p>	<p>التحليلي.</p>			<p>الأعمال</p>	
<p>تشخيص واقع النظام وتحديد المعوقات التي تواجهه والعمل على تدليلها لزيادة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف .</p>	<p>وجود علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة العاملين بالإضافة إلى عدم أخذ الإدارة العليا بآراء العاملين في المصرف .</p>	<p>اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر ملائمة مع متطلبات البحث الحالي والاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة الاعتماد على شبكة الانترنت، أما عن تحليل البيانات تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان .</p>	<p>2016</p>	<p>نصر الدين الأمين فضل الله، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان</p>	<p>دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين</p>	<p>05 مجلة العلوم الاقتصادية (دراسة ميدانية)</p>
<p>توحيد مؤسسة مستويات الموارد البشرية العاملة في الإسعاف والطوارئ الحكومي، تأهيل العاملين في الإسعاف والطوارئ الحكومي للوصول إلى المستويات الأربعة وفق المنظومة العالمية، توحيد الإستراتيجيات التنموية للمتطوعين ومقدمي الخدمات غير الحكومية المساندة في الأحداث الكبرى، تشكيل هيئة وطنية عليا للإسعاف والطوارئ الحكومي، تطوير فعالية دور اللجنة العليا للإسعاف والطوارئ في الرقابة والمتابعة الدورية لكافة الموارد</p>	<p>من أهم النتائج: توجد موافقة بدرجة كبيرة على التخطيط في إدارة الموارد البشرية بشكل عام بنسبة 75.17%، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا أقل من 0.05 أو تساوي</p>	<p>اعتمد الباحثون المنهج الوصفي القائم على دراسة الأسس النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة واستخدام المنهج التحليلي باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.</p>	<p>جانفي 2020</p>	<p>محمد محمد المغير وآخرون</p>	<p>دور التخطيط الإستراتيجي للإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات الإسعاف والطوارئ في القطاع الحكومي بقطاع غزة.</p>	<p>06 بحث في مجلة</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

البشرية في المؤسسات الحكومية والأهلية والمجتمعية من خلال توحيد التدريب لهم، التنسيق والتناغم بين مقدمة الخدمات في إسعاف والطوارئ في الميدان، اعتماد معايير ضبط الجودة للموارد البشرية في الإسعاف والطوارئ وفق مؤشرات مؤسسة الصحة العالمية.							
--	--	--	--	--	--	--	--

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

بعد التطرق في هذا المبحث إلى الدراسات المحلية وكذا الأجنبية سنحاول معرفة أوجه التشابه والاختلاف في هذا المطلب.

الفرع الأول: أوجه التشابه

- 1- فترات الدراسة جد متقاربة.
- 2- تسعى الدراسات إلى تحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف.
- 3- اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بالإضافة إلى أداة من أدوات جمع المعلومات ألا وهي الاستبيان.
- 4- تسعى الدراسات إلى إتباع وتبني خطط إستراتيجية من أجل تقليل التكاليف وضمان الاستمرارية.
- 5- تعتمد وتهتم الدراسات بالتطور والحدثة من خلال استخدام التكنولوجيا وذلك من أجل الإبداع والابتكار في المؤسسة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

- 1- عدم استخدام المنهج التاريخي من قبل دراستنا.
- 2- بعض الدراسات تناولت إدارة الموارد البشرية بينما دراستنا تناولت جزء أو مرحلة من إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية.
- 3- تسعى دراستنا إلى ضرورة إشراك المورد البشري في عملية اتخاذ القرار على عكس الدراسات الأخرى.
- 4- بعض الدراسات تناولت أثر اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بينما دراستنا دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية

5- إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة ذات طابع إنتاجي على عكس بعض الدراسات.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري لكل التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية ومساهمو كل من التخطيط للموارد في تحقيق الميزة التنافسية وكذا الدراسات السابقة، حيث توصلنا إلى أن التخطيط للموارد البشرية من أهم العوامل والركائز التي تؤدي إلى نجاح عمل المؤسسات، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها، بغض النظر عن طبيعة عملها، علاوة على ذلك فهو يحتل الصدارة في المؤسسة على عكس ما كانت تتصوره المؤسسات في الماضي، ويعتبر الوسيلة الرائدة في تحقيق التميز والمنافسة، أي من يمتلك العنصر البشري يمتلك السوق .



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
لمخبر الأشغال العمومية للجنوب
***LTPS* بغرداية**

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية حول التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية، وكذا الدراسات السابقة، ومن أجل ربط الفصل السابق أي فصل الأدبيات النظرية مع الفصل الثاني والمتمثلة في دراسة الحالة تم اختيار مخبر الأشغال العمومية بولاية غرداية LTPS وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري بغية معرفة الأساليب والطرق التي يتخذها المخبر من أجل الاختيار الأمثل للموارد البشرية من أجل التميز على باقي المنافسين.

ولغرض البحث والتحليل قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عام لمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية.

يعتبر قطاع الأشغال العمومية من أهم القطاعات الإستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع مسار التنمية من خلال كون نشاطه محور للعديد من القطاعات الأخرى، من بينها مخبر الأشغال العمومية للجنوب بغرداية، والتي تسعى جاهدة لتطبيق معايير الجودة العالية 9001 (أنظر الملحق رقم 01) بالإضافة إلى شهادة الاعتماد 17025 (أنظر للملحق رقم 02).

استخرج مخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد ضمن أحادية هيكله المخبر الوطني للأشغال العمومية والبيانات طبقا للمرسوم رقم 83-186 المؤرخ في 12/03/1983.

وفي إطار التحول إلى الاستقلالية، وتبلور الشركات والمؤسسات والدخول في اقتصاد السوق صنفت مؤسسة LTPS من الدرجة الأولى يوم 10/10/1989 وأصبحت مستقلة بذاتها وشركة ذات أسهم رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ 40.000.000.00 دج ويصل حاليا إلى 3.030.000.000 دج، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات تم تجزئته إلى وحدتين سنة 1998 هما:

1- وحدة غرداية : قسمت إلى المفوضات التالية :

-الأغواط.

- البيض.

- تمنراست.

- عين صالح.

-أدرار.

2- وحدة ورقلة : تتفرع على مفوضات الوادي، إليزي، وبوسعادة .

يقع مقر مخبر الأشغال العمومية بمنطقة النشاطات الصناعية بوهاووة (طريق بريان غرداية) إضافة إلى المفوضات التابعة لها والموجودة في مختلف ولايات الجنوب.

الفرع الأول: مجالات نشاط المؤسسة.

نظرا لطبيعة المخبر الخدمية، فإن المنتج النهائي هو إعداد تقارير، يتم توضيح نتيجة التجارب التي قام بها هذا المخبر، حيث يعمل عدد التقارير المنجزة في الشهر حوالي 90 تقرير.

يتمثل النشاط الأساسي لمؤسسة LTPS في الدراسات الجيوتقنية في مجال الأشغال العمومية ومراقبة ومتابعة الإنجازات المختلفة للطرق، و مدارج المطارات ومختلف المشاريع...إلخ.

¹ مصلحة المستخدمين، مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية.

ويتمثل نشاط مؤسسة LTPS أساسا في النشاط التقني بالإضافة للنشاط الإداري :

1- النشاطات التقنية : وتتخصص في :

أ- تقوم بإجراء الدراسات الجيوتقنية للطرق ، السكك الحديدية ، المطارات ، أراضي البنايات ؛

ب- التحقق من مراقبة الدراسات ؛

ج- الدراسات الهندسية والطبوغرافية للطرق ؛

د- الدراسات الجيومترية لرسم الطرق ؛

هـ- مراقبة مواد البناء و (الخرسانة ، الإسمنت ، القوالب ،...)؛

و- إجراء التجارب على المواد (التحليل في المخبر) ، المياه ، التربة ؛

ي- مراقبة ومتابعة إنجازات الطرق ، ومدارج المطارات والجسور والبنايات ؛

ويشمل هذا النشاط التدخل في المجالات التالية :

- هندسة التربة والأسس: وتضم الهندسة الجيولوجية ، والأسس السطحية والعميقة والصخور والتربة ؛

- دراسات الطرق: تقيس الطرق؛

- دراسة خواص المواد: تربة ، خرسانة ، ومواد أخرى ؛

- الدراسات الطبوغرافية: الدراسة الهندسية ، الدراسة التقنية حاجز المياه ، دراسات تطهير المياه ؛

- الدراسات الجيوفيزيائية : التنقيب الكهربائي ، القيام بمختلف التجارب ؛

- البحوث التطبيقية : كاستعمال التحجرات الكلسية ، والرمال الجبسية في إنشاء الطرق ... الخ ؛

- البحوث الجيوتقنية : الخرائط الجيوتقنية .

2- النشاطات الإدارية: تقوم بالتسيير الإداري للمستخدمين والتسيير المالي والمحاسبي للمصالح التقنية و الإدارية

3- وسائل مؤسسة LTPS

وتتمثل المواد البشرية لمؤسسة LTPS في الوسائل البشرية والمادية .

3-1- الوسائل البشرية: وتتمثل الموارد البشرية لمؤسسة LTPS في المهندسين والتقنيين في مختلف التخصصات التي تحتاجها المؤسسة ، كالأشغال العمومية ، والطبوغرافيا ، والهندسة المدنية ، الميكانيك ، الأرضيات والجيولوجيا ، والري والفيزياء الكيميائية... الخ ، بالإضافة إلى مساعدين .

3-2- الوسائل المادية: تستعمل مؤسسة LTPS العديد من الوسائل المادية كمخبر التجارب الجيوتقنية ، ومخبر الموارد ومخبر التجارب الجيوتقنية ... الخ ، بالإضافة إلى آلات الحفر ، وعتاد القياس ، والأجهزة الطبوغرافية ، وأجهزة الإعلام الآلي... الخ .

الفرع الثاني: أهمية وأهداف مخبر الأشغال العمومية LTPS.

أولا: الأهمية الاقتصادية لمخبر الأشغال العمومية LTPS.

يلعب مخبر الأشغال العمومية LTPS دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمه لقطاع الخدمات ،كون نشاطه يتعلق بالبنى التحتية ولما يقدمه من دراسات دقيقة ومراقبة إنجاز المشاريع الاقتصادية فيما يخص الأشغال العمومية .و في إطار التنمية المحلية فهو يعد من أكبر الوحدات وأهمها على مستوى الجنوب الجزائري ،حيث يلعب دورا كبيرا في امتصاص البطالة على مستوى المنطقة .وذلك من خلال توظيفه لموارد كفاءة وشابة ،بالإضافة إلى مساهمته في فك العزلة بين والربط بين الولايات بالإشراف على إنجاز الطرقات وتعبيدها .

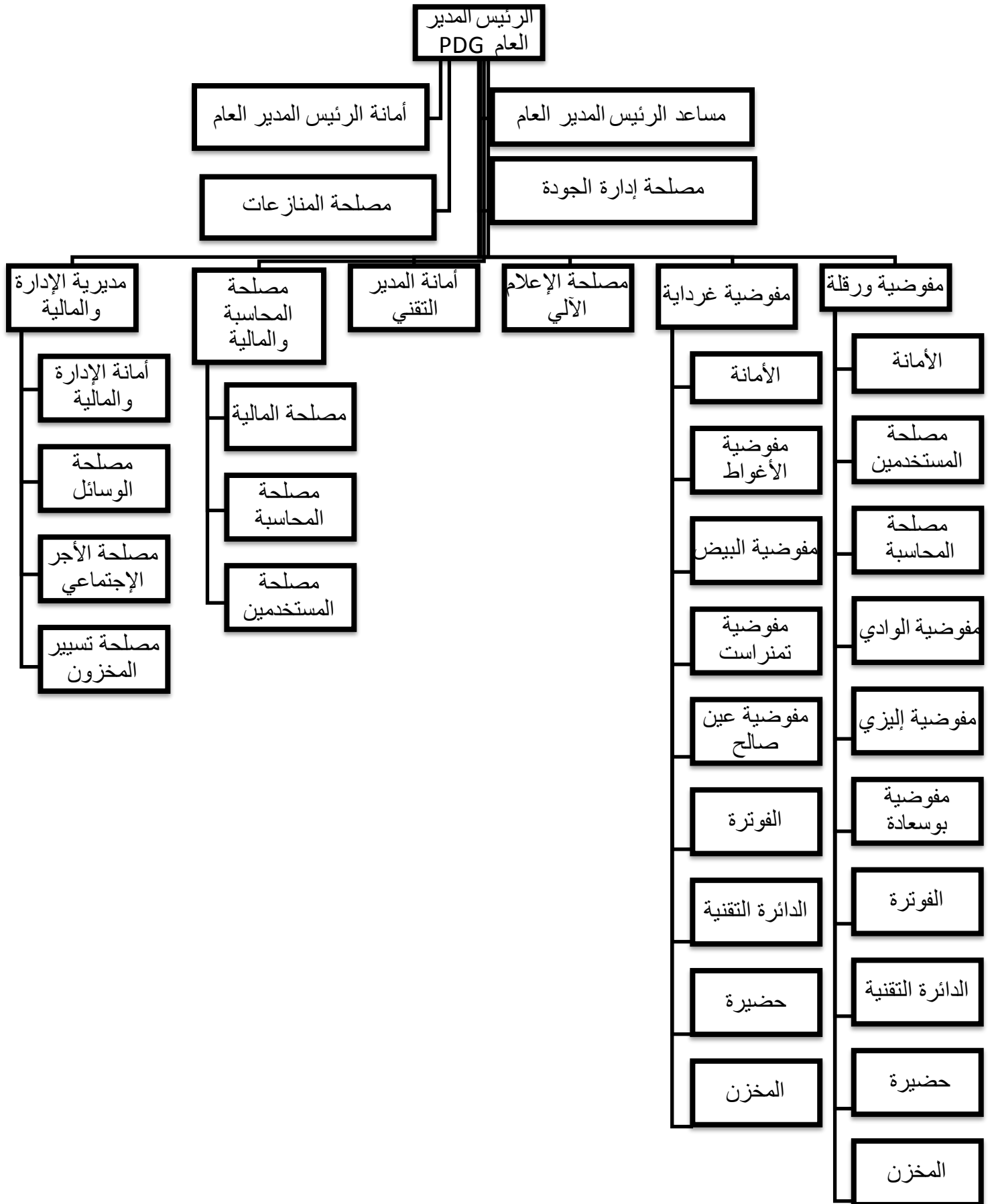
ثانيا: أهداف مخبر LTPS

إن تنوع خدمات المخبر وجودتها ،يسمح له بتلبية احتياجات زبائنه في الوقت والمكان المناسب وفي ظل تبني هذا المخبر لنظام الجودة الشاملة فإنها تسعى بذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية :

- 1- تطبيق المقاييس العالمية لجودة تقديم حملاتها ؛
- 2- تكوين الأفراد وتأهيلهم في مجال تخصصهم؛
- 3- محاولة إيجاد نظام معلومات فعال يساعدها على اكتساب تقنيات جديدة في مجال الأشغال العمومية؛
- 4- امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب جديدة؛
- 5- اكتساب أفراد ذوي خبرة و كفاءات عالية؛
- 6- استيراد آلات حديثة من أجل تطوير خدماتها؛
- 7- العمل على تخفيض التكاليف ؛
- 8- محاولة تغطية الحاجات الوطنية وتوسيع الحصة السوقية، وتعظيم الأرباح؛
- 9- تطوير ثقافة التعامل مع الزبائن وتلبية طلباتهم من خلال محاولة التوفيق بين الجودة و السعر.

الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية.

إن الهيكل التنظيمي يعكس مدى دور التنظيم الداخلي في إحداث التناسق بين أعضاء المخبر وتحقيق التوازن لهم.



المصدر: مصلحة المستخدمين.

- 1- المديرية العامة: وتمثل أهم هيئة في المخبر وأعلى سلطة به، حيث تقوم بتسيير المخبر بجنوب البلاد، وربط جميع مهام الوحدات والمفوضات التابعة لها، كما تقوم بتحديد الإستراتيجيات المناسبة لإدارة المخبر، وإمضاء الوثائق فيما يخص العلاقات الخارجية للمخبر.
- 2- مساعد الرئيس المدير العام: من أهم مهامه هو التنسيق بين مختلف الإدارات، ويقوم بالإشراف على الإستثمارات بما فيها المشتريات.
- 3- أمانة الرئيس المدير العام: تتمثل مهمته في تنظيم المواعيد وإستقبال المكالمات الهاتفية والبريد... إلخ
- 4- مصلحة المنازعات: وتختص بالجانب القانوني للمخبر، كحل النزاعات الواقعة بين المخبر وزبائنه أو مموليه.
- 5- مصلحة إدارة الجودة: وتتمثل أهم مهام هذه المصلحة في:
 - السهر على ضمان إحترام مقاييس الجودة.
 - تسيير الجودة.
 - تكوين العمال.
 - القيام بالتدقيق الداخلي.
 - نشر ثقافة الجودة.
 - الحث على العمل الجماعي.
- 6- مديرية الإدارة المالية: تقوم بالإشراف والتنسيق بين المصالح التابعة لها، وكذا التسيير المالي والمحاسبي لمختلف المصالح الإدارية والتقنية، بالإضافة إلى التسيير الإداري لجميع المستخدمين.
- 7- مصلحة الوسائل: هذه المصلحة تتكفل بتلبية كل حاجات الإدارة من عتاد مكثبي، وعتاد النقل وإجراء عمليات الجرد السنوي لهذا العتاد، كما تقدم خدمات للمصالح الأخرى، وتتمثل مهامها في:
 - تسديد رسوم الكهرباء والهاتف.
 - مسؤولية العتاد الإداري.
 - التكفل بنقل العمال.
- 8- مصلحة الأجر الإجتماعي: وتختص بأجور العاملين والمنح المقررة لهم.
- 9- مصلحة تسيير المخازن: تتمثل أهم وظائفها في:
 - إستقبال المواد الأولية.
 - متابعة مخزون المواد الأولية، ومراقبة جودتها عند الشراء.

10- مصلحة المحاسبة والمالية:تقوم بالتسيير المالي والمحاسبي لمختلف المصالح الإدارية والتقنية وتتمثل أهم مهامها فيما يلي:

- متابعة مستحقات المؤسسات إتجاه مختلف الزبائن.
 - دراسة الملفات الخاصة بالدفع والشراء.
 - متابعة مداخيل المبيعات.
 - مراقبة الحساب مع البنوك.
 - القيام بإجراءات التحليل المحاسبي ومراقبة رقم الأعمال والضرائب.
- 11- مصلحة المستخدمين:تعمل على المراقبة والمتابعة الإدارية للتكوين والإشراف على المكونين داخل المؤسسة، وتتمثل مهام هذه الوظيفة في:
- تسيير وإدارة المستخدمين.
 - معالجة مشاكل العمال والإهتمام بحاجاتهم الاجتماعية.
 - المتابعة اليومية لأوراق التأشر اليومي (الحضور).
 - تحديد مرتبات وأجور العمال وفق برنامج ساعي خلال الشهر.
 - تقوم في كل ثلاثي بإنجاز تقرير النشاط فيما يخص التقييم لكل عامل.
 - المتابعة الإدارية للتكوين مثل: دفع أجور المكونين وعقود العمل الخارجية وهيئات التكوين.

المطلب الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تختلف طرق وأدوات البحث من بحث لآخر، ولأن موضوع بحثنا هو دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، كان لابد لنا استخدام طريقة الاستبانة، ولأجل الوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة استخدمنا أسلوب التحليل الإحصائي SPSS 23

الفرع الأول: الطريقة المستخدمة.

من أجل تحقيق أهداف البحث، تم استخدام المنهج الوصفي أو الدراسة الميداني وهو طريقة للبحث تتناول الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقة بينهما

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع عمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب لولاية غرداية LTPS. تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع شملت 60 موظف أي ما نسبته 17.44 % من مجموع أفراد المجتمع والبالغ عددهم 344 عامل، وبعد توزيع وجمع الإستبانات تم إسترجاع 47 إستبانة صحيحة أي الخاضعة للتحليل بنسبة

إسترداد بلغت 78.3% ، وبلغ عدد الإستبانات غير المسترجعة 9 إستبانات، وقد تم إلغاء 4 إستبانات وهذا لعدم إكتمال البيانات الواردة بها. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03): المعلومات المستوردة من الإستبانة.

النسبة المئوية %	العدد	البيانات
6,7	4	نقص في المعلومات
15	9	الاستبانات الغير مسترجعة
78,3	47	الاستبانات الصالحة للتحليل
100	60	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على عملية توزيع الإستبانات.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

استخدمنا طريقة الاستبيان المطبوع، والذي وجه إلى الجهات المبينة في الدراسة، وبعد تجميع الاستبيان قمنا بمراجعة استمارات الاستبيان للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لإدخال البيانات والقيام بالتحليل الإحصائي، ثم ترميز المتغيرات والبيانات تمهيدا لتعريفها بالحاسب الآلي وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار رقم 23 راعينا في تصميم الاستبيان:

1- الأسلوب البسيط واللغة المفهومة .

2- تنميط المقياس المستخدم في الإجابات على الأسئلة، وذلك بإتباع مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

- مقياس ليكارت (Likert) الخماسي: قمنا باستخدام مقياس ليكارت وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يتطلب فيه تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة، وهذا المقياس اعتمدنا على خمس خيارات متدرجة ، يشير الموجب على الاستبيان إلى اختيار واحد من الدرجات التالية (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعليه يبين الجدول التالي درجات الموافقة .

الجدول رقم (04): يوضح الموافقة لمقياس ديكارت الخماسي.

الوزن	المقياس الخماسي
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وطبقا للجدول أعلاه فإن:

المدى = 5-1=4 (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة)

طول المدى = 4 \ 5 = 0,8 (طول المدى = عدد الدرجات)

الجدول رقم (05): الأوزان المرجحة.

المتوسط الحسابي	الوزن	الاستجابة
من 1 إلى 1,79	1	لا أوافق بشدة
من 1,80 إلى 2,59	2	لا أوافق
من 2,60 إلى 3,39	3	محايد
من 3,40 إلى 4,19	4	موافق
من 4,20 إلى 5	5	موافق بشدة

3- استبعاد الاستمارات الاستبيان وفقا للمعادلة التالية:

عدد الاستمارات الصالحة للتحليل = المجموع الكلي - عدد الاستمارات الغير مسترجعة

ثالثا: متغيرات الدراسة

تناولنا فيه معلومات عن الفئة الإحصائية وكذا محاور الدراسة

1/معلومات عن الفئة الاستقصائية:

1-1- الجنس: كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مقياس متغير الجنس.

المتغير	ذكر	أنثى
الدرجة التي تقيس المتغير	1	2

المصدر: من إعداد الطالبتين

2-1- العمر: كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مقياس متغير العمر.

المتغير	أقل من 20	من 21 إلى 30	من 31 إلى 40	أكبر من 40
الدرجة التي تقيس المتغير	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

3-1- المستوى التعليمي: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): مقياس متغير المستوى التعليمي.

المتغير	ثانوي فأقل	بكالوريا	جامعي	دراسات عليا
الدرجة التي تقيس المتغير	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

4-1- المستوى الوظيفي: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مقياس متغير المستوى الوظيفي.

المتغير	رئيس وحدة	رئيس مصلحة	عون تنفيذي	أخرى
الدرجة التي تقيس المتغير	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

1-5- الخبرة: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقياس متغير الخبرة.

المتغير	5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	16 سنة فما فوق
الدرجة التي تقيس المتغير	1	2	3	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

2/ محاور الدراسة: كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): مقياس متغير محاور الدراسة.

المحاور	الرمز	البيان
المحور الأول	A	تخطيط الموارد البشرية
المحور الثاني	B	الميزة التنافسية
المحور الثالث	C	مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة

تناولنا فيه أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة،: ثبات صدق الاستبانة، توزيع ومعالجة البيانات، المعالجة الإحصائية، التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة

تتمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مشكلة الدراسة، ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومؤسسة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون فقد تم تصميمها على المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين.

- تعديل الاستبيان على حسب آراء المحكمين.

- توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة (04) محاور كالتالي: (ملحق 01).

* المحور الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من (05) عبارات.

*المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية ويتكون من(09) عبارات.

* المحور الثالث: الميزة التنافسية ويتكون من (10) عبارات.

*المحور الرابع: مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ويتكون من(09) عبارات.

- تم استرجاع الاستبيان عن طريق:

*الحصول على الإجابة بشكل مباشر من طرف العمال.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان الهدف الموضوع من أجله وبالتالي المساعدة على إنجاز العمل بمصداقية، حيث قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1/ صدق المحكمين

عرضنا الاستبيان على محكمين (02) أستاذين من جامعة غرداية متخصصين في مجال العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فاستجينا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحات همبعد تسجيلها في نموذج تم إعداداه في صورته الشبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الإستطلاعية كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (12): صدق المحكمين.

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	تخطيط الموارد البشرية	9
02	الميزة التنافسية	10
03	مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	9
	المجموع	28

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم (13): قياس صدق الاستبانة لكل من تخطيط الموارد البشرية و الميزة التنافسية و مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

رقم العبارة	العبارة في الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية			
1	تقوم مؤسساتكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية.	0,475**	0,000
2	يتم ربط تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.	0,786**	0,000
3	تسعى مؤسساتكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير.	0,666**	0,000
4	ترى مؤسساتكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح واستمرار المؤسسة.	0,694**	0,000
5	تعتمد مؤسساتكم على بعض الأساليب النوعية والكمية.	0,680**	0,000
6	يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية.	0,611**	0,000
7	تعتمد مؤسساتكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها.	0,619**	0,000
8	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	0,678**	0,000
9	يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية).	0,491**	0,000
المحور الثاني: الميزة التنافسية			
1	تسعى مؤسساتكم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.	0,593**	0,000
2	- مؤسساتكم تقدم منتجات وخدمات متميزة عن غيرها من المنافسين عن طريق دراسة كل من نقاط القوة والضعف لديهم.	0,622**	0,000
3	- تتعامل مؤسساتكم على أن الميزة التنافسية هي الأساس	0,688**	0,000

		المستقبلي .	
0,000	0,642**	- تعتمد مؤسساتكم على استراتيجيات تمكنها من التعامل مع المؤسسات المنافسة بقوة.	4
0,001	0,461**	- تعتمد مؤسساتكم على عدة مصادر داخلية وخارجية لضمان ميزة أقوى.	5
0,015	0,352*	- تسعى مؤسساتكم إلى تحقيق عوائد أكبر من خلال التميز بالتكلفة الأقل وجودة المنتج .	6
0,000	0,591**	- تعتمد مؤسساتكم على المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة ورغبات الزبائن المتغيرة .	7
0,000	0,653**	- تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف .	8
0,000	0,632**	- تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن.	9
0,000	0,649**	- تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.	10
المحور الثالث: مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية			
0,000	0,389**	- إن أساس الحصول على الميزة التنافسية هو المورد البشري .	1
0,000	0,568**	- تسعى مؤسساتكم على التركيز على عملية التخطيط للموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية .	2
0,000	0,599**	- تعتقد مؤسساتكم أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية .	3
0,000	0,671**	- تهتم مؤسساتكم بالتدريب للمورد البشري بغض النظر عن مستواهم المعرفي والوظيفي .	4
0,000	0,806**	- تعتمد مؤسساتكم على أسلوب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية.	5
0,000	0,786**	- تقوم مؤسساتكم بتحفيز العاملين من خلال المشاركة في الإبداع والابتكار .	6
0,000	0,549**	- تسعى مؤسساتكم بالحفاظ على المورد البشري المتميزين	7

		لضمان البقاء والاستمرار.	
0,000	0,759**	- تقوم مؤسستكم بوضع العامل المناسب بالمكان المناسب .	8
0,000	0,811**	- تقوم مؤسستكم بتوفير ظروف العمل المناسبة للمورد البشري، مما يؤدي الى ترسيخ روح التعلم، إتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات الندوات العلمية والمهنية المختلفة.	9

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الاحصائي spss23

المحور الأول: من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور (التخطيط الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0,475، والحد الأعلى هو 0,694.

المحور الثاني: نجد أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0,352 وهو عند مستوى معنوية 0,05 والحد الأعلى هو 0,688.

المحور الثالث: نجد أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات محور (مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01 حيث كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط 0,389، والحد الأعلى هو 0,811.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار ألفا كرومباخ.

المحاور	المجال	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
المحور الأول	التخطيط الموارد البشرية	9	0,809
المحور الثاني	الميزة التنافسية	10	0,789
المحور الثالث	مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	9	0,846
جميع المحاور	جميع محاور الاستبانة	28	0,914

وعليه فإن جميع فقرات المحاور الثلاثة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي.

ثالثا: ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرومباخ: سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس عينة تحت نفس الظروف، وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 23 لقياس الثبات وفي الجدول السابق ماتم الحصول عليه من نتائج.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " الكلي أكبر من (0,7)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

رابعا: توزيع ومعالجة البيانات

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع المتغيرات لإختبار كولموغوروف-سمرنوف، وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف.

البيان	قيمة الإختبار z	مستوى المعنوية sig
التخطيط الموارد البشرية	0,750	0,628
الميزة التنافسية	0,845	0,473
مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	0,719	0,679

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Kolmogorov-Smirnov Z ممثلة فيما يلي:

(0.750، 0.719، 0.845) ومستوى المعنوية لها على التوالي: (0.628 - 0.473 - 0.679) وكلها جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

خامساً: المعالجة الإحصائية.

بعد التحصيل النهائي لإستمارات الإستهتبان تم تجميع البيانات المحصلة وتفرغها في كل من برنامج EXCEL إصدار 2019 وبرنامج SPSS 23.

ولأجل جمع وتبويب المعلومات الخاصة بالدراسة تم إعداد مجموعة جداول بالإعتماد على برنامج EXCEL 2019 وتمثيلها في أشكال للتوضيح أكثر وتسهيل عمليتي الملاحظة والتحليل.

فيما يخص أقسام الإستهتبان الأربعة، تم تجميع وتبويب المعلومات في برنامج SPSS 23 الذي يتضمن جملة الأساليب الإحصائية المساعدة على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الإستهتبان من بينها:

- معامل الإرتباط بيرسون Pearson.

- معامل ألفا كرونباخ.

- كولومجروف-سمرنوف (K-S1-Sample).

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

سادسا: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

(أ) الجنس

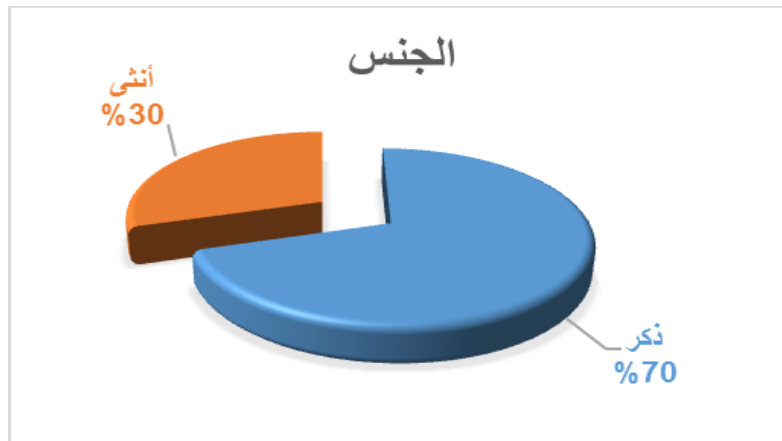
الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	Frequency	Percent
ذكر	33	70,2
أنثى	14	29,8
Total	47	100,0

من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم () والخاصة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ أن جنس الذكريأخذ الجزء الأكبر بتكرار 33 موظف وبنسبة 70% بينما جنس الإناث يأخذ الجزء الأصغر بتكرار 14 موظفة وبنسبة 30%.

وهذا راجع لأن هناك بعض المهام في المؤسسة تتطلب قوة وخبرة ذكورية ولا يمكن للإناث أدائها مثل: سياقة الشاحنات ذات النوع الكبير وتحميلها.. وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 23 وبرنامج EXCEL 2019

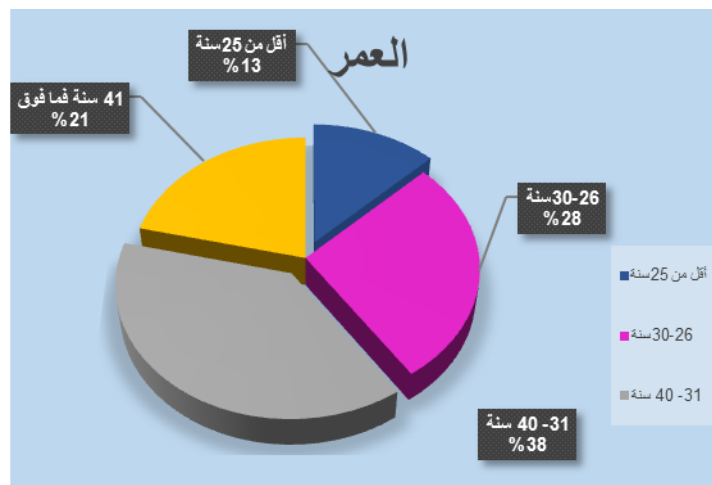
الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	Frequency	Percent
أقل من 25 سنة	6	12,8
26-30 سنة	13	27,7
31- 40 سنة	18	38,3
41 سنة فما فوق	10	21,3
Total	47	100,0

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت 38% بتكرار 18 موظف لفئة من 31 إلى 40 سنة تليها فئة من 26 إلى 30 سنة بتكرار 13 موظف ونسبة 28% ثم فئة 41 سنة فما فوق بتكرار 10 موظفين ونسبة 21% وأخيرا أقل من 25 سنة بتكرار 6 موظفين ونسبة 13%، لذلك نلاحظ أن الفئة السائدة هي الشابة مما يعني أن المخبر يستقطب العمالة الشابة، وهذا يعود إلى سياسته في توظيف من هم في فئة الشباب القادرة على العطاء والتكيف مع المتغيرات الحديثة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



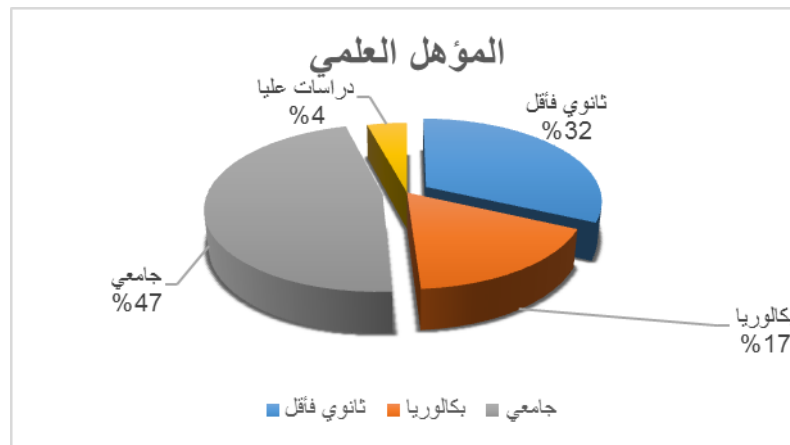
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 23 وبرنامج EXCEL 2019.

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	Frequency	Percent
ثانوي فأقل	15	31,9
بكالوريا	8	17,0
جامعي	22	46,8
دراسات عليا	2	4,3
Total	47	100,0

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة مستوى جامعي هي الأعلى بتكرار 22 موظف ونسبة 46.8% ثم تليها نسبة مستوى ثانوي فأقل بتكرار 15 موظف ونسبة 31.9% ثم مستوى البكالوريا بتكرار 8 موظفين ونسبة 17% وأخيرا مستوى الدراسات العليا بتكرار موظفين ونسبة 4.3%. مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي بالمرتبة الأولى ثم مستوى الثانوي كالمقاولين وغيرهم... هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 23 وبرنامج EXCEL 2019.

(د) المستوى الوظيفي

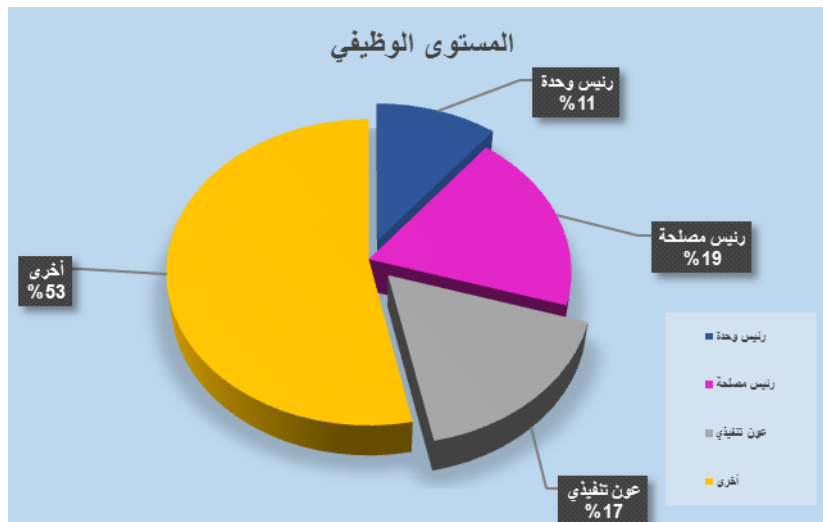
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	Frequency	Percent
رئيس وحدة	5	10,6
رئيس مصلحة	9	19,1
عون تنفيذي	8	17,0
أخرى	25	53,2
Total	47	100,0

من خلال الجدول نلاحظ الفئة الغالبة هي: وظيفة أخرى بتكرار 25 موظف ونسبة 53.2% من مهندسين تقنيين وعقود عمل مؤقتة...إلخ، بينما عون تنفيذي بتكرار 8 موظفين ونسبة 17% ثم رئيس مصلحة (نواب) بتكرار 9 موظفين ونسبة 19.1% وأخيرا وظيفة رئيس وحدة بتكرار 5 موظفين ونسبة 10.6%. ولقد تم توزيع الإستبانة على جميع الموظفين دون إستثناء للتوصل لمعلومات من شتى الفئات بهذا المخبر.

هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



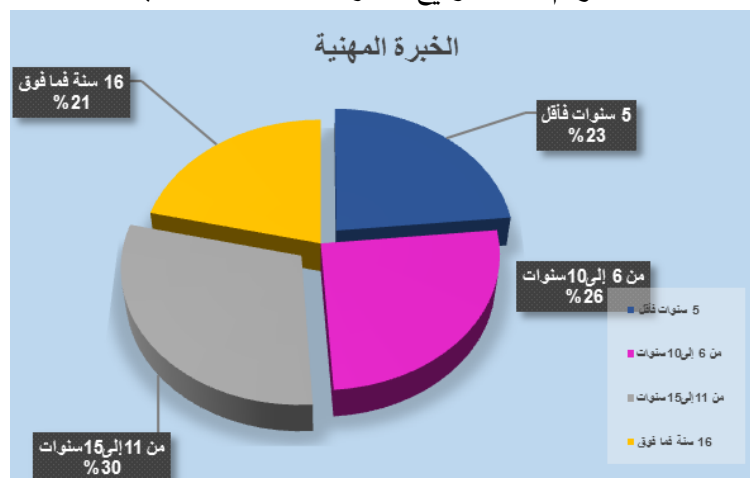
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 23 وبرنامج EXCEL 2019.

الجدول رقم (20): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية		Frequency	Percent
Valid	5 سنوات فأقل	11	23,4
	من 6 إلى 10 سنوات	12	25,5
	من 11 إلى 15 سنوات	14	29,8
	16 سنة فما فوق	10	21,3
	Total	47	100,0

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة من 11 إلى 15 سنوات كانت الأكبر بتكرار 14 موظف وبنسبة 29.8%. تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بتكرار 12 موظف بنسبة 25.5%. تأتي بعدها الفئة 5 سنوات فأقل بتكرار 11 موظف بنسبة 23.4% وأخيرا الفئة 16 سنة فما فوق بتكرار 10 موظفين بنسبة 21.3%. مما يدل على أن المخبر يعتمد على كفاءات ذات خبرة عالية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS 23 وبرنامج EXCEL 2019.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

في هذا المبحث سيتم وصف إجابة عينة الدراسة بخصوص محاور الدراسة وذلك من خلال حساب الإنحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لتحديد إتجاه الإجابات.

المطلب الأول: عرض النتائج ومناقشة دراسة إتجاه اراء عينة الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم بعرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة بحيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، كما قمنا بدراسة اراء عينة الدراسة فيما يخص الفرضيات المعدة وفقا لهذا المقياس .

أولاً: مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (21): معايير تحديد الإتجاه.

المستوى	المتوسط الحسابي	الوزن	الاستجابة
منخفض	من 1 إلى 1,79	5	لا أوافق بشدة
	من 1,80 إلى 2,59	4	لا أوافق
متوسط	من 2,60 إلى 3,39	3	محايد
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19	2	موافق
	من 4,20 إلى 5	1	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: تحليل وجهة نظر العمال حول محور التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية ومساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (22): تحليل وجهة نظر العمال حول محور التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية ومساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

المحور	الرقم	العبارات في الاستبيان	المؤشرات الإحصائية	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بتخطيط للموارد البشرية	1	تقوم مؤسساتكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية.	3,43	,878
	2	يتم ربط تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.	3,70	,749
	3	تسعى مؤسساتكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير.	3,64	,792
	4	ترى مؤسساتكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح و استمرار المؤسسة.	3,89	,840
	5	تعتمد مؤسساتكم على بعض الأساليب النوعية والكمية.	3,47	,804
	6	يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية.	3,96	,806
	7	تعتمد مؤسساتكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها.	3,74	,988
	8	تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	2,83	1,007
	9	يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية).	3,38	,822
المتوسط العام للمحور الأول			3,56	0,854
لميزة التنافسية	1	تسعى مؤسساتكم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.	4,21	,657
	2	- مؤسساتكم تقدم منتجات وخدمات متميزة عن غيرها من المنافسين عن طريق دراسة كل من نقاط القوة والضعف لديهم.	3,70	,805
	3	- تتعامل مؤسساتكم على أن الميزة التنافسية هي الأساس المستقبلي .	4,06	,704
	4	- تعتمد مؤسساتكم على استراتيجيات تمكنها من التعامل مع المؤسسات المنافسة بقوة.	3,74	,820
	5	- تعتمد مؤسساتكم على عدة مصادر داخلية وخارجية	3,83	,761

			لضمان ميزة أقوى.	
موافق	1,097	3,60	6 - تسعى مؤسساتكم إلى تحقيق عوائد أكبر من خلال التميز بالتكلفة الأقل وجودة المنتج .	
موافق	,901	3,60	7 - تعتمد مؤسساتكم على المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة ورغبات الزبائن المتغيرة .	
موافق	1,031	3,26	8 - تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف .	
موافق	,798	3,19	9 - تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن.	
موافق	1,015	3,72	10 - تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.	
موافق	0,8589	3,691	المتوسط العام للمحور الثاني	
	,788	4,34	1 - إن أساس الحصول على الميزة التنافسية هو المورد البشري .	مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
موافق	,711	3,81	2 - تسعى مؤسساتكم على التركيز على عملية التخطيط للموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية .	
موافق	,726	3,68	3 - تعتقد مؤسساتكم أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية .	
موافق	,929	3,47	4 - تهتم مؤسساتكم بالتدريب للمورد البشري بغض النظر عن مستواهم المعرفي والوظيفي .	
موافق	1,035	3,40	5 - تعتمد مؤسساتكم على أسلوب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية.	
محايد	1,020	3,30	6 - تقوم مؤسساتكم بتحفيز العاملين من خلال المشاركة في الإبداع والابتكار .	
موافق	,743	3,72	7 - تسعى مؤسساتكم بالحفاظ على المورد البشري المتميزين لضمان البقاء والاستمرار .	
موافق	1,056	3,40	8 - تقوم مؤسساتكم بوضع العامل المناسب بالمكان المناسب .	
موافق	,942	3,64	9 - تقوم مؤسساتكم بتوفير ظروف العمل المناسبة للمورد البشري، مما يؤدي الى ترسيخ روح التعلم، إتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات الندوات العلمية والمهنية المختلفة.	
موافق	0,88333	3,64	المتوسط العام للمحور الثالث	
موافق	0,86518	3,6325	المتوسط العام لجميع المحاور	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط العام لتسع عبارات فيما يخص التخطيط للموارد البشرية هو 3.56 أما الانحراف المعياري فكان 0.854، هذا يعني أن أغلب أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة على الأسئلة المطروحة، لأن المتوسط الحسابي حسب مقياس ليكرت كان بين 3.40 و 4.19 والتي تعد درجة مرتفعة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بأقل قيمة بلغت 2.83 وأعلى قيمة بلغت 3.96، وتراوحت إنحرافات المعيارية ما بين 0.749 و 1.007، هذا ما يدل على أن مؤسسة LTPS تهتم بتخطيط الموارد البشرية لأنها تعتبرها مصدرًا لأرباحها ومن أجل تلبية احتياجاتها ما يؤدي باستمراريتها ورفع مكانتها في السوق، بالإضافة إلى أنها لا تقوم بمشاركة موظفيها في عمليات اتخاذ القرار وتكتفي الإدارة العليا بذلك فقط وذلك حسب إجابة المبحوثين التي جاءت محايدة.

- أما فيما يخص الميزة التنافسية فكان المتوسط العام لـ 10 عبارات هو 3.691 والانحراف المعياري 0.8589، ما يعني أن رأي أفراد العينة هو رأي موافق بدرجة مرتفعة لان المتوسط العام كان بين 3.40 و 4.19.

- أما المتوسط العام لمساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لتسع عبارات فكان 3.64 والانحراف المعياري 0.88333، ما يدل على موافقة أغلب أفراد العينة على الأسئلة المطروحة، بمتوسط عام كان بين 3.40 و 4.19 ومستوى مرتفع، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.19 و 4.21)، وإنحرافات المعيارية ما بين (0.657 و 1.097)، ما يدل على أن LTPS تسعى لتحقيق التنافسية وتتابع كل ما يخص منافسها من حيث الحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بهم لتحقيق عوائد أكبر من خلال التميز بالتكلفة الأقل وجودة المنتج.

من خلال تفسيرنا للنتائج توصلنا إلى أن مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS يرى أن التخطيط للموارد البشرية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية. حيث كان المتوسط العام لكل من التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية ومساهمة التخطيط للموارد في تحقيق الميزة التنافسية 3.6325 والانحراف المعياري العام 0.86518 ما يدل على أن أغلب أفراد العينة المختارة يتجهون نحو الموافقة بمتوسط عام كان بين 3.40 و 4.19 والتي تعد درجة موافقة عالية، حيث كانت متوسطاتها الحسابية الأقل والأعلى ما بين (3.30 و 4.34) وإنحرافات المعيارية ما بين (0.711 و 1.056)، هذا ما يدل على أن المؤسسة ترى أن مصدر الحصول على الميزة التنافسية هو المورد البشري، والتركيز على هذا الأخير بمختلف الأشكال كالتدريب والعمل الجماعي.

ما عدا العبارة السادسة التي تشير إلى رأي المبحوثين المحايد حيث يغيب عنصر الإبداع والإبتكار في العاملين لعدم تحقيقهم.

وللتعمق أكثر في التحليل نأخذ من كل محور سؤال كما يلي:

المحور الأول: التخطيط للموارد البشرية.

الجدول (23) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (01).

الاتجاه	Standard Deviation انحراف المعياري	Mean توسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية					01 العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	
موافق	,878	3,43	3	21	18	3	2	تقوم مؤسساتكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية.
			6,4%	44,7%	38,3%	6,4%	4,3%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معظم العينة موافقين على العبارة رقم (01) بتكرار 21 أي بنسبة 44,7% ومتوسط حسابي 3,43 وهذا يدل على أن مؤسسة LTPS تخطط للموارد البشرية بطريقة علمية. المحور الثاني: الميزة التنافسية.

الجدول (24) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (01).

الاتجاه	Standard Deviation انحراف المعياري	Mean توسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية					01 العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	
موافق بشدة	,657	4,21	15	28	3	2	0	تسعى مؤسساتكم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة..
			31,9%	59,6%	6,4%	2,1%	0%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن معظم العينة موافقين على العبارة رقم (01) بتكرار 28 أي بنسبة 59,6% ومتوسط حسابي 4,21 كما نرى هذا الأخير بحيث تجاوز 4,20 وبالتالي يميل المتوسط العام للعبارة للموافقة بشدة وهذا يدل على أن مؤسسة LTPS تسعى مؤسساتكم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

المحور الثالث: مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(25): يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (01).

الاتجاه	Standard Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية					01 العبارة
			موافق تماماً	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	
موافق بشدة	0.788	4.34	24	16	6	1	0	إن أساس الحصول على الميزة التنافسية هو المورد البشري
			51.1 %	34.0 %	12.8 %	2.1 %	60 %	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن معظم العينة موافقين بشدة على العبارة رقم (01) بتكرار 24 أي بنسبة 51,1% ومتوسط حسابي 4,34 وهذا يدل على أن مؤسسة LTPS تعتمد على المورد البشري كمقياس لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: عرض نتائج معامل الارتباط الخطي (بيرسون Pearson) وتحليلها.

يعد معامل بيرسون للارتباط الخطي من أكثر معاملات الارتباط استخداماً خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ويعني ان أي حركة في المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) تصاحبه حركة في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتكون قيمته بين الصفر والواحد فكلما اقتربت القيمة من الواحد زادت قوة الارتباط والعكس صحيح، كما هو مبين في الجدول رقم (23).

جدول رقم (26): قيمة معاملات الارتباط.

المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي جداً	(من 0.90 إلى 0.99)
ارتباط طردي قوي	(من 0.70 إلى 0.89)
ارتباط طردي متوسط	(من 0.50 إلى 0.69)
ارتباط طردي ضعيف	(من 0.30 إلى 0.49)
ارتباط طردي ضعيف جداً	(من 0.01 إلى 0.29)
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط عكسي ضعيف جداً	(من -0.01 إلى -0.29)

ارتباط عكسي ضعيف	(من -0.30 إلى -0.49)
ارتباط عكسي متوسط	(من 0.50 إلى -0.69)
ارتباط عكسي قوي	(من -0.70 إلى -0.89)
ارتباط عكسي قوي جداً	(من -0.90 إلى -0.99)
ارتباط عكسي تام	-1

اعتماداً على برنامج (SPSS 23) استطعنا استخراج مصفوفة الارتباط بين كل متغيرات الدراسة فيما بينها في الجدول الموالي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

ما يخص الفرضية الثالثة:

H0 الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (27): المسافة لسلم ليكارت الخماسي.

الميزة التنافسية	التخطيط للموارد البشرية	البيان
1,000000	,598**	الميزة التنافسية
	,000	sig مستوى المعنوية
,598**	1,000000	التخطيط للموارد البشرية
,000		مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss23

لدينا من خلال جدول رقم (24) للارتباط أن معامل بيرسون يساوي 0,598 ولدينا (مستوى المعنوية) sig=,000 حيث أن sig أقل من 0.05

وعليه نقول أن هناك علاقة طردية متوسطة بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية تساوي 0.05 ومنه نقبل الفرضية H1 بأنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 ونرفض الفرضية H0.

خلاصة الفصل:

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى كل من عموميات حول مؤسسة الدراسة، الطريقة والأدوات المستخدمة فيها منها طريقة الاستبانة، ولأجل الوصول إلى النتائج والأهداف المسطرة استخدمنا أسلوب التحليل الإحصائي SPSS 23 من خلال دراسة العلاقة بين التخطيط للموارد والميزة التنافسية في مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS.

وقد توصلنا إلى أن التخطيط للموارد البشرية يساهم في إكتساب ميزة للمخبر LTPS، لأنه من خلال تحليل النتائج تبين أن هناك علاقة طردية بين الميزة التنافسية والتخطيط للموارد البشرية في المؤسسة وأن هذه الأخيرة تتبع أسلوب التخطيط لمواردها وتسعى لتحقيق التميز.

الخاتمة

الخاتمة:

إنطلاقاً من هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي، يمكن القول أن التخطيط للموارد البشرية أصبح ضرورة ملحة والقلب النابض لكل مؤسسة تسعى نحو التميز وتحقيق درجات عالية من التنافسية ويعتبر أيضاً من أهم الأدوات الناجحة في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة، فوجود رؤية مستقبلية واضحة مترجمة في خطة إستراتيجية تتلاءم مع الإمكانيات والموارد البشرية للمؤسسة، يخلق دافعا لمختلف التحديات وإستغلال الفرص المتاحة ما يؤدي لبلوغ مراكز عالية من التنافسية. لذا يمكن القول أنه لا توجد مؤسسة ناجحة ومنافسة بقوة دون تخطيط جيد ومثالي للموارد البشرية المتواجدة بها.

حيث تناولنا في موضوعنا كيف يمكن لتخطيط الموارد البشرية أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ كإشكالية عامة ومجموعة من الفرضيات وللإجابة عليها قمنا بتقديم مفاهيم حول التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية ومساهمة كل من التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ثم قمنا بإسقاط الدراسة على الواقع من خلال تصميم إستمارة إستبيان تضمن مجموعة أسئلة لعمال مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية.

ومن خلال هذه الدراسة تم التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما تم التعرف على واقعه وأهميته في المؤسسات الإقتصادية، وأخيراً قمنا بعرض النتائج لإختبار الفرضيات المتوصل إليها وتفسيرها على ضوء فرضيات البحث وتقديم جملة من التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها. وفي ما يلي نعرض النتائج المتوصل إليها، إختبار الفرضيات والتوصيات وآفاق الدراسة التي وضعت على أساسها:

1/ إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: " تخطط مؤسسة Ltps لجذب الموارد البشرية "، تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل على صحتها، حيث كان المتوسط العام هو 3.56 أما الإنحراف المعياري فكان 0.854 ما يعني أن أغلب أفراد العينة يتجهون نحو الموافقة لأن المتوسط الحسابي حسب مقياس ليكرت كان بين 3.40 و 4.19 والتي تعد درجة عالية.

- الفرضية الثانية: " تعتبر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات لتحقيقه "، تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل على صحتها، حيث كان المتوسط العام هو 3.691 والإنحراف المعياري 0.8589، مما يعني أن رأي أفراد العينة هو رأي موافق بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي كان بين 3.40 و 4.19.

- الفرضية الثالثة: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية "، لم تتحقق هذه الفرضية مما يدل على عدم صحتها، من خلال جدول الإرتباط نقول أن هناك علاقة طردية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية تساوي 0.05 ومنه نقبل الفرضية بأنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.

2/ نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة أن مخبر الأشغال العمومية للجنوب Ltps يرى ان التخطيط للموارد البشرية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- إن مؤسسة LTPS تستخدم أسلوب التخطيط والجذب والتعيين... إلخ بهدف تحقيق التميز من خلال معرفة نقاط القوة والضعف والتكاليف الأقل والمرونة الكاملة للمحيط المتغير سواء البيئي أو السلوكي للأفراد.
- إهتمام مؤسسة LTPS بالتخطيط للموارد مما أكسبها تميزا ومكانة في السوق.
- التخطيط للموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة التي لها نظرة مستقبلية واسعة والتي تطمح للتميز والإستمرارية.
- التخطيط للموارد البشرية هو القرار الذي يصنع اليوم لتحقيق نتائج مفيدة مستقبلا.
- لا تكون هناك تنافسية مميزة وعالية بدون موارد بشرية مبدعة.
- يوفر التخطيط للموارد البشرية قاعدة واسعة للبيانات المتاحة للمؤسسة ما يساهم بالتطوير مستقبلا ومنه التميز.
- التخطيط الفعال يساهم في حصول المؤسسة على مزايا تنافسية سواء من جانب التحكم في التكاليف أو التميز عن المنافسين.

3/ التوصيات:

- بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإنه يمكن تلخيص أهم التوصيات التي يرى الباحث أنها ضرورية ويمكن الإستفادة منها في هذا الموضوع:
- ضرورة قيام المخبر بتفعيل نشاط التخطيط للموارد البشرية حيث يعتبر من الأنشطة الداعمة للوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة الإهتمام بالموارد البشري والمحافظة عليه في جميع المؤسسة مهما كان نشاطها.
- ضرورة توفير المناخ اللازم والمريح والمحفزات مهما كان شكلها للمورد البشري ليكون قادرا على الإبداع والعطاء المستمر.
- التفكير بأساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم التقليدية بل تعتمد على التكنولوجيا الحديثة ما يؤدي لأداء أفضل وعالي.
- التركيز على عنصر الحزم وعدم التسامح في المعاملات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء المفاجئة ما يدعم ميزتها التنافسية مستقبلا.

4/ آفاق الدراسة:

- دراسة واقع التخطيط للموارد البشرية في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص.
- تنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة.
- تنمية رأسمال الكفاءات لضمان ميزة أقوى.

قائمة المراجع

المراجع:

الكتب :

- 01- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، 2013.
- 02- ايت حسن وآخرون، الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة جهمان، أربيل، العراق.
- 03- حسين وليد عباس، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2015/1436.
- 04- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 05/ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 06/ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 07/ سعد زغلول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب الإحصائية، الجهاز المركزي للإحصاء، جمهورية العراق، 2003 .
- 08/ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 09/ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، " الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 10/ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000/1999.
- 11/ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.

البحوث الجامعية :

- 12/ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.
- 13/ حنيش فتحي، دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم إقتصادية، جامعة البليدة 02، 2018/2017.

- 14/ رحمانى يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة موبيليس بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
- 15/ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية –عامل الكفاءات في المؤسسة – (دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، مدرّة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2010.
- 16/ شوالي نور الهدى، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08ماي1945، قالم، الجزائر، 2018/2017.
- 17/ عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في بناء في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطالNAFTAL، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
- 18/ عبد الحكيم جري، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة دكتوراه في علوم التسيير، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013/2012.
- 19/ قرمات النوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في الإدارة والتسيير الرياضي، قسم التربية البدنية والرياضية، معهد علوم الطبيعة والحياة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2011/2010.
- 20/ لامية حمائزية، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة: مؤسسة نفطال بأم بواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مناجمنت، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2008/2007.
- 21/ معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، أربد، الأردن، 2015.

المؤتمرات العلمية والملتقيات:

22/ مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/02/28.27.

23/ يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة الجزائر، 2005/03 /09.08.

المقالات:

24/ Competitive advantage, Businessessentials, Investopedia,

Investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

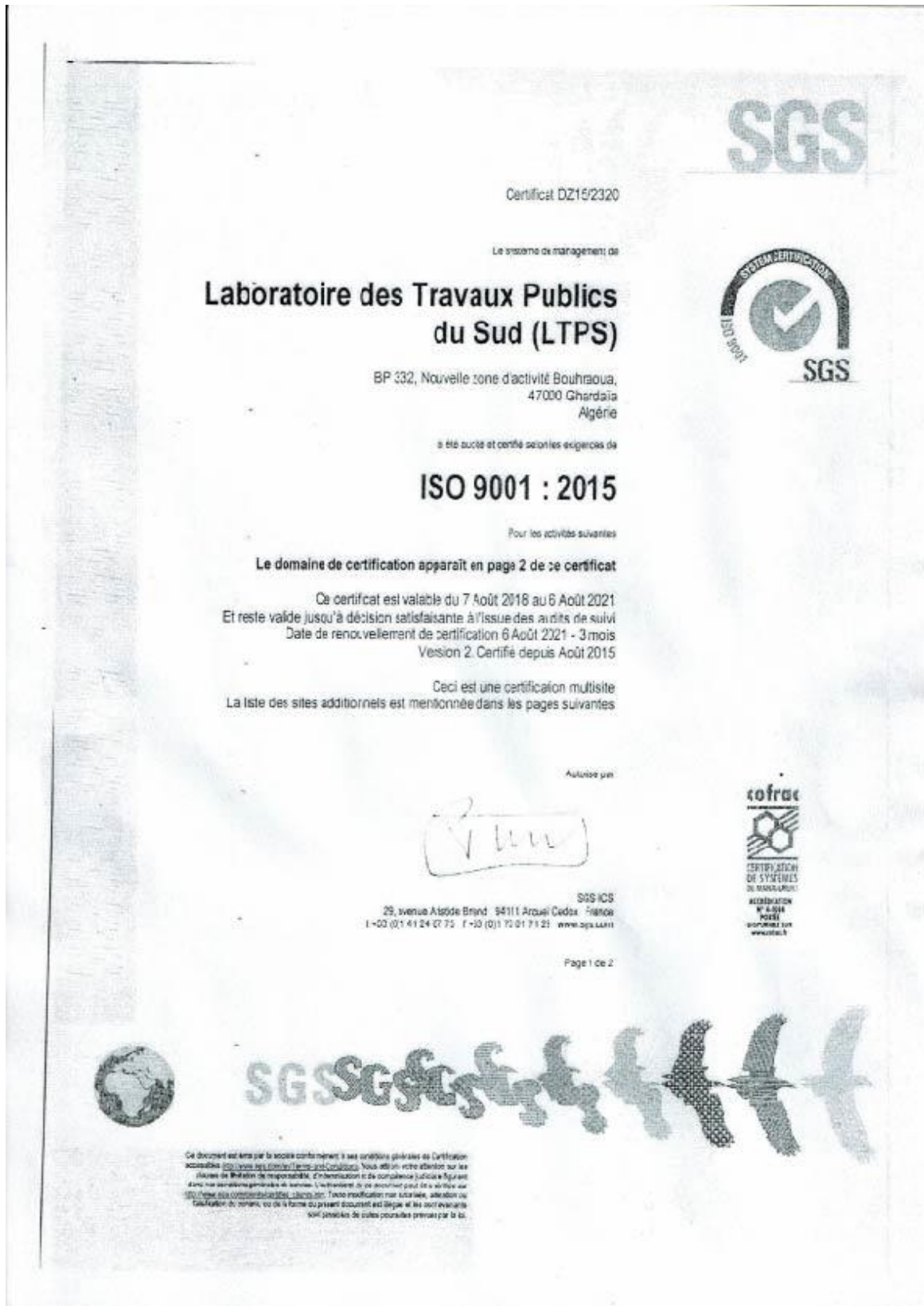
المجلات:

25/ دانية المكارى، الإدارة الإستراتيجية، قسم الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فئة التنمية الإدارية، موسوعة مقالات النجاح SuccessSkills.

26/ نصر الدين الأمين فضل الله، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين (دراسة ميدانية على مصرف الاستثمار المالي)، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة النيلين، السودان، العدد 17 (2) 2016 .



الملاحق





Certificat DZ15/2320, suite

Laboratoire des Travaux Publics du Sud (LTPS)

ISO 9001 : 2015



Version 2

Domaine d'activité détaillé

Etude, Expertise, Contrôle des travaux Essais en laboratoire et in situ

Siège social

Unité de Ghardaïa
BP 332, Nouvelle zone d'activité Bouhraoua, 47000 Ghardaïa, Algérie

Antenne El-Bayadh
BP 65 PTT Ait Amri, El-Bayadh, Algérie

Antenne d'Iri-Salah
BP324, In-Salah, Algérie

Antenne Laghouat
BP 435, Route de Djefa, Laghouat, Algérie

Antenne de Tamanrasset
BP 266, en face ETTR, Tamanrasset, Algérie

Antenne d'Adrar
BP 894, Adrar, Algérie

Unité d'Ouargla
BP 10, Zone Industrielle, Ouargla, Algérie

Antenne D'El Oued
B.P 165, Ancien siège de l'E.T.R, El Oued, Algérie

Antenne de Boussaâda
Parc de la Subdivision des Travaux Publics, Boussaâda, Algérie

Antenne d'Illizi
BP 61 Haï El Wafak, Illizi, Algérie



Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification applicables aux services de certification ISO 9001. Pour obtenir notre attestation sur les clauses de validation de compétence, d'habilitation et de compétence requises figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur www.sgs.com ou sur notre certificat d'attestation. Toute réimpression non autorisée, altération ou falsification d'un document ou de la forme de présent document est sévèrement punie et les contrevenants sont passibles de toutes poursuites prévues par la loi.



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

المستوى: ثانية ماستر

استبيان

QUESTIONNAIR

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أما بعد....

يشرفنا وفي إطار التحضير للمذكرة لنيل شهادة الماستر والموسومة بعنوان دور التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، لعمال مخبر الأشغال العمومية LTPS بغرداية، حيث قمنا بعمل هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بكل صدق وعفوية، وهذا لضمان مصداقية النتائج. كما نحيطكم علما ونؤكد أن إجاباتكم سرية وأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلالها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم وحسن إستجابتكم.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الطالبين:

هادف أسماء: Hadefasma47@gmail.com

النوعي فاطمة الزهرة: Nouaifatimazohra@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة 26-30 سنة
- من 31-40 سنة 41 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل بكالوريا
- جامعي دراسات عليا
- 4- المستوى الوظيفي: رئيس وحدة رئيس مصلحة
- عون تنفيذي أخرى
- 5- الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنوات 16 سنة فما فوق

الجزء الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					01-تقوم مؤسستكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية.
					02- يتم ربط تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.
					03- تسعى مؤسستكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير .
					04- ترى مؤسستكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح و استمرار المؤسسة .
					05- تعتمد مؤسستكم على بعض الأساليب النوعية والكمية .
					06- يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية .
					07- تعتمد مؤسستكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها .
					08- تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات .
					09- يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) .

الجزء الثالث: الميزة التنافسية.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01- تسعى مؤسساتكم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.					
02- مؤسساتكم تقدم منتجات وخدمات متميزة عن غيرها من المنافسين طريق دراسة كل من نقاط القوة والضعف لديهم.					
03- تتعامل مؤسساتكم على أن الميزة التنافسية هي الأساس المستقبلي .					
04- تعتمد مؤسساتكم على استراتيجيات تمكنها من التعامل مع المؤسسات المنافسة بقوة.					
05- تعتمد مؤسساتكم على عدة مصادر داخلية وخارجية لضمان ميزة أقوى.					
06- تسعى مؤسساتكم إلى تحقيق عوائد أكبر من خلال التميز بالتكلفة الأقل وجودة المنتج .					
07- تعتمد مؤسساتكم على المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة ورغبات الزبائن المتغيرة .					
08- تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف .					
09- تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن.					
10- تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.					

الجزء الرابع: مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					01- إن أساس الحصول على الميزة التنافسية هو المورد البشري .
					02- تسعى مؤسساتكم على التركيز على عملية التخطيط للموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية .
					03- تعتقد مؤسساتكم أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية .
					04- تهتم مؤسساتكم بالتدريب للمورد البشري بغض النظر عن مستواهم المعرفي والوظيفي .
					05- تعتمد مؤسساتكم على أسلوب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية.
					06- تقوم مؤسساتكم بتحفيز العاملين من خلال المشاركة في الإبداع والابتكار .
					07- تسعى مؤسساتكم بالحفاظ على المورد البشري المتميزين لضمان البقاء والاستمرار .
					08- تقوم مؤسساتكم بوضع العامل المناسب بالمكان المناسب .
					09- تقوم مؤسساتكم بتوفير ظروف العمل المناسبة للمورد البشري، مما يؤدي الى ترسيخ روح التعلم، إتاحة الفرص للمشاركة في المؤتمرات الندوات العلمية والمهنية المختلفة.

التكرارات والنسب المئوية للعوامل الديمغرافية

Frequency Table

الجنس

	Frequency التكرار	Percent النسبة	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	33	70,2	70,2	70,2
Valid أنثى	14	29,8	29,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 25 سنة	6	12,8	12,8	12,8
26-30 سنة	13	27,7	27,7	40,4
Valid 31- 40 سنة	18	38,3	38,3	78,7
سنة فما فوق 41	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	15	31,9	31,9	31,9
بكالوريا	8	17,0	17,0	48,9
Valid جامعي	22	46,8	46,8	95,7
دراسات عليا	2	4,3	4,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس وحدة	5	10,6	10,6	10,6
رئيس مصلحة	9	19,1	19,1	29,8
Valid عون تنفيذي	8	17,0	17,0	46,8
أخرى	25	53,2	53,2	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات فأقل 5	11	23,4	23,4	23,4
من 6 إلى 10 سنوات	12	25,5	25,5	48,9
Valid من 11 إلى 15 سنوات	14	29,8	29,8	78,7
سنة فما فوق 16	10	21,3	21,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول " التخطيط "

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تخطيط 1 تقوم مؤسستكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية	47	3,43	,878
تخطيط 2 يتم ربط تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة	47	3,70	,749
تخطيط 3 تسعى مؤسستكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير	47	3,64	,792
تخطيط 4 ترى مؤسستكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح و استمرار المؤسسة	47	3,89	,840
تخطيط 5 تعتمد مؤسستكم على بعض الأساليب النوعية والكمية	47	3,47	,804
تخطيط 6 يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية	47	3,96	,806
تخطيط 7 تعتمد مؤسستكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها	47	3,74	,988
تخطيط 8 تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	47	2,83	1,007
تخطيط 9 يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية)	47	3,38	,822
Valid N (listwise)	47		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني " الميزة التنافسية "

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الميزة التنافسية 1 تسعى مؤسستكم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة	47	4,21	,657
الميزة التنافسية 2 مؤسستكم تقدم منتجات وخدمات متميزة عن غيرها من المنافسين عن طريق دراسة كل من نقاط القوة والضعف لديهم	47	3,70	,805
الميزة التنافسية 3 تتعامل مؤسستكم على أن الميزة التنافسية هي الأساس المستقبلي	47	4,06	,704
الميزة التنافسية 4 تعتمد مؤسستكم على استراتيجيات تمكنها من التعامل مع المؤسسات المنافسة بقوة	47	3,74	,820
الميزة التنافسية 5 تعتمد مؤسستكم على عدة مصادر داخلية وخارجية لضمان ميزة أقوى	47	3,83	,761
الميزة التنافسية 6 تسعى مؤسستكم إلى تحقيق عوائد أكبر من خلال التميز بالتكلفة الأقل وجودة المنتج	47	3,60	1,097
الميزة التنافسية 7 تعتمد مؤسستكم على المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة ورغبات الزبائن المتغيرة	47	3,60	,901
الميزة التنافسية 8 تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	47	3,26	1,031
الميزة التنافسية 9 تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن	47	3,19	,798
الميزة التنافسية 10 تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع	47	3,72	1,015
Valid N (listwise)	47		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث "مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
دور التخطيط 1 إن أساس الحصول على الميزة التنافسية هو المورد البشري	47	4,34	,788
دور التخطيط 2 تسعى مؤسستكم على التركيز على عملية التخطيط للموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية	47	3,81	,711
. دور التخطيط 3 تعتقد مؤسستكم أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية	47	3,68	,726
دور التخطيط 4 تهتم مؤسستكم بالتدريب للمورد البشري بغض النظر عن مستواهم المعرفي والوظيفي	47	3,47	,929
. دور التخطيط 5 تعتمد مؤسستكم على أسلوب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية	47	3,40	1,035
دور التخطيط 6 تقوم مؤسستكم بتحفيز العاملين من خلال المشاركة في الإبداع والابتكار	47	3,30	1,020
دور التخطيط 7 تسعى مؤسستكم بالحفاظ على المورد البشري المتميزين لضمان البقاء والاستمرار	47	3,72	,743
دور التخطيط 8 تقوم مؤسستكم بوضع العامل المناسب بالمكان المناسب	47	3,40	1,056
دور التخطيط 9 تقوم مؤسستكم بتوفير ظروف العمل المناسبة للمورد البشري،	47	3,64	,942
Valid N (listwise)	47		

الارتباط محور 1 " قياس الاتساق الداخلي "

Correlations

	تخطيط الموارد البشرية	تخطيط 1تقوم مؤسستكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية	تخطيط 2يتم ربط تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة
Pearson Correlation	1	,475**	,786**
Sig. (2-tailed)		,001	,000
N	47	47	47
Pearson Correlation	,475**	1	,461**
Sig. (2-tailed)	,001		,001
N	47	47	47
Pearson Correlation	,786**	,461**	1

الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة	Sig. (2-tailed)	,000	,001	
	N	47	47	47
تخطيط 3 تسعى مؤسستكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير	Pearson Correlation	,666**	,320*	,364*
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,012
	N	47	47	47
تخطيط 4 ترى مؤسستكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح و استمرار المؤسسة	Pearson Correlation	,694**	,239	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000	,105	,000
	N	47	47	47
تخطيط 5 تعتمد مؤسستكم على بعض الأساليب النوعية والكمية	Pearson Correlation	,680**	,081	,489**
	Sig. (2-tailed)	,000	,587	,000
	N	47	47	47
تخطيط 6 يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية	Pearson Correlation	,611**	,241	,374**
	Sig. (2-tailed)	,000	,103	,010
	N	47	47	47
تخطيط 7 تعتمد مؤسستكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها	Pearson Correlation	,619**	,078	,453**
	Sig. (2-tailed)	,000	,603	,001
	N	47	47	47
تخطيط 8 تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,678**	,329*	,479**
	Sig. (2-tailed)	,000	,024	,001
	N	47	47	47
تخطيط 9 يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية)	Pearson Correlation	,491**	-,050	,366*
	Sig. (2-tailed)	,000	,739	,012
	N	47	47	47

Correlations

تخطيط 3 تسعى مؤسستكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير	تخطيط 4 ترى مؤسستكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح و استمرار المؤسسة	تخطيط 5 تعتمد مؤسستكم على بعض الأساليب النوعية والكمية
--	--	--

	Pearson Correlation	,666	,694**	,680**
تخطيط الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,320**	,239	,081**
تخطيط 1 تقوم مؤسستكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية	Sig. (2-tailed)	,028	,105	,587
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,364**	,536**	,489
تخطيط 2 يتم ربط تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	1**	,398*	,340*
تخطيط 3 تسعى مؤسستكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير	Sig. (2-tailed)	,006	,006	,019
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,398**	1	,591**
تخطيط 4 ترى مؤسستكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح و استمرار المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,006	,006	,000
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,340**	,591	1**
تخطيط 5 تعتمد مؤسستكم على بعض الأساليب النوعية والكمية	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,000
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,248**	,442	,367**
تخطيط 6 يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	,093	,002	,011
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,435**	,255	,592**
تخطيط 7 تعتمد مؤسستكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها	Sig. (2-tailed)	,002	,084	,000
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,412**	,287*	,235**
تخطيط 8 تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	Sig. (2-tailed)	,004	,051	,112
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,284**	,281	,216*
تخطيط 9 يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد	Sig. (2-tailed)	,053	,056	,144

شؤون العاملين (الشؤون الإدارية)	N	47	47	47
---------------------------------	---	----	----	----

Correlations

		تخطيط 6 يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية	تخطيط 7 تعتمد مؤسساتكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها	تخطيط 8 تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات
	Pearson Correlation	,611	,619**	,678**
تخطيط الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,241**	,078	,329**
تخطيط 1 تقوم مؤسساتكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية	Sig. (2-tailed)	,103	,603	,024
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,374**	,453**	,479
تخطيط 2 يتم ربط تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,001
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,248**	,435*	,412*
تخطيط 3 تسعى مؤسساتكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير	Sig. (2-tailed)	,093	,002	,004
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,442**	,255	,287**
تخطيط 4 ترى مؤسساتكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح و استمرار المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,002	,084	,051
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,367**	,592	,235**
تخطيط 5 تعتمد مؤسساتكم على بعض الأساليب النوعية والكمية	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,112
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	1**	,313	,446**
تخطيط 6 يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية	Sig. (2-tailed)		,032	,002
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,313**	1	,152**
تخطيط 7 تعتمد مؤسساتكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي	Sig. (2-tailed)	,032		,308

تعمل فيها	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,446**	,152*	1**
تخطيط 8 تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	Sig. (2-tailed)	,002	,308	
	N	47	47	47
	Pearson Correlation	,058**	,203	,448*
تخطيط 9 يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية)	Sig. (2-tailed)	,699	,171	,002
	N	47	47	47

Correlations

		تخطيط 9 يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية)
	Pearson Correlation	,491
تخطيط الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
	Pearson Correlation	-,050**
تخطيط 1 تقوم مؤسستكم بتخطيط للموارد البشرية بطريقة علمية	Sig. (2-tailed)	,739
	N	47
	Pearson Correlation	,366**
تخطيط 2 يتم ربط تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة	Sig. (2-tailed)	,012
	N	47
	Pearson Correlation	,284**
تخطيط 3 تسعى مؤسستكم من خلال التخطيط للموارد البشرية لزيادة الفعالية وخفض التكاليف والتنمية والتطوير	Sig. (2-tailed)	,053
	N	47
	Pearson Correlation	,281**
تخطيط 4 ترى مؤسستكم أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أهمية بالغة في نجاح واستمرار المؤسسة	Sig. (2-tailed)	,056
	N	47
	Pearson Correlation	,216**
تخطيط 5 تعتمد مؤسستكم على بعض الأساليب النوعية والكمية	Sig. (2-tailed)	,144

	N	47
	Pearson Correlation	,058**
تخطيط 6 يتم إعداد خطة العمل من خلال دراسة العرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية	Sig. (2-tailed)	,699
	N	47
	Pearson Correlation	,203**
تخطيط 7 تعتمد مؤسستكم أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها و البيئية التي تعمل فيها	Sig. (2-tailed)	,171
	N	47
	Pearson Correlation	,448**
تخطيط 8 تقوم المؤسسة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	Sig. (2-tailed)	,002
	N	47
	Pearson Correlation	1**
تخطيط 9 يقع عبء التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية)	Sig. (2-tailed)	
	N	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الارتباط محور 2 " قياس الاتساق الداخلي "

Correlations

	الميزة التنافسية	الميزة التنافسية 1تسعى مؤسساتكم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة	الميزة التنافسية 2مؤسساتكم تقدم منتجات وخدمات متميزة عن غيرها من المنافسين عن طريق دراسة كل من نقاط القوة والضعف لديهم	الميزة التنافسية 3تتعامل مؤسساتكم على أن الميزة التنافسية هي الأساس المستقبلي	الميزة التنافسية 4تعتمد مؤسساتكم على استراتيجيات تمكنها من التعامل مع المؤسسات المنافسة بقوة	الميزة التنافسية 5تعتمد مؤسساتكم على عدة مصادر داخلية وخارجية لضمان ميزة أقوى	الميزة التنافسية 6تسعى مؤسساتكم إلى تحقيق عوائد أكبر من خلال التميز بالتكلفة الأقل وجودة المنتج	الميزة التنافسية 7تعتمد مؤسساتكم على مرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة ورغبات الزبائن المتغيرة	الميزة التنافسية 8تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	الميزة التنافسية 9تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن	الميزة التنافسية 10تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع
Pearson Correlation	1	,593**	,622**	,688**	,642**	,461**	,352*	,591**	,653**	,632**	,649**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001	,015	,000	,000	,000	,000
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Pearson Correlation	,593**	1	,369*	,581**	,305*	,291*	-,059	,259	,367*	,169	,155
Sig. (2-tailed)	,000		,011	,000	,037	,047	,693	,079	,011	,255	,297
N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Pearson Correlation	,622**	,369*	1	,609**	,376**	-,014	,279	,190	,434**	,260	,269
Sig. (2-tailed)	,000	,011		,000	,009	,928	,057	,201	,002	,078	,067

الملاحق

	Pearson Correlation	,632**	,169	,260	,249	,209	,198	,289*	,382**	,309*	1	,631**
الميزة التنافسية 9تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن	Sig. (2-tailed)	,000	,255	,078	,092	,158	,182	,049	,008	,034		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Pearson Correlation	,649**	,155	,269	,177	,357*	,275	,386**	,374**	,193	,631**	1
الميزة التنافسية 10تمتلك مؤسساتكم موارد بشرية قادرة على الإبداع	Sig. (2-tailed)	,000	,297	,067	,233	,014	,061	,007	,010	,193	,000	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	Sig. (2-tailed)	,000	,332	,135	,005	,000	,000	,000	,033		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	Pearson Correlation	,811**	,345*	,381**	,527**	,520**	,532**	,658**	,258	,565**	1
دور التخطيط 9 تقوم مؤسستكم بتوفير ظروف العمل المناسبة للمورد البشري،	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,008	,000	,000	,000	,000	,080	,000	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

معامل الفا لصدق الاستبانة للمحور 1

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	9

معامل الفا لصدق الاستبانة للمحور 2

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,789	10

معامل الفا لصدق الاستبانة للمحور 3

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	9

معامل الفا لصدق جميع المحاور

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	28

حساب التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الميزة التنافسية	الميزة التنافسية	تخطيط الموارد البشرية
N	47	47	47
Normal Parameters ^{a,b}			
Mean	3,5603	3,7021	3,6407
Std. Deviation	,53936	,51343	,59755
Most Extreme Differences			
Absolute	,109	,123	,105
Positive	,109	,123	,105
Negative	-,095	-,061	-,078
Kolmogorov-Smirnov Z	,750	,845	,719
Asymp. Sig. (2-tailed)	,628	,473	,679

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

حساب الانحدار الخطي للفرضية الأخيرة و معامل الارتباط الذي يثبت العلاقة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الميزة التنافسية	3,7021	,51343	47
تخطيط الموارد البشرية	3,5603	,53936	47

Correlations

	الميزة التنافسية	تخطيط الموارد البشرية
Pearson Correlation	الميزة التنافسية	تخطيط الموارد البشرية
	1,000	,598
	,598	1,000
Sig. (1-tailed)	الميزة التنافسية	تخطيط الموارد البشرية
	.	,000
	,000	.
N	الميزة التنافسية	تخطيط الموارد البشرية
	47	47
	47	47

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخطيط الموارد البشرية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,598 ^a	,358	,344	,41593

a. Predictors: (Constant), تخطيط الموارد البشرية

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,341	1	4,341	25,093	,000 ^b
1 Residual	7,785	45	,173		
Total	12,126	46			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), تخطيط الموارد البشرية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,674	,409		4,090	,000
تخطيط الموارد البشرية	,570	,114	,598	5,009	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7502	4,3956	3,7021	,30720	47
Residual	-,95113	1,06144	,00000	,41139	47
Std. Predicted Value	-3,099	2,257	,000	1,000	47
Std. Residual	-2,287	2,552	,000	,989	47

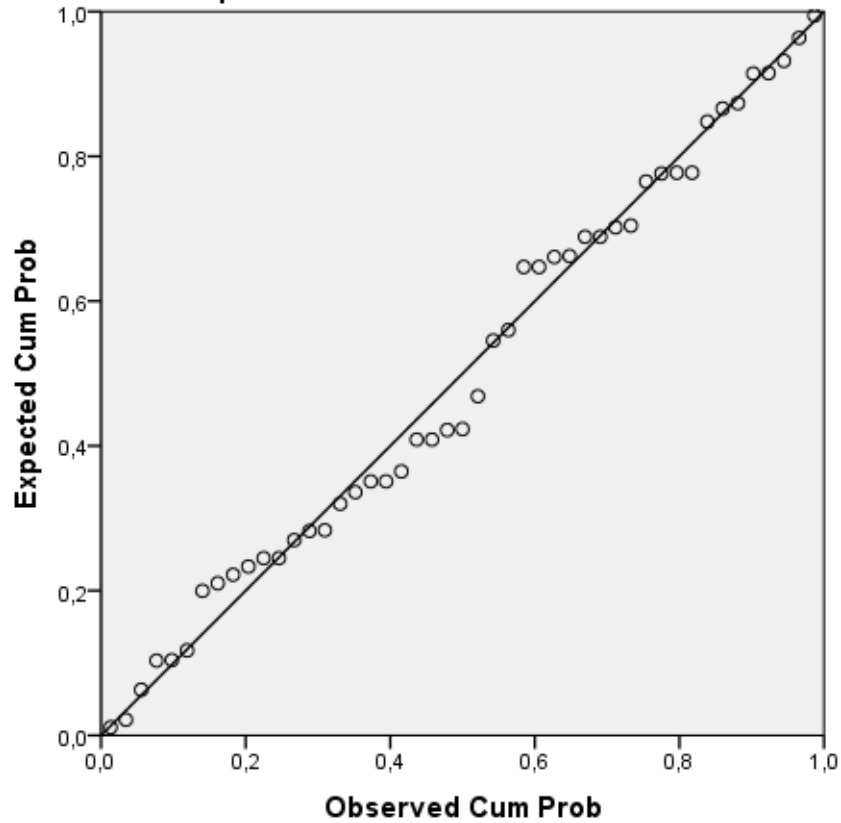
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

هذا الرسم يثبت على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: الميزة التنافسية



الملحق رقم 05: قائمة المحكمين.

الرتبة	الأساتذة	الرقم
أستاذ محاضراً	حنيش فتحي	01
أستاذ مساعد ب	رحماني يوسف زكرياء	02

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
II - I	الاهداء
III	الشكر
V - IV	ملخص البحث
VI	قائمة المحتويات
VIII - VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الاختصارات والرموز
XI	قائمة الملاحق
أ - ب - ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.
05	تمهيد
06	المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.
06	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.
06	الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
09	الفرع الثاني: مبادئ، مقومات وأهداف تخطيط الموارد البشرية.
10	الفرع الثالث: خطوات وأساليب تخطيط الموارد البشرية.
14	المطلب الثاني: الميزة التنافسية.
14	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
17	الفرع الثاني: محددات، وبناء الميزة التنافسية.
20	الفرع الثالث: مصادر وإستراتيجيات الميزة التنافسية.
23	المطلب الثالث: مساهمة التخطيط للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
23	الفرع الأول: أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
24	الفرع الثاني: متطلبات الحصول على ميزة تنافسية بالاعتماد على التخطيط الفعال للموارد البشرية.
25	الفرع الثالث: مساهمة التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
26	المبحث الثاني: مراجعة بعض الدراسات السابقة.
26	المطلب الأول: الدراسات المحلية (الجزائرية).
32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
36	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

36	الفرع الأول: أوجه التشابه.
36	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.
38	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية.
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي، الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
41	المطلب الأول: تقديم عام بغرداية لمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS.
41	الفرع 01: مجالات نشاط المؤسسة.
43	الفرع 02: أهمية وأهداف مخبر الأشغال العمومية LTPS.
43	الفرع 03: دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية.
46	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
46	الفرع الأول: الطريقة المستخدمة.
50	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
62	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.
62	المطلب الأول: عرض النتائج ومناقشة إتجاه آراء العينة.
67	المطلب الثاني: عرض نتائج معامل الارتباط الخطي (بيرسون Pearson) وتحليلها.
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
79	الملاحق
110	الفهرس