



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

دور المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة: مصنع المياه المعدنية قديلة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد تسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف :  
أ/د بن الزاوي عبد الرزاق

إعداد الطالب(ة):  
- فدياس صفاء

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
- عديلة العلواني	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
بن الزاوي عبد الرزاق	أستاذ	مقرا	جامعة بسكرة
- بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2021/ 2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

دور المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة: مصنع المياه المعدنية قديلة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد تسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:  
أ/د بن الزاوي عبد الرزاق

إعداد الطالب(ة):  
- فدياس صفاء

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
- عديلة العلواني	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
بن الزاوي عبد الرزاق	أستاذ	مقرا	جامعة بسكرة
- بن فرحات عبد المنعم	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021 / 2022

# إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون

انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

والدي العزيز

إلى معنى الحب والعنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود

أمي الغالية

إلى أمي الثانية التي علمتني حروف الهجاء وساعدتني في كل

الأشياء عمتي

إلى رفقاء الدرب إخوتي وأخواتي

إلى زوجي الكريم الذي كان سندا لي وعمونا في إنجاز هذه

المذكرة.

إلى فريقي الأولى وقرّة عيني ابنتي "مريم"

إلى أولاد إخوتي وأمهاتهم

إلى أهل زوجي. وصديقتي "عائشة"

أهدي هذا الجهد المتواضع.

صفاء فدياس

## شكر وعرفان

نبدأ بحمد الله أقصى مبلغ الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد والصلاة على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم أتوجه بالشكر الخاص إلى الدكتور الفاضل بن الزاوي عبد الرزاق الذي ظل يستقبلني بكل صدر رحب يرشدني ويوجهني حتى نهاية البحث

فله مني جزيل الشكر والامتنان اعترافاً بمجهوداته العظيمة كما أتوجه بالشكر الوافر لكل أساتذتنا من كلية العلوم الاقتصادية، ونخص منهم لجنة المناقشة والتقييم لهذه المذكرة.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة، ولتحقيق هذا أجريت الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- وذلك بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة:

- إلى أي مدى يساهم المورد البشري في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة؟ فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، ومن أجل تلك الغاية تم تصميم الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث تم استخدام عينة من موظفين في الإدارة، اشتملت هذه العينة على (31) موظف وبعد جمع البيانات عولجت احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

وتوصلنا إلى عدة نتائج:

من بينها أن العنصر البشري أصبح مؤجرا أهم مورد في المؤسسة، لأنه يحقق أهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، كما يعتبر مصدرا للإبداع، فيجب على المؤسسة الاهتمام به من خلال تنميته عن طريق وضع برامج ودورات تدريبية ووضعه في وظائف تتلاءم مع قدراته من اجل أداء مهامه بكفاءة والعمل على إيجاد طرق حديثة تساعد على تطوير أفكاره والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

ومن أجل الوصول إلى الغاية المرجوة يتطلب على إدارة المؤسسة العمل على تنمية القدرات ومهارات الأفراد وخلق الجو المناسب للإبداع البشري.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، الميزة التنافسية، دورات تدريبية، رفع الإنتاجية، تحسين أداء الأفراد.

## **Abstract:**

This research attempts to focus on the importance of the human resource to facilitate the competition in the company. In order To approve this study, a practical water production company (Biskra) for answering the next question: To any angle does the human resource develop competition criteria in company? We use The descriptive analytical method and the statistical method. And in order to validate the that, we use questionnaire for gathering the suitable informations.

Delivered to the part of society study that water. We use 31 employe that resulted by statistical results calculated by SPSS (statistical package for the social sciences).

The results are: The human resource bein lately the main part in company because it's develops the production degree and maintaining capability Workers.in anddition to be the source of creativity. So that the company should take care and puts programs, training courses. Also, putting the workers in theirs position similar to the capabilities they have for doing their works professionally and precisely, finding new strategies for developing their thoughts that what makes Competitive advantage In order to reach this goal, The corporate management should work on developing the capabilities and skills of individuals and create the suitable envirement for human creativity.

**Keywords: human resource, competitive advantage, training courses, productivity improvement, individual performance improvement.**

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
32	التركيبية البشرية للمؤسسة	(1-2)
35	منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها	(2-2)
35	مكونات الماء المعدني قديلة-بسكرة-	(3-2)
36	مجموعة الموردين المتعاملين في مؤسسة قديلة	(4-2)
36	توضيح عينة الدراسة	(5-2)
38	معاملات ارتباط المحاور مع محور المورد البشري والميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-	(6-2)
38	قيم معامل الثبات الفا كرونباخ cronbach s alpha	(7-2)
39	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	(8-2)
40	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	(9-2)
41	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(10-2)
42	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الاقدمية	(11-2)
44	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة للتدريب من المحور الأول للمورد البشري.	(12-2)
45	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة للتحفيز من المحور الأول للمورد البشري.	(13-2)
47	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة للقيادة من المحور الأول للمورد البشري.	(14-2)
48	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة لصيانة الموارد البشرية من المحور الأول للمورد البشري.	(15-2)
50	اختبار كولمخروف-سميرنوف	(16-2)
51	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى.	(17-2)
51	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	(18-2)
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	(19-2)
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	(20-2)
53	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى.	(21-2)



قائمة الرسوم البيانية والأشكال.

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم
20	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-1)
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة	(1-2)
40	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	(2-2)
41	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	(3-2)
42	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(4-2)
43	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الاقليمية	(5-2)

# المقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التمييز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري، ويعد لها دورا هاما في جعل هذا الأخير ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث يعد العنصر البشري في مقدمة العناصر الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المنشآت والإنسان، إضافة إلى أنها أسمى ما في الوجود حيث فضله الخالق جل شأنه على سائر مخلوقاته. وفي الوقت نفسه يمثل طاقة إنتاجية تلعب دورا رئيسيا في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها المرسومة. من هنا فقد اهتمت المنظمات الإدارية بالأفراد العاملين، حيث إذا أُحسِنَ توجيهه وتسلّحه بالعلم والمعرفة الهادفة والبناء سيضمن تحقيق الأهداف للمؤسسة، وكذلك يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي قد تتمثل في:

- تقديم منتجات بالتكلفة.
- تقديم منتجات أو خدمات تناسب مع رغبات الزبائن مما يزيد الطلب على تلك السلعة.

فيتحدث رجال الاقتصاد عن عدة عناصر لازمة للتنمية الاقتصادية التي من بينها رأس مال المواد الخام، اليد العاملة المؤهلة الأسواق.... وغيرها لكن رغم كل هذا يبقى أهم عنصر للتنمية هو المورد البشري حيث يكتسي هذا الأخير أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فأصبح تَقَدُّمُ الأمم يقاس بنوعية الثروات الطبيعية ولا يقاس بكثرتها، وتعتبر الثروة العلمية البشرية من أغلى الثروات في العالم، كما أن علماء الاقتصاد يعتبرون أن العمل عنصر من عناصر الإنتاج، لكن المورد البشري لا يقوم أي عملية إنتاجية من دونه، فمن المفروض يتصدر المقام الأول في المؤسسات وذلك لدوره وفعالته.

فالميزة التنافسية التي تتمثل في الحصول على المزيد من الحصة السوقية والمحافظة عليها، أصبحت مبنية على العقل البشري المبدع هذه العقول متمثلة في المسيرين في كل المستويات، هم عاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد ومنحهم فرصة المبادرة ووضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم والتدريب الجيد والتحفيز الذي يحث على الابداع ويخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام.

من خلال هذا الطرح يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يساهم المورد البشري في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

التساؤل الفرعي الأول: هل يؤدي تسيير المورد البشري إلى تطوير الميزة التنافسية؟

التساؤل الفرعي الثاني: هل يمكن اعتبار المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية؟

التساؤل الفرعي الثالث: هل تحظى الموارد البشرية بالاهتمام في المؤسسة؟

التساؤل الفرعي الرابع: هل تتبع المؤسسة خطط تسعى من خلالها لتحقيق ميزة تنافسية؟

فرضيات الدراسة: من خلال التساؤلات السابقة ومن أجل تفسير الإشكالية ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختيار صحتها، والتي يمكن تلخيصها كآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المورد البشري وتحسين الميزة التنافسية لدى مصنع قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صياغة المورد البشري وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الباحث، وستتعرف لدراسات تناولت المورد البشري، الميزة التنافسية، أو كلاهما، ونتعرض لها من أهدافها والجوانب التي تناولناها بالدراسة، وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة، وفيما يلي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

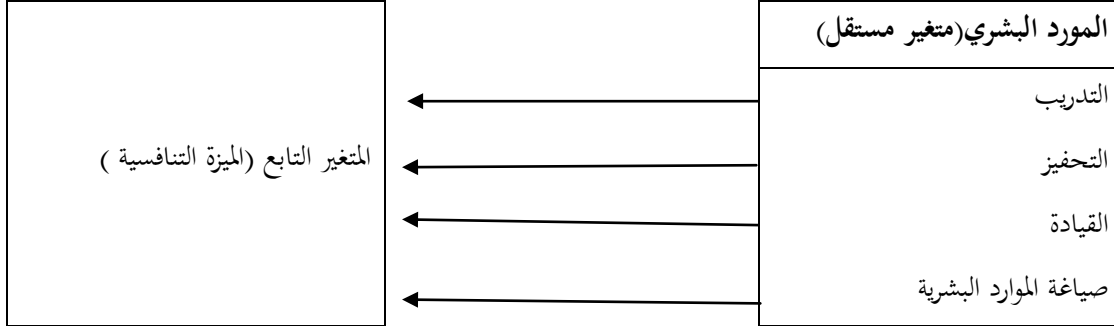
1- محمد جلد. (2020). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة: جامعة محمد خيضر. هدفت هذه الدراسة الى أن نجح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على كفاءة الموارد البشرية العاملة بها، هذا لا يعني إهمال بعض الموارد الأخرى كالمالية والتكنولوجية والتنظيمية إذ انه من الضروري إيجاد توجه استراتيجي للتعامل مع قضايا الموارد البشرية والذي يساعد بدوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

2- فرحاتي لويزة، 2015، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت هذه الدراسة الى الاهتمام برأس المال الفكري لأنه مصدر هام لتحقيق التمييز، وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الاعمال.

3- دراسة سليمان عائشة، 2011 دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية-المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم- رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان، جامعة ابي بكر بلقايد

هدفت هذه الدراسة الى الوصول أن الميزة التنافسية مطلب ضروري للمواجهة والبقاء، وأن المورد البشري هو أهم مصدر يميز المؤسسة عن منافسيها.

### مخطط يشرح المتغيرات:



### المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على التحليل باعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد العلاقة بين دور المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مفردات العينة.

### أهمية الدراسة:

إنه لمن الضرورة الإشارة إلى الأهمية العلمية والفائدة المعرفية كقيمة مضافة من خلال تقصي مجريات البحث وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى:

\* الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالمورد البشري والميزة التنافسية.

\* توضيح مدى تأثير المورد البشري (التدريب، التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) على تحسين الميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة -بسكرة-.

\* تسلط الدراسة الضوء على أهم متطلبات المورد البشري الواجب توفرها، والتي من شأنها خلق الميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة -بسكرة-.

\* السعي لإيجاد العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية قصد التوصل في الأخير إلى معرفة الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة -بسكرة-.

### هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، وقد سبقت هذه الفصول مقدمة عامة.

تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية المورد البشري والميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم المورد البشري.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله التعرف على دور الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- حيث قسمناه إلى:

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها احصائيا.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي ومناقشة تفسير نتائج الدراسة.

**ثانيا: أهداف الدراسة:**

لكل عمل نقوم به هدف نسعى للوصول إلى تحقيقه والحصول على نتيجة قد تكون نهائية، وبالتالي تكون بداية لأعمال أخرى، وهذا العمل له أهدافه التي نسعى لتحقيقها، وكذلك بالنسبة للدراسة الميدانية التي قمنا بها.

\* معرفة واقع المورد البشري وأثره في تحقيق ميزة تنافسية بالنسبة "لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية".

\* تحليل ظاهرة التنافسية وإبراز تأثيرها على المورد البشري وكيفية استجابات إدارة المورد البشري لهذه الضغوط والتأثيرات بتطوير تقنياتها لاكتساب ميزة تنافسية.

ونطمح في الأخير خلال هذا البحث إلى إضافة أخرى لمجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا لإجراء البحوث التي تتعلق بالنقاط التي لم نتعرض لها في بحثنا.

# الفصل الأول

ماهية المورد البشري والميزة التنافسية

**تمهيد:**

عرفت المؤسسات اهتماما كبيرا بالمورد البشري، حيث هذه الأخيرة تعوض النقص الذي يصيب بعض الموارد الأخرى، وأصبح بمثابة استثمار مريح إذا أحسن اعداده بغية أداء وظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة. حيث تعتبر المنافسة القاعدة الجديدة في النمو والتطوير ومنه تجد المؤسسة تبحث عن مكانة لها بين المؤسسات الأخرى من خلال سعيها لكسب ميزة تنافسية

لذلك سنتناول في هذا الفصل كلا من متغيري الدراسة المورد البشري والميزة التنافسية من خلال مبحثي

**1-المبحث الأول: مفهوم المورد البشري.**

**2-المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.**

**3-المبحث الثالث: العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية.**



**المبحث الأول: مفهوم المورد البشري.**

يعتبر الفرد الركيزة الأساسية في المؤسسات حيث لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت التجهيزات الآلية الموجودة بها، على درجة عالية من التطوير ومهما كان الوضع المالي بها ممتاز فالمورد البشري يبقى هو العنصر الفعال داخل المؤسسة، وقد تحولت النظرة إلى الأفراد من كونها عنصرا من عناصر التكلفة الواجب تخفيضها إلى كونها أصلا يمكن الاستشارة فيه لزيادة كفاءة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف.

**المطلب الأول: تعريف المورد البشري.**

تعرف الموارد البشرية بأنها «هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار وبلورتها بما يخدم تقدم العمل، وتنمية الموارد الأخرى انطلاقا من ضرورة التغيير والحفاظة على زيادة مستوى الإنتاج، بغض النظر عن مراعاة عامل الزمن، فبقية الموارد هي عبارة عن أدوات مطيعة بيد المورد البشري". (الخلابي، 2013، صفحة 15)

كما تعرف أيضا: أنها تنقسم الموارد الاقتصادية -في الكتابات الاقتصادية- إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية، والموارد البشرية تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين، تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

حيث إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع فانه يمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل. (مصطفى، 2003-2004، صفحة 52)

كما تعني أيضا: استخدام القوى العاملة داخل المنظمة، أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين (حسين، 2013، صفحة 39).

وفي ضوء ذلك نميز تعريفا للمورد البشري، حيث هذا الأخير يعرفه على أنه جميع الأفراد الذين يعملون من أجل تقديم خدمة بجودة عالية لتحقيق أكبر ربح للمؤسسة، حيث يعتبر أي عامل أو إطار في المؤسسة موردا بشريا.

**المطلب الثاني: أهمية المورد البشري**

يمنح المورد البشري مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد وذلك من أجل تحقيق نتائج تساهم في رفع الإنتاج، مقابل الحصول على تعويضات مالية ومعنوية على شكل خدمات متنوعة، وبمقارنة المورد البشري مع بقية الموارد الأخرى نجد أنها أكثر أهمية ذلك لأنها:

\*هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجية، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

\*إن ارتفاع مهارة القوى العاملة في دولة ما تؤدي إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمار في هذه الدولة.

\*يعتبر العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في مختلف المنشآت فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة. (جلد، 2021/2020، الصفحات 29-30)

### المطلب الثالث: وظائف المورد البشري

تختلف وظائف الموارد البشرية من منشأة إلى أخرى، بسبب حجم المنشأة وأنشطتها، إلا أن هناك عدد من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم

\* ضمان ابقاء المنظمة للالتزاماتها اتجاه الحكومة.

\* تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

\* تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

\* استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق الأهداف

\* اختيار وتعيين الأفراد لشغل الوظائف داخل المنظمة.

\* تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات لهم لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على ادائهم في العمل. (حمري، 2017، الصفحات 55-56)

### المطلب الرابع: خصائص المورد البشري.

تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم:

1-المعارف: وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى:

\* المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.

\* المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب.

2-المهارات: هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد؛ فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه.

3-الكفاءة: تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت. (سليمان، 2010، الصفحات 26-27)

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تتميز المؤسسات الصناعية بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، فسعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة، والتي تنصدر في مقدمتها الموارد البشرية؛ حيث تؤدي هذه الأخيرة دورا هاما في جعل المورد البشري يمتاز بميزة تنافسية تساهم في تحسين المؤسسات.

#### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد اهتم الباحثين بمفهوم الميزة التنافسية في مجال الاقتصاد منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وهذا أنتج خلافا في نظرتهم، فعدم الاتفاق بشأن الميزة التنافسية ومفهومها، أظهر عدة تعاريف نوجز بعضها فيما يلي:

مفهوم الميزة التنافسية: "يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط." (مصطفى، 2003-2004، صفحة 13)

كما أشار العالم M.Porter، 1985 بمكانة موقع المنظمة في الصناعة، هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا (عز الدين، 2014، صفحة 70).

يرى (Mc Fetridge) أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح. (بلالي، 2005، صفحة 3)

فمن خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء مفهوم شامل للميزة التنافسية حيث أنها تعبر عن ذلك الاختلاف الذي تتميز به المؤسسة عن منافسيها، والذي يؤهلها إلى تحقيق عدة مزايا منها الحصول على أكبر حصة سوقية من أجل الاستمرار والنمو والبقاء أطول مدة في السوق.

#### المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق التمييز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع امكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق. (سالم، 2021، صفحة 230، 248)

#### المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- \* الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه.
- \* يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية
- \* عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود. (هلاي، 2009/2008، صفحة 25)

\* أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.  
\* أن تكون مرنة، بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى. (حلموس، 2016، صفحة 187)

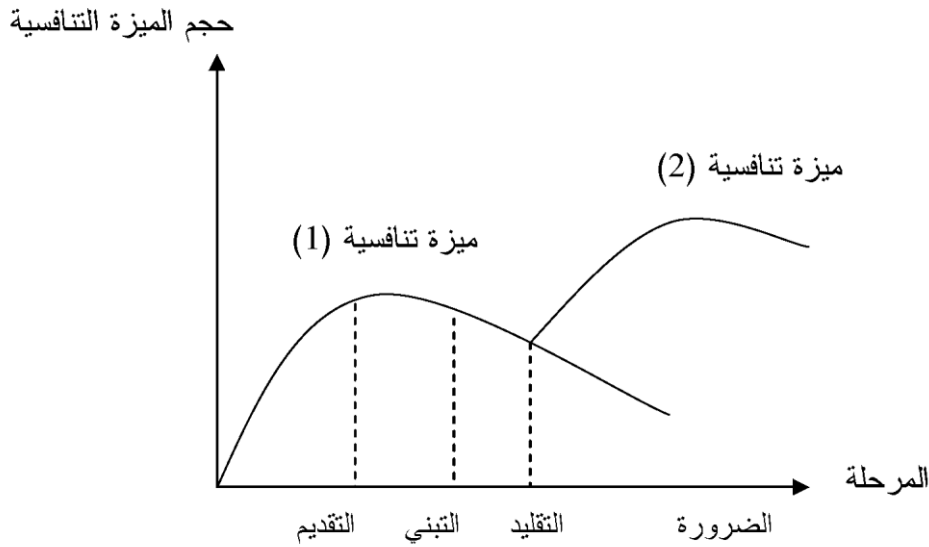
### المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

#### 1- حجم الميزة التنافسية:

مثمما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة، ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: (مرسي، 1998، صفحة 86)

تمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:

أ\* مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر حيث يغري ذلك إلى القبول الذي تحضي به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

ب\* مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدورهم يركزون عليها وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

ج\* مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها. (حجاج، 2006، صفحة 21)

د\* مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

نشير أنه لا يمكن أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. (بجاني، 2017، الصفحات 101-102)

2- نطاق التنافس: يعبر النطاق على مدى إتباع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. والمماثلة ذلك للاستفادة من تقدم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة:

أ\* القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة كل السوق.

ب\* درجة التكامل الأمامي أو النطاق الرأسي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية؛ فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج\* النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة النسبية للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كويتي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

د\* نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، 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 الشركة. (مرسي ن.، 2006، الصفحات 100-101).

## المبحث الثالث: العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية.

أصبح من الضروري تحفيز الأفراد العاملين ومنحهم فرصة المشاركة في الإدارة وهذا ما يعني التمكين، وكما أن تدريبهم يعتبر أسلوباً للاستثمار في رأس المال البشري الذي تملكه المنظمة، فهو يحتل مكانة هامة في مختلف الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحسين أساليب العمل، وتحقيق الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: التمكين ودوره في تنمية الثقافة الشاملة.

يعتبر التمكين من بين العوامل التي تفسر النجاح أو الفشل فهو يوفر البيئة الإبداعية المناسبة التي تشجع المواهب ويخلق ثقافة الارتقاء والتطوير، مما يجعله يوجه كل قدراته لابتكار منتجات وخدمات جديدة عن طريق أساليب غير مألوفة مما يحسن من منتجاتها وبالتالي يكتسب رضا الزبائن.

أولاً: مفهوم التمكين:

وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم قَالَ تَعَالَى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا أُسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾﴾ **النور: ٥٥** (لطيف، 2018، صفحة 305)

كما يعرف أيضا على:

أنه وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة مؤسساتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة أي منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات وأخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك، وبالتالي فهو يعمل على تشجيع العاملين على صنع القرارات والمبادرة في اتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجه من المديرين. (عياش، 2017، صفحة 227).

لقد عرف التمكين على أنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها لاهتمام بالعاملين من خلال اثناء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة" (العتار، 2011، صفحة 8)

ومنه نستخلص أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد العاملين سلطة لممارسة الرقابة وحل لبعض المشكلات وكذلك منحهم حرية المشاركة وابداء الرأي في اتخاذ القرارات وذلك في نطاق سلطتهم ومسؤوليتهم.

## ثانياً: أهمية التمكين

تأتي أهمية التمكين من مكانة وأهمية المورد البشري في المؤسسات، حيث أن العديد من البحوث والدراسات راهنت عليه في تفعيل أداء الموارد البشرية وأثر ذلك في تحقيق النجاح الإداري حيث تكمن أهميته في:

\* التمكين يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز.

\*يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم.

\*التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة

\*التمكين ضروري لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (مطلق الدوري، 2008، الصفحات 15-16)

ثالثا: نتائج التمكين:

التمكين يعتبر من الموضوعات التي اهتم بها الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، ويشمل:

أ/نتائج خاصة بالموظف:

حيث يحقق نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف المناسب، ويحقق التمكين نتائج ومزايا للعاملين نذكر منها:

1-تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف وانتمائه للمهام التي يقوم وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفرق العمل الذي ينتمي اليه.

2-المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم فهي تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها

3-تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف من الأمور الأساسية التي تتمحور عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين فكرة ذات أهمية كقوة دافعة تقف خلف برامج التمكين، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها وتمنحهم ثقفتها وسلطتها وصلاحياتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

4-اكتساب المعرفة والمهارة: نجاح برنامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل او الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن ان تتحقق دون تنمية وتدريب. (محمود حسين، 2012، الصفحات 130-131)

ب/نتائج خاصة بالمنظمة: تتمثل في النقاط التالية:

1-يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 50ب%

2-يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسب تتراوح من (10-15 %)

3-يساهم التمكين في الرفع من مستويات الجودة، وفي تحسين نوعية الخدمات المقدمة الى العملاء

4-يساهم التمكين في منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات البعد الاستراتيجي بدل

الانشغال بالأمر اليومية. (فوزية، 2017، صفحة 53)

رابعا: أهداف تمكين العاملين

هناك العديد من الأهداف المرغوبة في تحقيقها من تمكين العاملين نذكر منها:

أ-إبقاء المنظمات في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

ب-زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

ج- إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.

د- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

هـ- التمكين استراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل البيروقراطية.

و- تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه. (مطلق الدوري ز.، 2008، الصفحات 79-81)

خامسا: أسباب تمكين العاملين

نستطيع أن نحمل الأسباب التي تدفع المنظمة الى تبني مدخل التمكين في الآتي:

أ- إعطاء الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم

ب- أهمية سرعة اتخاذ القرارات

ج- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

د- حاجة المنظمة إلى أن أكثر استجابة في السوق.

هـ- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل. (توفيق،

2007، صفحة 76)

### المطلب الثاني: الحوافز ودورها في تحفيز مقومات الجودة

يعد التحفيز مهما لتحقيق الجودة، حيث فتلقي المورد البشري المكافآت يجعله يقوى روح الانتماء للمؤسسة. ومنح الحوافز

للموظفين تجعلهم يبذلون جهدا في وظائفهم مما يزيد من كمية الإنتاج التي تقدمها المؤسسة لذلك اختيار نوعية الحوافز لا

يكون اعتباريا بل له تأثيرا في الفرد بما يتناسب مع الموقف الملائم والانجاز المحقق، والجمع بين الحوافز المادية والمعنوية.

أولاً: مفهوم الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ

مهامهم بمجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا. (عياشي، 2017، صفحة 173)

تعرف أيضا الحوافز بأنها تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي،

أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين الى تعويض اضافي يزيد عن الأجر. (ماهر، 2004، صفحة 237)

كما تعد الحوافز: "شيء خارجي يوجد في محيط العمل (أو المجتمع) يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها".

(السلمي، 1998، صفحة 328)

فيقصد بالحوافز على أنها مجموعة الأشياء التي تمنحها المؤسسة الاقتصادية للعمال مقابل أدائهم المتميز بغية الوصول إلى

الأهداف المرجوة والمتمثلة في رفع زيادة معدلات الإنتاج.

ثانيا: أهداف التحفيز.

يجب على إدارات المؤسسات تحفيز العاملين وذلك بغية تحقيق الأهداف التالية:

أ. تحسين الإنتاجية.



- ب. إبراز أنشطة المؤسسة.  
 ج. رفع الروح المعنوية للعاملين.  
 د. الإحتفاظ بالعاملين الممتازين.  
 هـ. تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.  
 و. مكافأة الأداء المتميز. (غازي حسن، 2013، صفحة 16)

#### ثالثا: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات فهو ذو أهمية كبيرة وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية في المؤسسة فاستخدامه بعقلانية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية واشباع حاجات العمال المختلفة، فالتحفيز له أهمية مزدوجة حيث من جهة يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى يهدف الى إشباع حاجات الفرد، ويمكن تلخيص أهميته في:

1. زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
2. المحافظة على جودة الإنتاج او تحسينه.
3. مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
4. المحافظة على الآلات وصيانتها.
5. وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة. (بلقايد، 2017، صفحة 257)

#### رابعا: مفهوم الجودة:

يختلف مفهوم الجودة من تعريف لآخر حيث يركز على عدة جوانب، فهناك من يعتبرها صفة للمنتج أو للخدمة حيث: عرفتھا الجمعية الفرنسية "بأنھا قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء متطلبات العملاء المعلنة منها والضمنية. (عزيزي، 2021، صفحة 244)

ويعرفها بسترفيدل: "على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك أو تزيد فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل الأمن، القابلية للصيانة، السعر والبيئة". (حمداوي، 2009، صفحة 14)

الجودة: هي قدرة المنتج أو الخدمة التي تلبيه حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا اليها. (حريري، 2011، صفحة 8)

كما يمكن أن تعرف الجودة: على أنها قواعد وقوانين محددة لإنجاز خدمات وفق معايير ومواصفات تلي جميع الرغبات والمتطلبات الاستهلاكية بغية بقاء المؤسسة في السوق التنافسي.

#### خامسا: دور الجودة

يتمثل في:

- 1- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
- 2- تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

3- تؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الربحية.

4- تساهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة.

5- الشعور بالانتماء في بيئة العمل. (نصيرة، 2014، صفحة 14)

### المطلب الثالث: تدريب رأس المال البشري ودوره في ممارسة أنشطة الجودة.

تعتبر عملية تعليم وتدريب رأس المال البشري على اختلاف مستوياتهم تحقق الجودة، وذلك من خلال تنمية وتطوير مهارات العاملين مما يكسبهم الخبرة والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة والمرونة والتكيف مع الأوضاع وأداء العمل بطريقة جيدة من أجل التقليل من الأخطاء

أولاً: مفهوم التدريب: هو "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله." (قرواط، 2018، صفحة 34)

كما يعرف أيضاً: "أنه نشاط مستمر يضمن أن يحصل العاملون على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع لتطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة". (مبروكة عمر، 2013، صفحة 289) ويعرف كذلك على أنه مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح (ديسلر، 2002، صفحة 264)

ومنه نستخلص أن التدريب يعرف على أنه النشاطات والجهود التي تهدف إلى إعطاء الموظف مجموعة من المعلومات، والمعارف والمهارات والخبرة التي تؤدي إلى تحسن ورفع مستوى أداءه في العمل، أو تطوير ما لديه من خبرات ومهارات للاستفادة منها في عمله حاضراً ومستقبلاً.

#### ثانياً: فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات:

يؤدي التدريب الجيد للأفراد والمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد إلى فوائد عدة نذكر منها:  
الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:  
\*تحسين الأداء.

\*زيادة المقابل لمادي.

\*زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.

أما الفوائد التي تحققها المؤسسات من التدريب ما يلي:

\*زيادة جودة المنتجات مما يزيد من اشباع حاجات العملاء.

\*وجود وحدة تدريبية بالمؤسسة يحسن من قدرتها على ادخال دعم أو تغيير السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر ذلك. تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة. (محمود، 2013،

الصفحات 15-16)

#### ثالثاً: أهمية التدريب:

تتمثل أهميته في النقاط التالية:

- 1- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة بالمشروع نتيجة المامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- 2- أن الافراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى.
- 3- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- 4- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل. (هشام، 2007، الصفحات 79-80)

#### رابعا: مفهوم رأس المال البشري:

عرفه كيندريك "kendrich" بأن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل. (بعوني، 2015، الصفحات 167-168)

كما أنّ رأس المال البشري: يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعلمية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل. (العنزي، 2008، صفحة 205)

وكذلك التعريف الذي تبنته منظمة اليونيسيف والذي يرى أنه "المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملا رئيسيا في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية". والواقع أن هذا التعريف لمفهوم رأس المال البشري هو الأقرب لما تبناه الدراسة الحالية. (أشرف، 2007، صفحة 55)

المفهوم الشامل: هو مجموعة من القدرات والمهارات التي يكتسبها الفرد، لتمكينه من المشاركة في الحياة الاقتصادية واكتساب الدخل والتي يمكن تحسينها من خلال الاستثمار في التدريب والتحفيز وغيرها.

#### خامسا: مؤشرات رأس المال البشري: تتمثل في:

- قدرات العاملين: وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين كفاءة عمليات تدريب العاملين وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار

- إبداع العاملين: وتشمل قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من أفكارهم الاصلية

- اتجاهات العاملين: وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة. (حسين، 2010، صفحة 4)

#### سادسا: أبعاد رأس المال البشري: هي كالآتي:

القابلية للمنافسة: مهارات العاملين والمعرفة

اتجاهات العاملين: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، اخلاقيات الافراد

السرعة في الاستجابة، القابلية للإبداع، التقليد التكيف والتكامل. (هندة، 2016، صفحة 16)

**خلاصة الفصل:**

تبين مما تقدم أن المورد البشري يعتبر القوة والثروة الحقيقية القادرة على معرفة طرق الحصول على الميزة التنافسية ومتطلبات بنائها وسبل الحفاظ عليها، وذلك من خلال تطوير قدراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم بحيث يمكن أن يشاركوا في الرؤية المستقبلية للمؤسسة مما يمكنهم من تحقيق أهدافها وإيصالها إلى مستوى الريادة، وذلك من خلال اشتراك العاملين في البرامج التدريبية وتحفيزهم لتحقيق الجودة، وهذا يؤكد اهتمام المؤسسة بالمورد البشري الذي يعتبر أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية، فعملية بناء هذه الأخيرة وتطويرها عملية متداخلة ومعقدة؛ تعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوقة تنافسياً، فالاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية ينطلق من الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات.

## الفصل الثاني

دراسة أهمية المورد البشري في تحسين الميزة

التنافسية لمؤسسة قديلة. للمياه المعدنية

بسكرة

**تمهيد:**

بعد التطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمورد البشري وتحقيق الميزة التنافسية وكذا العلاقة بينهم، حيث سيتم من خلال هذا الفصل اسقاط ما جاء في هذا الجانب النظري على مؤسسة قديلة المياه المعدنية بسكرة، وذلك لمعرفة دور الموارد البشرية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، في تحقيق الميزة التنافسية.

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

**المبحث الأول:** نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات.

**المبحث الثالث:** اختيار ومناقشة فرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.

يشهد العالم تحولات في الساحة الاقتصادية؛ مما جعل المؤسسات تعمل في ظل اقتصاد عالمي يكون فيه البقاء للأقوى، فعملت على اتساع دائرة المنافسة بالمرهنة على المورد البشري، الذي يمثل القوة التي تركز عليه المؤسسات في تحسين الميزة التنافسية. ومن بين القطاعات الحالية الراشدة في مجال التنافسية المعتمدة على المورد البشري كأداة للتحسين نجد قطاع المياه المعدنية، هذا القطاع الذي احتل مكانة مهمة في مجال الأبحاث العلمية الأكاديمية مؤخرًا. ففي ولاية بسكرة يتكون هذا القطاع من عدة مؤسسات رائدة تنافس في السوق المهني من اجل اقتطاع حصة سوقية أكبر ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة قديلة التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية:

تعتبر مؤسسة قديلة إحدى المؤسسات الجزائرية التي كانت تابعة للدولة، ونظرا لفتح المجال للخصوصية فقد تم بيعها، وهذا ما جعلها تسعى إلى توسيع نشاطها وتنويعه من خلال تقديم تشكيلة أحجام مختلفة للمنتج للوصول لمكانة في السوق وكسب رضا زبائنها لذلك سنتطرق في هذا البحث ل:

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة

بناء على المعطيات والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، بالإضافة إلى أهمية المؤسسة والأهداف التي تسعى نحوها في العنصر الثاني، وفي الأخير سنعرض مختلف المنتجات التي تنتجها المؤسسة وأسعارها.

#### ثانياً: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 69-138 المؤرخ بـ 1983/05/23 وبمداولة رقم 201-83 بتاريخ 1983/03/19 حيث كانت الموافقة رسمياً على انشائها للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة.

ووفقاً للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات، قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية، واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات - المؤسسات التابعة للدولة -، حيث تم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقاً بمديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991. وذلك في إطار الانتقال إلى اقتصاد السوق، والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية المؤسسة وبيعها للخوَص.

#### ثالثاً: مؤسسة قديلة ككيان خاص ومستقل

تعتبر مؤسسة قديلة مؤسسة خاصة ومستقلة (ذات مسؤولية محدودة) برأس مال يقدر بـ 22.031.400 سنتيم، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04، وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة

لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 63881م<sup>2</sup>، حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحة 1، 4201م<sup>2</sup>، والبنية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها ب: 4320م<sup>2</sup>، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها 311م<sup>2</sup>، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، إذ تقدر طاقتها الإنتاجية ب36000 قارورة/الساعة إضافة إلى 21000 قارورة في الخط الأول، وبعد توسيع التشكيلة وتنمية الموارد البشرية قامت بتوسيع أخرى وذلك بإضافة وحدتين جديدتين سنة 2013. وأصبحت المؤسسة حاليا تشمل أربعة خطوط إنتاج عصرية بتكنولوجيا عالية تنتج 3096000 قارورة في اليوم.

تجمع المؤسسة في تركيبها البشرية مختلف الفئات من عمال إلى إطارات من كلا الجنسين وبحيرة مختلفة، بمجموع 409 منهم 22 إطار سامي (رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس خط إنتاجي)، و26 إطار (رئيس فرع، رئيس فرقة، قائد مجموعة)، بالإضافة إلى 78 عون تحكم و283 عون تنفيذ، كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2-1): التركيبة البشرية للمؤسسة

الرتبة/الوظيفة	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
العدد	22	26	78	283	409

المصدر: معطيات رئيس مصلحة الموارد البشرية.

#### رابعا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

تظهر الأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة من خلال:

- توفير مناصب الشغل والمساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج. (نعمون، 2011، الصفحات 114-

(115)

#### خامسا: أهداف مؤسسة قديلة:

- تسعى مؤسسة قديلة إلى تحقيق أهداف من بينها تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على مستوى عالمي.
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثقا في مجال المياه المعدنية.



- البحث عن الأداء الجيد من خال عقلانية سيرورة القرارات، والإبداع مع تحكم نسبي في جوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة. (نعمون، 2011، صفحة 116)

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة ومنتجاتها ومورديها.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، ومحاولة التعرف على منتجاتها وكذلك مكونات الماء المعدني لهذه المؤسسة.

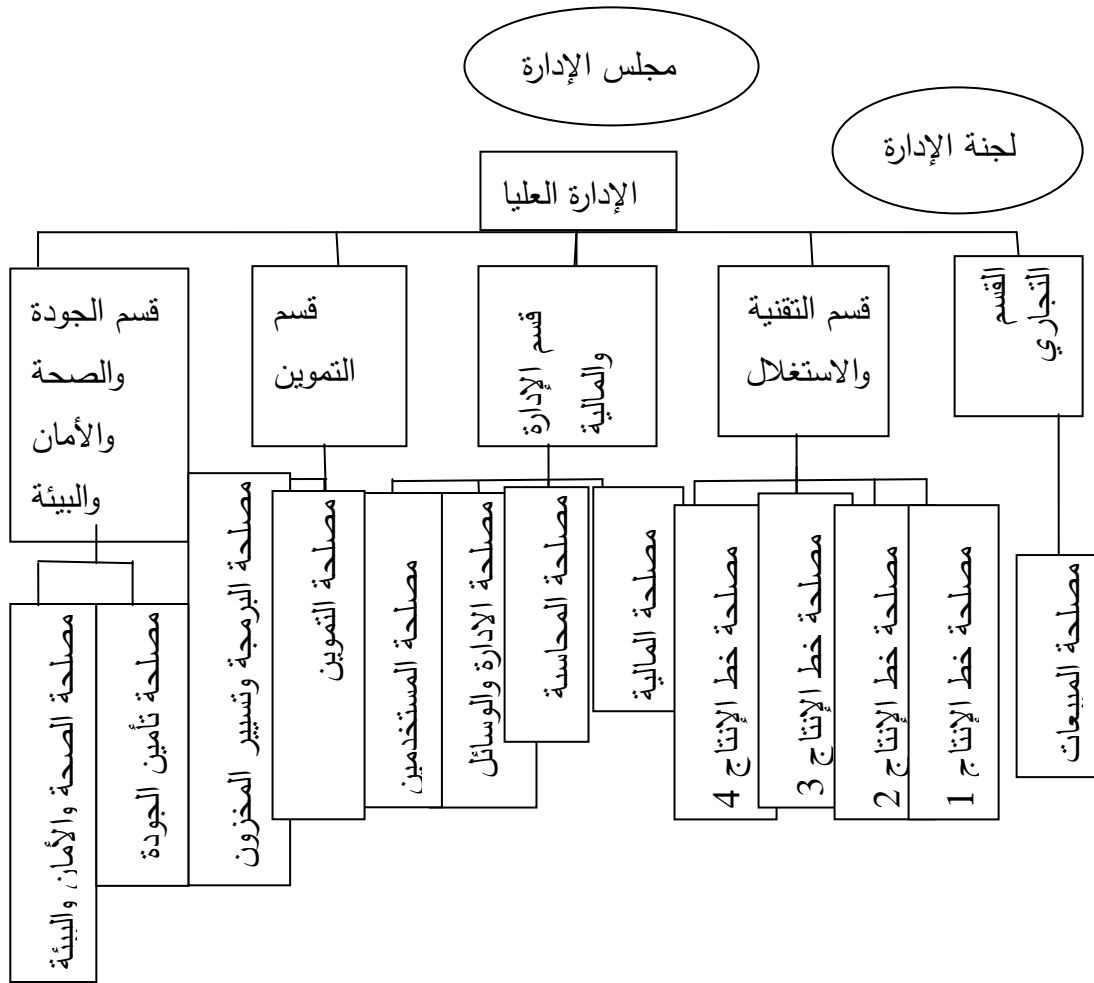
#### أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتوزع الموظفون في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على خمسة أقسام تابعة مباشرة للإدارة العليا والتي يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، تتمثل هذه الأقسام في:

- قسم (الجودة والنظافة والسلامة والبيئة) الذي يضم مصلحتين (مصلحة النظافة والسلامة والبيئة) و(مصلحة تأمين الجودة والمواد والوقاية).
- قسم (التموين) الذي يضم مصلحتين تتمثل في (مصلحة برمجة وتسيير المخزون، مصلحة التموين).
- قسم الإدارة والمالية الذي يضم بدوره (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية).
- قسم التقنية والاستغلال الذي يضم أربعة مصالح (مصلحة خط الإنتاج 1، مصلحة خط الإنتاج 2، مصلحة خط الإنتاج 3، مصلحة خط الإنتاج 4).
- القسم التجاري الذي يضم مصلحة واحدة هي (مصلحة المبيعات)، وتضم كل مصلحة مجموعة من الفروع والمجمعات إضافة إلى الفرق.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة:

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: منتجات قديلة

باشرت المؤسسة نشاطها سنة 2004 باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1,5 لتر والثانية ذات حجم 0,5 لتر، وفي سنة 2007 كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 2 لتر إلى السوق والتي قامت بطرحها في شهر رمضان بإضافة 0,5 لتر مجانا، وبعدها قامت بإنتاج العبوات ذات الحجم 01 لتر، وبعد ذلك أنتجت العبوات ذات الحجم 0,33 لتر وذلك تحت طلب من شركة طاسيلي للطيران، وفي عام 2010 أنتجت النوع الرياضي.

## الجدول رقم (2-2): منتجات مؤسسة قديلة وأسعارها

المنتج	السعر
قارورة 2 لتر	40 دج
قارورة 1.5 لتر	40 دج
قارورة 1 لتر	25 دج
قارورة رياضية 1 لتر	30 دج
قارورة رياضية 0.5 لتر	25 دج
قارورة 0,5 لتر	20 دج
قارورة 0,33 لتر	15 دج

المصدر: معطيات رئيس مصلحة التجارة

ثالثا: مكونات الماء المعدني قديلة - بسكرة -:

يتكون ماء قديلة من العناصر الموضحة في الجدول رقم (2-3)

Composition	م ع / لتر Mg/liter	التركيب
Calcium	78	الكالسيوم
Magnésium	37	المغنيزيوم
Sodium	29	الصوديوم
Potassium	2	البوتاسيوم
Sulfates	95	السلفات
Chlorures	40	الكلورور
Nitrates	4.5	النترات
Nitrites	0.01	النيتريت
PH	7.35	PH الحموضة
R. S à 180°C	564	بقايات جافة

المصدر:

<https://dz-fr.openfoodfacts.org/produit/613075800022/guedila-1-5l/%20https>

رابعا: موردين في مؤسسة قديلة

تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للموارد الأولية، وفيما يخص تغليف وحفظ المنتجات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-4): مجموعة الموردين المتعاملين في مؤسسة قديلة.

المورد	نوع المادة الأولية
SGT.FIB	القارورة
PICOPARK.BARBI	بطاقة الوسم
SGT.BOLIM	غطاء القارورة

المصدر: (خليلة ، 2021)

### المطلب الثالث: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات.

ارتأينا في هذا الجانب التطرق إلى الجانب المنهجي بشكل مبسط بغية التمكن من تبرير خطوات دراستنا الميدانية بشكل منهجي وعلمي، حيث يجب على الباحث أن يتصور في كل مرحلة من المراحل الوسائل والطرق والأدوات التي يستخدمها في بحثه، خاصة في جانب الدراسة الميدانية من جمع المعلومات والبيانات إلى تحليلها وإظهار النتائج واختبار الفرضيات. أولاً: منهج الدراسة.

سيتم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة، ومنه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف العلاقة بين المتغيرات (المتغير المستقل ويتمثل في المورد البشري) والمتغير التابع ويتمثل في تحسين (الميزة التنافسية) ومنه نلجأ إلى تفسير هذه العلاقة وذلك لقياس قوة العلاقة والأثر الناجم عنها. ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة للعاملين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وسبب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع دراسة راجع إلى اهتمام المؤسسة بالمورد البشري وكذلك اهتمامها بجودة منتجاتها ورضا زبائنهم، وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة يستهدف مختلف الافراد.

ثالثاً: عينة الدراسة:

حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على العاملين بإدارة المؤسسة (40 عامل) وتم استرجاع 31 استمارة والتي كانت عينة الدراسة وذلك بنسبة %77.5 ( و4 استمارات ملغات ) و5 استمارات لم ترد وذلك لصعوبة الوصول لكل العاملين بالمؤسسة.

### والجدول الموالي (2-5) يوضح عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة الى مجتمع الدراسة
40	40	31	%77.5

المصدر: من إعداد الطالبة

### المبحث الثاني: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها احصائيا.

سنوضح في هذا المبحث الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

#### المطلب الأول: أداة الدراسة.

تتمثل أداة الدراسة في:

##### أولا: بناء الاستبيان:

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية:

المحور الأول للاستبانة: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

وهذه البيانات متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام

للمساعدة في إدخالها للبرنامج الاحصائي (SPSS)

والمحور الثاني للاستبانة: مقسم إلى جزئين:

الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل (المورد البشري) يحتوي على أربع أبعاد كل بعد يحتوي على 5 أسئلة

البعد الأول: التدريب

البعد الثاني: التحفيز

البعد الثالث: القيادة

البعد الرابع: صيانة الموارد البشرية

الجزء الثانية تتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) يحتوي على 20 سؤال.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

قصد معرفة دور المورد البشري في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، وبالإضافة إلى مستوى الميزة التنافسية، وكذا تحديد

طبيعة العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية لدي العاملين في المؤسسة سنقوم بتفريغ وتحليل بيانات الاستبانة الموزع على

العينة المختارة، وهذا باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

## ثالثا: الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان)

جدول رقم (2-6) معاملات ارتباط المحاور مع محور المورد البشري والميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة (مصنوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات الأبعاد الفرعية ومحور المورد البشري والميزة التنافسية)

المحاور	المورد البشري والميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-
البعد الأول: التدريب	0.968
البعد الثاني: التحفيز	0.970
البعد الثالث: القيادة	0.986
البعد الرابع: صيانة الموارد البشرية	0.982

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (2-4) أن هناك ارتباط للمحاور الأربعة للمورد البشري مع محور المورد البشري والميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة -بسكرة- ثم معاملات ارتباط كل محور مع محور المورد البشري والميزة التنافسية (جميع فقرات الاستبيان) وأن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين (0.968-0.986)

كما تشير أيضا نتائج الجدول إلى أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان، وبما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات قريبة من 1 مما يشير إلى وجود ارتباط قوى وموجب بين المحاور، الأمر الذي تثبته معاملات الارتباط الدالة نسبيا عند مستوى معنوي 0.05 فهذا يؤكد أيضا الصدق البنائي لإدارة المؤسسة.

## رابعا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) كان لابد من التأكد من ثباتها،

حيث تم استخدام في ذلك معامل الثبات (الفياكرونباخ) والجدول الموالي يبين ذلك:

## جدول: (2-7) قيم معامل الثبات الفياكرونباخ cronbach s alpha

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	التدريب	5	0.990
2	التحفيز	5	0.993
3	القيادة	5	0.989
4	صياغة الموارد البشرية	5	0.989
5	المورد البشري والميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-	20	0.993
6	المورد البشري	20	0.988
	كل محاور الاستبيان	31	0.995

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

لقد استخدم مقياس الفياكرونباخ لقياس الثبات، حيث نلاحظ من الجدول أن كل الأبعاد حققت الثبات باعتبار الفياكرونباخ فاق 90%، حيث كانت قيمة معدل الفياكرونباخ 0.9، وبهذا نقول أن ثبات الأداء محقق.

**المطلب الثاني: نتائج التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان.**

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة، وقمنا بحساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها في دوائر نسبية، وأيضا تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one sample t test) لتحليل عبارات الاستبيان؛ وذلك من خلال تحليل خصائص عينة الدراسة، كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

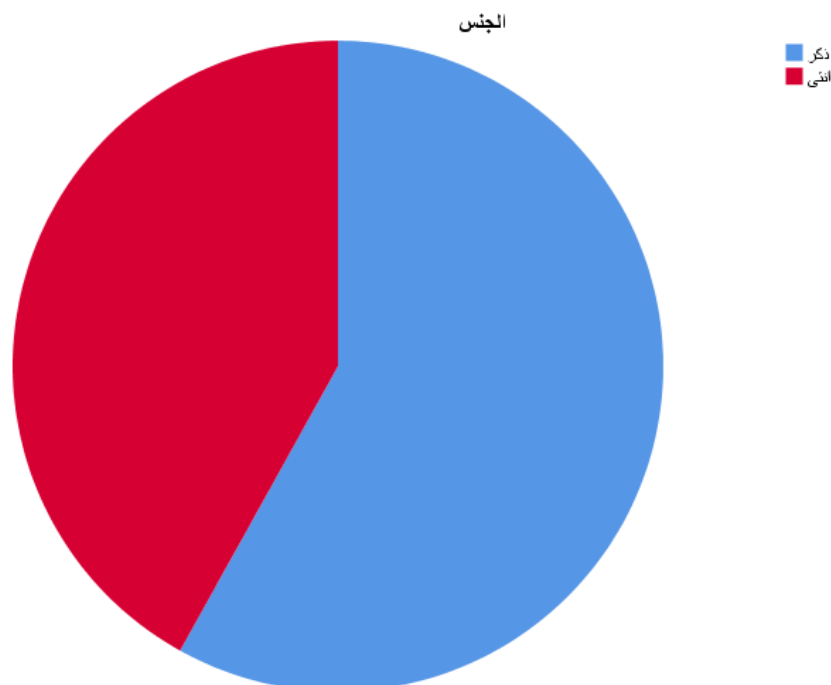
يوضح الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

جدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس N=31.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	18	58.1%
أنثى	13	41.9%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

الشكل رقم (2-2): رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة وفقا لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

يتضح من الشكل رقم (2-2) أن أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة 58.06% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإناث حيث قدرت نسبة الإناث 41.93% ويرجع تفوق عدد الذكور إلى زيادة نشاط هذه الفئة بدخولها عالم الشغل ولطبيعة النشاط الذي يتطلب عنصر الذكور.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة من حيث العمر:

يوضح الجدول رقم (2-9) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر.

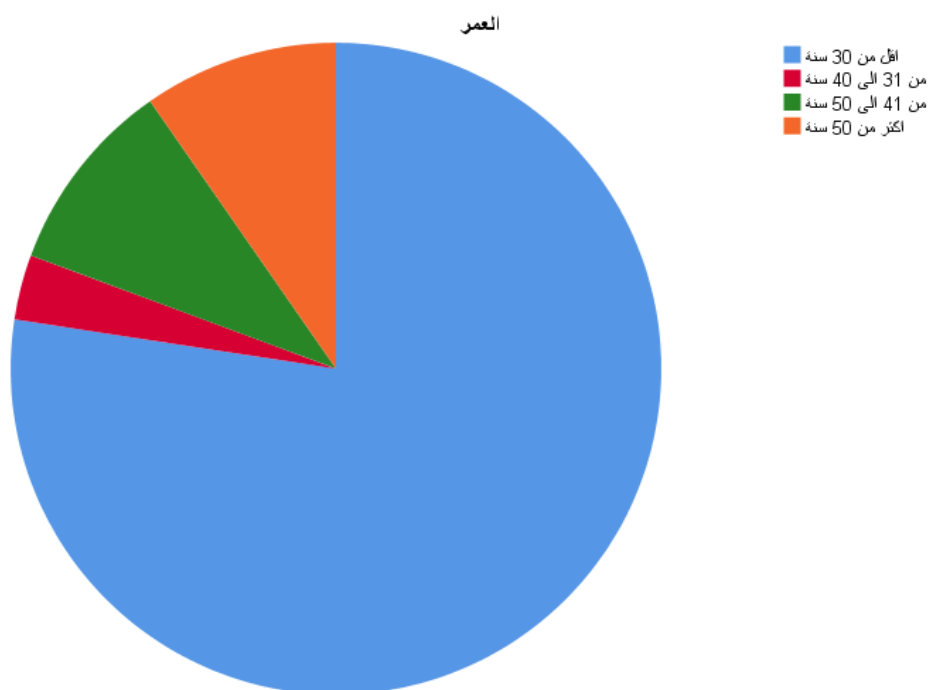
جدول رقم (2-9) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر:

أقل من 30 سنة	7	22.58%
من 31 إلى 40 سنة	17	54.84%
من 41 إلى 50 سنة	4	12.90%
أكثر من 50 سنة	3	9.68%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS



الشكل رقم (2-3): رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة وفقا لمتغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

يتضح من الشكل رقم (2-3) أن أكبر نسبة من الفئة الثانية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 54.84%، ثم الفئة التي (أقل من 30 سنة) بنسبة 22.58%، ثم تليها الفئة (من 41 إلى 51 سنة) بنسبة 12.90%، ثم الفئة (الأكثر من 50 سنة) بنسبة 9.68%.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

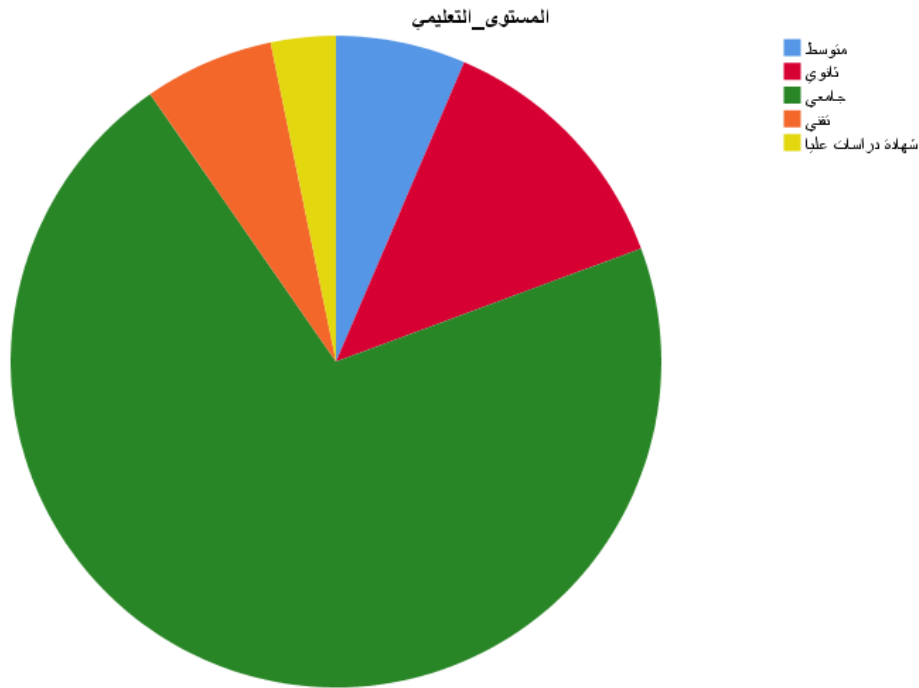
يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.45%	2	متوسط
12.90%	4	ثانوي
70.97%	22	جامعي
6.45%	2	تقني
3.23%	1	شهادات دراسات عليا

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

الشكل رقم (2-4) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

يتضح من الشكل رقم (2-4) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المستوى التعليمي على نحو: أن أكبر توزيع من حيث المستوى التعليمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون الشهادة الجامعية (22) فردا بنسبة 70.97%، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان للمستوى ثانوي حيث كان عددهم (4) أفراد ما بنسبة 12.90%، يليها أصحاب المستوى تقني والمستوى المتوسط (فردين) نسبتهم تقدر بـ 6.45%، وبعدها شهادات دراسات العليا (1) فرد بنسبة 3.23% ولعل سبب أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي يعود إلى شروط التعيين الخاصة بالمؤسسة والتي تشترط استقطاب الموارد البشرية ذات شهادة جامعية والتي تضمن لها التفوق التنافسي وكذلك قناعة المؤسسة بقدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة إليهم بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعا: خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية.

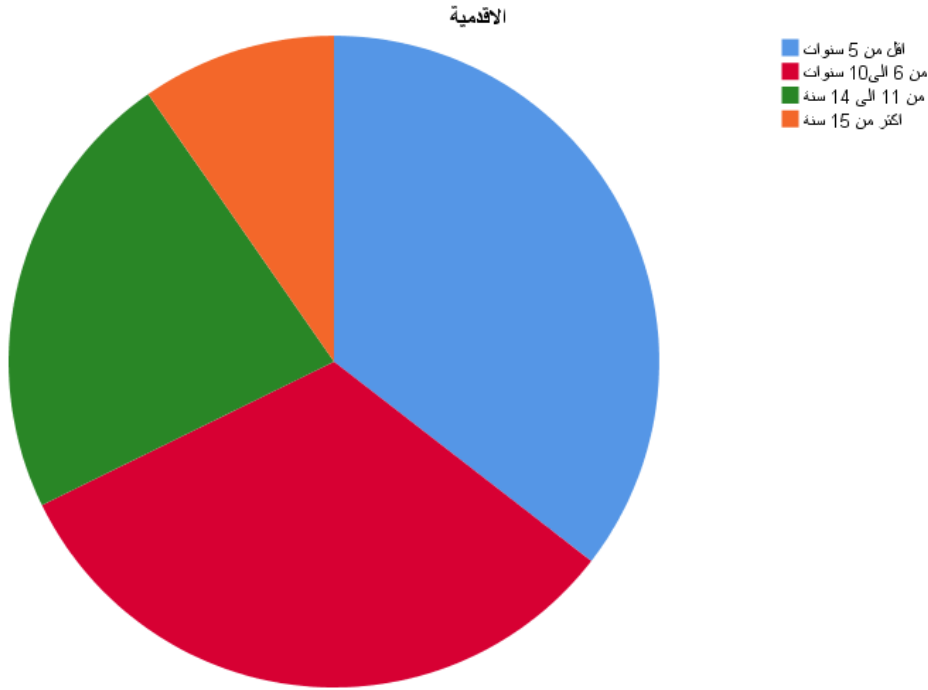
يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية.

جدول رقم (2-11): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الاقدمية.

أقل من 5 سنوات	11	35.48
من 6 إلى 10 سنوات	10	32.25
من 11 إلى 14 سنة	7	22.59
أكثر من 15 سنة	3	9.68

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

## الشكل رقم (2-5) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول.

نلاحظ من الشكل رقم (2-5) أن معظم أفراد العينة حديثي العهد في وظائفهم أي ذو خبرة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 35.48%، أما ثاني نسبة من أفراد عينة الدراسة فهي محصورة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 32.25%، في حين نجد أن الفئة التي تتراوح ما بين 11 إلى 14 سنة فهي تقدر بنسبة 22.59%، ثم تليها الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 9.68% والعامل الإيجابي لوجود شريحة كبيرة من الموظفين الجدد يتمثل في الحيوية والرغبة في العمل والإصرار على فهمه العمل الجاد على التأقلم في جو العمل من قبل هذه الفئة.

## المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارة محاور الاستبيان.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one sample TTest) لتحليل عبارات الاستبيان، وتكون العبارة إيجابية أي أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما تكون قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية والتي تساوي 1.664 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05) وتكون العبارة سلبية أي أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من T الجدولية والتي تساوي 1.664 (أو مستوى الدلالة أكبر من 0.05).

## أولاً: تحليل عبارات المحور الأول (التدريب)

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول رقم (2-12) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات التدريب من المحور الأول المورد البشري من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة للتدريب من المحور الأول للمورد البشري.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.	1.9677	0.98265	11.149	0.000
02	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية	2.3226	1.10716	11.680	0.000
03	توجد متابعة في الميدان لنشاطات الأفراد من قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي	2.4839	1.06053	13.040	0.000
04	تضع المؤسسة خطط تدريبية في كل مجالات تخصصها.	2.4194	1.11876	12.041	0.000
05	حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات	2.1613	1.09839	10.956	0.000
	مجموع فقرات التدريب	2.2710	1.03608	12.204	0.0000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. قيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

ملاحظة: المتوسط الحسابي المعياري يساوي 03 حسب سلم ديكرت، بالتالي فالوزن النسبي المعياري يساوي 90%.  
 - في العبارة رقم 01 كانت قيمة T المحسوبة 11.149 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664، كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني إن العبارة إيجابية، وبالتالي إن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تحرص على عقد دورات تدريبية متعدد لتطوير قدرات الموظفين.  
 - في العبارة رقم 02 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.680 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664، كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، وبالتالي فإن أفراد العينة يوافقون على أن تحفز المؤسسة الموظفين على الاشتراك بالدورات التدريبية.  
 - في العبارة رقم 03 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 13.040 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، وبالتالي فإن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة توجد متابعة في الميدان لنشاطات الأفراد من قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي  
 - في العبارة رقم 04 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 12.041 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، وبالتالي فإن أفراد العينة يوافقون على توضع المؤسسة خطط تدريبية في كل مجالات تخصصها.  
 - في العبارة رقم 05 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.956 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، وبالتالي فإن أفراد العينة حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.

ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المحور الأول التدريب، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل 12.204 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يعني أن المحور إيجابي، أي محور التدريب كأحد الأبعاد الرئيسية لمجال المورد البشري دال احصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني (التحفيز):

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (2-13)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارة التحفيز من المحور الأول المورد البشري من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة للتحفيز من المحور الأول للمورد البشري.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.	3.1613	1.21372	14.502	0.000
02	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	2.8387	1.26746	12.470	0.000
03	تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترتيبات لشغل المناصب القيادية.	2.6774	1.01282	14.719	0.000
04	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، التقدير).	3.0000	1.12546	14.841	0.000
05	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة	2.8387	1.06761	14.804	0.000
	مجموع فقرات التحفيز	2.9032	1.10498	14.629	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss. قيمة t الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي

1.664

-في العبارة رقم 01 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 14.502 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.

-في العبارة رقم 02 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 12.470 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.

-في العبارة رقم 03 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 14.719 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقيات لشغل المناصب القيادية.

-في العبارة رقم 04 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 14.841 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، التقدير).

-في العبارة رقم 05 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 14.804 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة

لكن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المحور الثاني وهو التحفيز، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 14.629 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال التحفيز كأحد الأبعاد الرئيسية لمجال المورد البشري دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

#### ثالثا: تحليل عبارات المحور الثالث (القيادة):

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (2-14)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارة القيادة من المحور الأول المورد البشري من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة للقيادة من المحور الأول للمورد البشري.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	يتابع المسؤول سير العمل وفق للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل.	2.1935	0.87252	13.998	0.000
02	يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به.	2.5161	0.99569	14.070	0.000
03	يؤكد المسؤول على ضرورة الإبداع في العمل	2.4194	0.95827	14.057	0.000
04	يشجع المسؤول المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية.	2.5161	1.15097	12.172	0.000
05	تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية.	3.0645	0.96386	17.702	0.000
	مجموع فقرات القيادة	2.5419	0.94685	14.947	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج spss قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

-في العبارة رقم 01 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 13.998 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (يتابع المسؤول سير العمل وفق للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل). إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن يتابع المسؤول سير العمل وفق للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل.

-في العبارة رقم 02 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 14.070 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به.

-في العبارة رقم 03 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 14.057 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (يؤكد المسؤول على ضرورة الإبداع في العمل) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن يؤكد المسؤول على ضرورة الإبداع في العمل.

-في العبارة رقم 04 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 12.172 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (يشجع المسؤول المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن يشجع المسؤول المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية.

-في العبارة رقم 05 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 17.702 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية.

لكن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المحور الثالث وهو القيادة، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 14.947 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 مما يعني ان المحور إيجابي، أي مجال القيادة كأحد الأبعاد الرئيسية لمجال المورد البشري دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

#### رابعاً: تحليل عبارات المحور الرابع (صيانة الموارد البشرية):

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (2-15)، الذي يبين آراء افراد عينة الدراسة في عبارة صيانة الموارد البشرية من المحور الأول المورد البشري من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:  
جدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، مستوى الدلالة لصيانة الموارد البشرية من المحور الأول للمورد البشري.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
01	توفير المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية	1.9032	0.90755	11.676	0.000
02	تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين.	2.3226	1.01282	12.768	0.000
03	تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين	1.9677	0.83602	13.105	0.000
04	تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين وهدايا في المناسبات الاجتماعية.	2.8387	1.09839	14.390	0.000
05	تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية.	2.3548	0.98483	13.313	0.000
	مجموع فقرات صيانة الموارد البشرية.	2.2774	0.91167	13.313	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss قيمة الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664 في العبارة رقم 01 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.676 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (توفير المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على توفير المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية.



-في العبارة رقم 02 كانت قيمة T المحسوبة تساوى 12.768 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على توفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين.

-في العبارة رقم 03 كانت قيمة T المحسوبة تساوى 13.105 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على اجراء فحوص طبية دورية لكل الموظفين.

-في العبارة رقم 04 كانت قيمة T المحسوبة تساوى 14.390 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين وهدايا في المناسبات الاجتماعية) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن تقوم المؤسسة بإعطاء اعانات للعاملين وهدايا في المناسبات الاجتماعية.

-في العبارة رقم 05 كانت قيمة T المحسوبة تساوى 13.313 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما إن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني أن العبارة (تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية

لكن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المحور الثالث وهو القيادة، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوى 14.947 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال القيادة كأحد الأبعاد الرئيسية لمجال المورد البشري دال احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

### المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي ومناقشة تفسير نتائج الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحقيقها أو عدم تحقيقها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (1-sample K-S) كولمجروف-سميرنوف. وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أقل من ( $\text{sig} > 0.05$ ).

#### الجدول رقم (2-16): اختبار كولمجروف-سميرنوف (اختبار كاي)

الأبعاد	عنوان المحور	عدد العبارات	م. المعنوية (sig)
الأول	التدريب	5	0.000
الثاني	التحفيز	5	0.000
الثالث	القيادة	5	0.000
الرابع	صيانة الموارد البشرية	5	0.000
المحور الثاني	المورد البشري والميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-	20	0.000
كل المحاور		40	0.995

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من نتائج الجدول (2-16) أن مستوى المعنوية لكل المحاور أقل من ( $\text{sig} > 0.05$ ) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (المورد البشري).

- كما سنقوم باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (independent samples T Test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، وتحليل التباين الأحادي F (one way Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة للفرضية الرئيسية الأولى.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات المورد البشري وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالمؤسسة محل الدراسة.

وقبل اختبارها يتم اختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات التدريب وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

جدول رقم (2-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية sig	F	T	A	
0.938	0.968	0.000	438.028	11.319	0.887	الثابت
		0.000		20.929	0.659	التدريب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=20.929) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب في تحسين الميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-

- كما يظهر في الجدول أن معامل الارتباط  $R = 96.8\%$  مما يؤكد قوة العلاقة بين التدريب وتحسين الميزة التنافسية.

- كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.938 وهذا يعني أن 93.8% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغيير في المتغير المستقل (التدريب)، وأن الباقي 6.2% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات التدريب وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات التحفيز وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

جدول رقم (2-18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية sig	F	T	A	
0.942	0.970	0.000	469.523	6.616	0.586	الثابت
		0.000		21.668	0.619	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $T=21.668$  عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين الميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-

- كما يظهر في الجدول أن معامل الارتباط  $R$  يساوي 97% مما يؤكد قوة العلاقة بين التحفيز وتحسين الميزة التنافسية.

- كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.942 وهذا يعني أن 94.2% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغيير في المتغير المستقل (التحفيز)، وأن الباقي 5.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات التحفيز وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات القيادة وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

جدول رقم (2-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المنوية sig	F	T	A	
0.972	0.986	0.000	994.338	8.221	0.518	الثابت
		0.000		31.533	0.734	القيادة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

-من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $T=31.533$  عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة في تحسين الميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-

-كما يظهر في الجدول أن معامل الارتباط R يساوي 98.6% مما يؤكد قوة العلاقة بين القيادة وتحسين الميزة التنافسية.

-كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.972 وهذا يعني أن 97.2% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغيير في المتغير المستقل (القيادة)، وأن الباقي 2.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات القيادة وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

د-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات صيانة الموارد البشرية وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .

جدول رقم (2-20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المنوية sig	F	T	A	
0.964	0.982	0.000	782.244	9.846	0.654	الثابت
		0.000		27.969	0.759	صيانة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

-من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $T=27.969$  عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لصيانة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-

-كما يظهر في الجدول ان معامل الارتباط R يساوي 98.2% مما يؤكد قوة العلاقة بين صيانة الموارد البشرية وتحسين الميزة التنافسية.

-كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.964 وهذا يعني أن 96.4% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغيير في المتغير المستقل (صيانة الموارد البشرية)، وأن الباقي 3.6% ترجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات صيانة الموارد البشرية وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات المورد البشري (التحفيز، القيادة، صيانة الموارد البشرية) وتحسين المورد البشري والميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$ .  
جدول رقم (2-21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية sig	T	A	
0.984	0.992	0.000	10.464	0.538	الثابت
		0.658	-0.448	-0.043	التدريب
		0.006	2.983	0.170	التحفيز
		0.006	2.972	0.306	القيادة
		0.016	2.568	0.252	صيانة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وبناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدي توفر متطلبات المورد البشري (تحفيز، قيادة، صيانة الموارد البشرية) وتحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .  
المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب نتناول مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها أو عدم صحتها، ومدي توافق هذه النتائج مع ما جاء في الجزء النظري.

أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة إحصائية للمورد البشري (تحفيز، قيادة، صيانة الموارد البشرية) في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-

مما يفسر أن المورد البشري بعد له تأثير في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة حيث تدل قيمة معامل الارتباط 0.992 إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة 99.2%، وقيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.984$  والذي يشير الى مساهمة المتغير المستقل في سلوك المتغير التابع بنسبة 98.4%، وان باقي النسبة والمقدرة ب 1.6% من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل اخري غير المورد البشري والميزة التنافسية وهي نسبة مقبولة.

وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية توفير متطلبات المورد البشري لتحسين الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد كل من: التحفيز والقيادة وصيانة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا يؤكد تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين التدريب وتحسين الميزة التنافسية إلى عدم وجود علاقة ارتباط عند مستوى دلالة 0.658 وهذا لا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري

للدراصة من أهمية توفر متطلبات التدريب لتحسين الميزة التنافسية، ويرجع ذلك الى عدم تركيز المؤسسة محل الدراصة على تجسيد أبعاد التدريب داخل المؤسسة.

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين التحفيز والميزة التنافسية وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي 99.2% عند مستوى دلالة 0.006 حيث كل زيادة في التحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.170 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراصة من أهمية توفر متطلبات التحفيز لتحسين الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراصة على تجسيد أبعاد التحفيز داخل المؤسسة من خلال: اهتمام المؤسسة بالحوافز التي تتمثل في تقدير العاملين، والترقيات التي يتضمنها العامل بغية ضمان السير الحسن للمؤسسة واستخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي 99.2% عند مستوى دلالة 0.006 حيث زيادة في القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.306 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراصة من أهمية توفر متطلبات القيادة لتحسين الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراصة على تجسيد ابعاد القيادة داخل المؤسسة من خلال:

تتبع المسؤول سير العمل، حيث يشجع المرؤوسين على تنمية مهارات الموظفين ويتيح الفرصة للعاملين من أجل ابداء الرأي والحصول على أهداف تخدم المؤسسة.

خامسا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين صيانة الموارد البشرية والميزة التنافسية وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة احصائية بمعامل ارتباط يساوي 99.2% عند مستوى دلالة 0.016 حيث الزيادة في صيانة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.252 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراصة من أهمية توفر متطلبات صيانة الموارد البشرية لتحسين الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراصة على تجسيد أبعاد صيانة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال: توفير المعدات لحماية العمال والمراكز الصحية وكذلك إعطائهم هدايا في المناسبات الاجتماعية.

**خلاصة الفصل:**

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية أن نتعرف على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، التي تعتبر من بين أهم المؤسسات الفاعلة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر، حيث تتميز بالمنافسة الشديدة نظرا لوجود عدد من المؤسسات التي تتنافس للحصول على أكبر حصة في سوق المياه المعدنية، ولاحظنا أن الهدف الرئيسي لهذه المؤسسة هو تحقيق الربحية وضمان الاستمرارية في ممارسة نشاطها، وكسب عدد أكبر من الزبائن والمحافظة عليهم، واختراق سوق المنافسة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان العاملين بالمؤسسة يتمتعون بكفاءات عالية.

فقمنا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها واختيار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS. من خلال تأكيد الفرضيات أو نفيها، والوقوف على واقع المورد البشري ودوره في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم توضيحها في الخاتمة.

الخاتمة



يعد المورد البشري هو الوحيد القادر على البناء وعلى الهدم، حيث يعتبر أهم مصدر للنجاح والتفوق وكذلك حلا للعديد من المشكلات التي تواجهها المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، فلا السياسات ولا البرامج ولا الخطط تكون ناجحة التنفيذ وتحقق الأهداف المسطرة إلا من خلال الأفراد، فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل مع توفير الرغبة لديه لأدائه بشكل جاد وملتزم. غير أن توفر القدرة والرغبة وحدهما غير كافيين إذا لم يكن هناك نظام تسيير محكم، وذلك من أجل زيادة فرص الاستغلال الفاعل لهذا المورد.

حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية، حيث هذه المؤسسات تضمن البقاء والاستمرار للوصول إلى التميز، كما يتوجب عليها أن تعتمد استراتيجية واضحة المعالم ممددة الأهداف مما يتوجب عليها البحث عن المورد الذي يستطيع تحقيق الميزة التنافسية لها، وتعتبر الموارد البشرية أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة.

**أولاً: نتائج الجزء النظري:**

يعتبر مفهوم المورد البشري من المهام الخاصة بالموظفين وفقاً لمجموعة من الأنشطة التي تشمل: التدريب، التحفيز وغيرها بغية تحقيق هدف معين والعمل على تقييمه وتطويره ليساهم في خلق ميزة تنافسية ولتحقيق التميز للمؤسسة.

تمثل الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعها تنافسياً مميّزاً للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لربائتها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتج أو مرونة عملياتها.

يمكن من خلال ما سبق استخلاص بأن المورد البشري يعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية

### ثانياً: نتائج الجزء التطبيقي

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة 0.05، وذلك في الانحدار البسيط أما في الانحدار الخطي المتعدد فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير هذا بأن التدريب هو البعد الذي لا يؤثر ولا تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة في تحسين الميزة التنافسية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة 0.05.

ويمكن تفسير هذا بأن التحفيز هو البعد المؤثر والذي تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة في تحسين الميزة التنافسية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة 0.05.

ويمكن تفسير هذا بأن القيادة هو البعد المؤثر والذي تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة في تحسين الميزة التنافسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صيانة الموارد البشرية وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة 0.05.

ويمكن تفسير هذا بأن صيانة الموارد البشرية هو البعد المؤثر والذي تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة في تحسين الميزة التنافسية

#### رابعاً: مقترحات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية وذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والمتمثلة في:

- المحافظة على المورد البشري والعمل على تطويره أكثر.

- أن تستغل المؤسسة المورد البشري لتحقيق مزاياها التنافسية

- الاهتمام بالمورد البشري لا يقتصر في اعتباره كمورد وكفي؛ فهو العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية، لهذا يجب الحفاظ عليه ومراعاته.

- على المؤسسة أن تدرك أن كل الافراد ليسوا متشابهين، بل قيمهم تختلف حسب مقدرتها على خلق وتحديد مستقبل المؤسسة، من ثم تقوم المؤسسة بمكافأتهم ومعاملتهم معاملة ممتازة حتى تساعدهم على الإبداع لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- إن استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد يؤدي الى انشاء مزايا تنافسية حاسمة من الدرجة الأولى.

- تحفيز العمال في المؤسسة تحفيزاً مادياً بالكفاءات وتحفيزاً معنوياً بالشكر والثناء من أجل دعمهم وتزويدهم بشحنات إيجابية تشجعهم لتقديم أفضل ما عندهم للمؤسسة.

#### خامساً: أفاق الدراسة:

نشير في الأخير إلى أن مجال البحث واسع وعميق في هذا الموضوع بحيث يمكن دراسته من عدة جوانب وعليه يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية:

- واقع الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة.

- مدي مساهمة التحفيز في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
4	الإهداء
5	الشكر والعرفان
7-6	الملخص
8	قائمة الجداول
9	قائمة الرسوم البيانية والأشكال
أ- هـ	مقدمة
28-15	الفصل الأول: ماهية المورد البشري والميزة التنافسية
18-17	المبحث الأول: مفهوم المورد البشري
17	المطلب الأول: تعريف المورد البشري
18-17	المطلب الثاني: أهمية المورد البشري
18	المطلب الثالث: وظائف المورد البشري
18	المطلب الرابع: خصائص المورد البشري
21-19	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
19	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
19	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية
20-19	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية
21-20	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية
27-22	المبحث الثالث: العلاقة بين المورد البشري والميزة التنافسية
24-22	المطلب الأول: التمكين ودوره في تنمية الثقافة الشاملة
22	أولاً: مفهوم التمكين

23-22	ثانيا: أهمية التمكين
23	ثالثا: نتائج التمكين
24-23	رابعا: أهداف تمكين العاملين
24	خامسا: أسباب تمكين العاملين
26-24	<b>المطلب الثاني: الحوافز ودورها في تحفيز مقومات الجودة</b>
24	أولا: مفهوم الحوافز
25-24	ثانيا: أهداف الحوافز
25	ثالثا: أهمية التحفيز
25	رابعا: مفهوم الجودة
26-25	خامسا: دور الجودة
27-26	<b>المطلب الثالث: تدريب رأس المال البشري ودوره في ممارسة أنشطة الجودة</b>
26	أولا: مفهوم التدريب
26	ثانيا: فوائد التدريب للأفراد والمؤسسات
27-26	ثالثا: أهمية التدريب
27	رابعا: مفهوم رأس المال البشري
27	خامسا: مؤشرات رأس المال البشري
27	سادسا: أبعاد رأس المال البشري
28	الخلاصة
55-29	<b>الفصل الثاني: دراسة أهمية المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية قديلة – للمياه المعدنية بسكرة-</b>
31	المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة
33-31	<b>المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية</b>

31	أولا: التعريف بالمؤسسة
31	ثانيا: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة
32-31	ثالثا: مؤسسة قديلة ككيان خاص ومستقل
32	رابعا: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة
33-32	خامسا: أهداف مؤسسة قديلة
36-33	<b>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة ومنتجاتها ومورديها.</b>
34-33	أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35-34	ثانيا: منتجات قديلة
35	ثالثا: مكونات الماء المعدني قديلة
36-35	رابعا: موردين في مؤسسة قديلة
36	<b>المطلب الثالث: منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات</b>
36	أولا: منهج الدراسة.
36	ثانيا: مجتمع الدراسة.
36	ثالثا: عينة الدراسة.
49-37	<b>المبحث الثاني: بناء أداة الاستبيان ومعالجتها احصائيا</b>
38-37	<b>المطلب الأول: أداة الدراسة</b>
37	أولا: بناء الاستبيان
37	ثانيا: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها
38	ثالثا: الصدق البنائي لأداة الدراسة الاستبيان
38	رابعا: ثبات أداة الدراسة الاستبيان
43-39	<b>المطلب الثاني: نتائج التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان</b>
40-39	أولا: خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

41-40	ثانيا: خصائص عينة الدراسة من حيث العمر
42-41	ثالثا: خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي
43-42	رابعا: خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية
49-43	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لعبارات محاور الاستبيان
45-43	أولا: تحليل عبارات المحور الأول(التدريب)
46-45	ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني (التحفيز)
48-46	ثالثا: تحليل عبارات المحور الثالث(القيادة)
49-48	رابعا: تحليل عبارات المحور الرابع (صيانة الموارد البشرية)
54-50	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي ومناقشة تفسير نتائج الدراسة
50	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
53-50	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
54-53	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة
58-56	الخاتمة
63-59	فهرس المحتويات
69-64	قائمة المصادر والمراجع
95-70	الملاحق

## قائمة المراجع



1/المصادر:

\*القران الكريم برواية ورش عن نافع

2/قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابراهيم عباس الخلايبي. (2013). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها (المجلد 1). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
2. أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية : دار نشر الثقافة.
3. أحمد جابر حسنين . (2013). إدارة الموارد البشرية من المنظور الحقوقي (دليل المحترف) (المجلد 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. جاري ديسلر. (2002). إدارة الموارد البشرية. السعودية، دار المريخ.
5. الوادي محمود حسين. (2012). التمكين الاداري في العصر الحديث (المجلد الطبعة الاولى). الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. وسيلة حمداوي. (2009). الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. زكريا أحمد صالح علي مطلق الدوري. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. مجاني باديس طبول ريمة (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً (Vol.1) الطبعة الاولى. (الجزائر: الفا للوثائق، الطبعة الاولى).
9. محيرق مبروكة عمر. (2013). اساسيات تدريب الموارد البشرية ( الطبعة الاولى). القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
10. محمود أبو بكر مصطفى. (2003-2004). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

11. نبيل محمد مرسي . (2006). استراتيجيات الادارة العليا "اعداد، تنفيذ،مراجعة" ( دون طبعة). المكتب الجامعي الحديث .
12. سعد علي حمود أحمد علي صالح العنزي. (2008). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
13. عبد الفتاح رضوان محمود. (2013). تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب (المجلد الاولي). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
14. علي سويسي نعمة عباس الخفاشي عز الدين. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي (المجلد الطبعة الاولي). عمان: دار الايام للنشر والتوزيع.
15. علي السلمي . (1998). إدارة الموارد البشرية (المجلد 2). القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
16. خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.

## المجلات والدوريات:

17. احمد بلالي. (2005). تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة. مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات للمعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات (صفحة 3). بسكرة: جامعة محمد خيضر .
18. إكرام بلقاسم تويزة خليلة . (2021). دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل دراسة ميدانية -المؤسسة الصناعية للمياه المعدنية قديلة. مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال(2)، صفحة 158-159.
19. إيمان سعيد بن يمينة حمري. (2017). سياسات الموارد البشرية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات في علم الاجتماع(10)، المسيلة، العدد10. الصفحات 55-56.
20. الياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة ابحاث ودراسات التنمية(1)، صفحة 230،248.
21. براهيم بوري شوقي بلقايد. (2017). علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا(17)، صفحة 257.

22. بوشعور صليحة فلاق حريري. (2011). رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال. مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (صفحة 8). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلى.
23. هدى لطيف سعيد محمد عبد الفتاح زهري. (2018). التمكين كمحور للتنمية البشرية لمواجهة التحديات المعاصرة للشباب في المجتمعات العربية. مجلة اقتصاديات المال والاعمال (7)، الوادي صفحة 305.
24. زبير موفق سهام عياش . (2017). مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول تبني التدريب كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (صفحة 227). الجزائر: جامعة الجزائر.
25. زهرة ليليا بن صويلح عزيزي . (2021). الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة. مجلة المجتمع والرياضة (2)، الوادي، صفحة 244.
26. حساني عبد الغني حريري حسين. (2010). مدخل تقييم اداء رأس المال البشري :تحدي كبير من اجل تنافسية مؤسسات التامين (اشارة للتجزئة الجزائرية) . مقدمة من طرف الملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (صفحة 4). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلى.
27. يونس قرواط . (2018). اهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الادارة المحلية -عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي (04)، صفحة 34.
28. ليلي بوعوي. (2015). الإستثمار في رأس المال البشري و العائد من التعليم. مجلة المؤسسة (4).
29. عياش, زبير . موفق سهام (2017). (s.d.). تمكين الموارد البشرية كاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ادارة تحليلية لاراء عينة من وظيفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول تبني التدريب كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . (p. 227) الجزائر: جامعة الجزائر.
30. عبد الله عياشي ابتسام زروق. (2017). دور الحوافز في جودة الاداء بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (العدد 21)، صفحة 173
31. العربي أشرف . (2007). رأس المال البشري في مصر المفهوم -القياس-الوضع النسبي. بحوث اقتصادية عربية (39)، صفحة 55.

32. الأمين حلموس. (2016). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط "أطروحة دكتوراه". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
33. إيمان نعمون. (2011). دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
34. بوكفوس هشام. (2007). اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجوة (رسالة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية 2006/2005). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علوم الاجتماع والديمغرافيا، قسنطينة: جامعة الاخوة منتوري.
35. برسولي فوزية. (2017). اثر التمكين في الاداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
36. داني الكبير نصيرة. (2014). متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية "رسالة دكتوراه". كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس: جامعة جيلالي ليايس.
37. هيثم محمد العطار . (2011). مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية بغزة" مقدمة لشهادة الماجستير. كلية التجارة -قسم ادارة الاعمال، غزة: الجامعة الاسلامية -غزة عمادة الدراسات العليا.
38. وليد هلاي. (2009/2008). الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة :الشركة الجزائرية للهاتف النقال (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
39. كريمة توفيق. (2007). تمكين العاملين "دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان -scseg" شهادة ماجستير". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

40. مدفوني هندة. (2016). الاستثمار في راس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي .

41. محمد جلد. (2021/2020). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الرياضية للشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية النشاطات البدنية والرياضية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

42. عائشة سليمان . (2010). دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية -عوامل الكفاءات في المؤسسة- \*دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم \*شهادة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تلمسان : جامعة ابي بكر بلقايد

43. عودة الحلاية غازي حسن. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى شهادة الماجستير. ادارة الاعمال كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.

44. عبد الرؤوف حجاج. (2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 اوت 55.

الموقع الالكتروني:

<https://dz-fr.openfoodfacts.org/produit/613075800022/guedila-1-51//%20https>

الملاحق

الملحق رقم 01: شعار مؤسسة قديلة



CS CamScanner الممسوحة ضوئياً بـ

الملحق رقم 02: قارورات مياه مصنع قديلة





### الملحق رقم: 03

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

استبيان

أخي الفاضل أخي الفاضلة تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير مؤسسة الموسومة ب: **دور المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة**، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة للبحث، لذلك أتقدم إلى سيادتكم بطلب الإجابة على هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للبحث وأعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط. أرجو أن تتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الرجاء قراءة كل عبارة في الصفحة الموالية ثم الإجابة عليها بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب رأيك مع العلم أنه ليست هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، إنما المهم هو مدى تطابق إجابتك مع رأي الباحثة.

الباحثة: صفاء فدياس

تحت إشراف أ د/ عبد الرزاق بن الزاوي

المحور الأول: البيانات الشخصية

01-الجنس: ذكر  أنثي

02-العمر:

أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

03-المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  تقني  شهادة دراسات عليا

04-الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 14 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الأول: المورد البشري

البيانات الشخصية						البيانات الوظيفية	
الرقم	البيان	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	موافق
<b>البيانات الشخصية</b>							
01	تحرس المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين.						
02	تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية.						
03	توجد متابعة في الميدان لنشاطات الأفراد من قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.						
04	تضع المؤسسة خطط تدريبية في كل مجالات تخصصها.						
05	حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات.						
<b>البيانات الوظيفية</b>							
01	يتلاءم الأجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله.						
02	يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.						
03	تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقيات لشغل المناصب القيادية.						

						04	تتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، التقدير).	
						05	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام أساليب مبتكرة.	
							<b>البعد الثالث: القيادة</b>	
موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	البيان	الرقم	
	تماما	موافق			تماما			
						01	يتابع المسؤول سير العمل وفق للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل.	
						02	يبادر المسؤول المباشر إلى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الأفراد للاقتداء به.	
						03	يؤكد المسؤول على ضرورة الإبداع في العمل.	
						04	يشجع المسؤول المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية.	
						05	تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار.	
							<b>البعد الرابع: صيانة الموارد البشرية</b>	
موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	البيان	الرقم	
	تماما	موافق			تماما			
						01	توفير المؤسسة الأدوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية.	
						02	تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين.	
						03	تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين.	
						04	تقوم المؤسسة بإعطاء إعانات للعاملين وهدايا في المناسبات الاجتماعية.	
						05	تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية.	

الجزء الثاني: المورد البشري والميزة التنافسية في مصنع المياه المعدنية قديلة-بسكرة-

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما	موافق
01	تعتقدون أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة.						
02	-تقدم المؤسسة خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها.						
03	تقدم المؤسسة منتجات يصعب تقليدها من قبل المنافسين.						
04	المؤسسة متفوقة على منافسيها لكونها سباقة في مجال النشاط.						
05	ترون أن المسؤولين يقومون بدراسة السوق المحلية.						
06	تعتمد المؤسسة على استغلال الفرص الخارجية لتحقيق أهدافها.						
07	تسعى المؤسسة إلى عملية التحسين في منتجاتها بشكل مستمر.						
08	تؤمن المؤسسة بأن استغلال الموارد البشرية كفيل بتحقيق التفوق.						
09	تعتقد المؤسسة إن إنجاز أكبر عدد من المشاريع يحقق لها أهدافها.						
10	توفر المؤسسة للعاملين بها مجالا من الحرية مما يقلل من الخطأ ويزيد من الإنتاج.						
11	يساهم توظيف أفراد ذوي خبرة ومهارة في تحسين خدمات المؤسسة وتفادي الأخطاء المكلفة للحصول على ميزة تنافسية.						
12	حققت المؤسسة التمييز من خلال علاقتها الجيدة مع مختلف متعاملاتها.						
13	امتلاك المؤسسة موارد بشرية يكسبها ميزة تنافسية.						
14	تعتمد المؤسسة على تدريب العمال داخلها وخارجها						

					لزيادة كفاءتهم.	
					يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل أي تطور فيها.	15
					-تمتلك المؤسسة موارد مادية ومالية وبشرية تفوق ما يمتلكه منافسيها.	16
					المؤسسة تحقق ميزة تنافسية من خلال دمجها للمهارات والموارد التي تمتلكها بطريقة فريدة لا يمكن للمنافسين محاكاتها.	17
					المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين.	18
					المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين.	19
					أسعار منتجات المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات.	20

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 14 - 04 - 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة قديلة  
للمياه المعدنية - بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 504 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - فدياس صفاء

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور المورد البشري في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة "

تحت إشراف: أ.د/ بن الزاوي عبد الرزاق

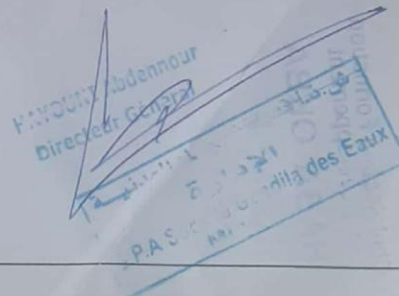
في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

ع/ عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة  
بالطلبة  
د. غربي وهيبية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة  
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

OK Pour le Sondage

Chef Section Formation  
et Développement  
**HABA OKBA**

الرجاء التوقيع على هذا المستند  
في المكان المخصص  
في تاريخ 20/05/2023

### Corrélations

		التدريب	الميزة_و_البشري_المورد
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,968**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الميزة_و_البشري_المورد	Corrélation de Pearson	,968**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

### Corrélations

		الميزة_و_البشري_المورد	التحفيز
الميزة_و_البشري_المورد	Corrélation de Pearson	1	,970**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
التحفيز	Corrélation de Pearson	,970**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

### Corrélations

		الميزة_و_البشري_المورد	القيادة
الميزة_و_البشري_المورد	Corrélation de Pearson	1	,986**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
القيادة	Corrélation de Pearson	,986**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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

### Corrélations

		الميزة_و_البشري_المورد	البشرية_الموارد_صيانة
الميزة_و_البشري_المورد	Corrélation de Pearson	1	,982**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
البشرية_الموارد_صيانة	Corrélation de Pearson	,982**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

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



### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التدريب	12,4613	20,782	,978	,990
التحفيز	11,8290	20,279	,964	,993
القيادة	12,1903	21,514	,989	,989
البشرية_الموارد_صيانة	12,4548	21,854	,987	,989
الميزة_و_البشري_المورد	12,3500	23,793	,990	,993
البشري_المورد	12,3758	21,551	1,000	,988

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	58,1	58,1	58,1
انثى	13	41,9	41,9	100,0
Valide				
Total	31	100,0	100,0	

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من اقل	24	77,4	77,4	77,4
سنة 40 الى 31 من	1	3,2	3,2	80,6
سنة 50 الى 41 من	3	9,7	9,7	90,3
سنة 50 من اكثر	3	9,7	9,7	100,0
Valide				
Total	31	100,0	100,0	

### التعليمي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	2	6,5	6,5	6,5
ثانوي	4	12,9	12,9	19,4
جامعي	22	71,0	71,0	90,3
تقني	2	6,5	6,5	96,8
عليا دراسات شهادة	1	3,2	3,2	100,0
Valide				
Total	31	100,0	100,0	

الإقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	11	35,5	35,5	35,5
سنوات 10 إلى 6 من	10	32,3	32,3	67,7
Valide سنة 14 إلى 11 من	7	22,6	22,6	90,3
سنة 15 من أكثر	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne الوسط الحسابي	Ecart-type الانحراف	Erreur standard moyenne
تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	31	1,9677	,98265	,17649
تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية	31	2,3226	1,10716	,19885
توجد متابعة في الميدان لنشاطات الافراد م قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي	31	2,4839	1,06053	,19048
تضع المؤسسة خطط تدريبية في كل مجالات تخصصها	31	2,4194	1,11 876	,20093
حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات	31	2,1613	1,09839	,19728
التدريب	31	2,2710	1,03608	,18609

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale) مستوى الدلالة	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	11,149	30	,000	1,96774	1,6073	2,3282
تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية	11,680	30	,000	2,32258	1,9165	2,7287
توجد متابعة في الميدان لنشاطات الافراد م قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريب	13,040	30	,000	2,48387	2,0949	2,8729
تضع المؤسسة خطط تدريبية في كل مجالات تخصصها	12,041	30	,000	2,41935	2,0090	2,8297
حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات	10,956	30	,000	2,16129	1,7584	2,5642
التدريب	12,204	30	,000	2,27097	1,8909	2,6510

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتلاءم الاجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	31	3,1613	1,21372	,21799
يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية	31	2,8387	1,26746	,22764
تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقيات لشغل المناصب القيادية	31	2,6774	1,01282	,18191
تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز (التشجيع، التقدير)	31	3,0000	1,12546	,20214
تشجع المؤسسة العاملين على استخدام اساليب مبتكرة	31	2,8387	1,06761	,19175
التحفيز	31	2,9032	1,10498	,19846

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral e)	Différenc e moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieur e	Supérieure
يتلاءم الاجر الذي يتقاضاه العامل مع المنصب الذي يشغله	14,502	30	,000	3,16129	2,7161	3,6065
يتم تخصيص حوافز مشجعة للأعمال الاضافية خارج ساعات العمل الرسمية	12,470	30	,000	2,83871	2,3738	3,3036
تقوم المؤسسة بالاعتماد على الترقيات لشغل المناصب القيادية	14,719	30	,000	2,67742	2,3059	3,0489
تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي فيما يتعلق بالحوافز) التشجيع، التقدير،	14,841	30	,000	3,00000	2,5872	3,4128
تشجع المؤسسة العاملين على استخدام اساليب مبتكرة	14,804	30	,000	2,83871	2,4471	3,2303
التحفيز	14,629	30	,000	2,90323	2,4979	3,3085

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتابع المسؤول سير العمل وفق للأنظمة التعليمات و يحرص على سير العمل	31	2,1935	,87252	,15671
يبادر المسؤول المباشر الى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الافراد للاقتداء به	31	2,5161	,99569	,17883
يؤكد المسؤول على ضرورة الابداع في العمل	31	2,4194	,95827	,17211
يشجع المسؤول المرؤوسين على تحسين اساليب العمل و تنمية مهاراتهم الوظيفية	31	2,5161	1,15097	,20672
تنتج المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرار	31	3,0645	,96386	,17311
القيادة	31	2,5419	,94685	,17006

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
يتابع المسؤول سير العمل وفق للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل بيادر المسؤول المباشر الى تنفيذ المهام بما يضمن دفع الافراد للاقتداء به	13,998	30	,000	2,19355	1,8735	2,5136
يؤكد المسؤول على ضرورة الابداع في العمل	14,070	30	,000	2,51613	2,1509	2,8814
يشجع المسؤول المرؤوسين على تحسين اساليب العمل و تنمية مهاراتهم الوظيفية تنتج المؤسسة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم و المشاركة في اتخاذ القرار	14,057	30	,000	2,41935	2,0679	2,7709
القيادة	12,172	30	,000	2,51613	2,0939	2,9383
	17,702	30	,000	3,06452	2,7110	3,4181
	14,947	30	,000	2,54194	2,1946	2,8892

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type
توفير المؤسسة الادوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية	31	1,9032	,90755
تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين	31	2,3226	1,01282
تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين	31	1,9677	,83602
تقوم المؤسسة بإعطاء اعانات للعاملين و هدايا في المناسبات الاجتماعية	31	2,8387	1,09839
تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية	31	2,3548	,98483
صيانة الموارد البشرية	31	2,2774	,91167

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
توفير المؤسسة الادوات والمعدات المتعلقة بالسلامة المهنية	11,676	30	,000	1,90323	1,5703	2,2361
تتوفر المؤسسة على برامج طبية تكفل المحافظة على صحة العاملين	12,768	30	,000	2,32258	1,9511	2,6941
تجري المؤسسة فحوص طبية دورية لكل الموظفين	13,105	30	,000	1,96774	1,6611	2,2744
تقوم المؤسسة بإعطاء اعانات للعاملين وهدايا في المناسبات الاجتماعية	14,390	30	,000	2,83871	2,4358	3,2416
تقوم المؤسسة بإجراءات تأديبية للعاملين غير الملتزمين بإجراءات السلامة المهنية	13,313	30	,000	2,35484	1,9936	2,7161
صيانة_الموارد_البشرية	13,909	30	,000	2,27742	1,9430	2,6118

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التدريب	12,4613	20,782	,978	,990
التحفيز	11,8290	20,279	,964	,993
القيادة	12,1903	21,514	,989	,989
صيانة_الموارد_البشرية	12,4548	21,854	,987	,989
المورد_البشري_و_الميزة	12,3500	23,793	,990	,993
المورد_البشري	12,3758	21,551	1,000	,988

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,988	20

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	9,3871	18,245	,908	,982
تحفز المؤسسة الموظفين للاشتراك بالدورات التدريبية	9,0323	16,899	,957	,974
توجد متابعة في الميدان لنشاطات الافراد م قبل المسؤولين بعد انتهاء البرنامج التدريبي	8,8710	17,383	,942	,977
تضع المؤسسة خطط تدريبية في كل مجالات تخصصها	8,9355	16,796	,958	,974
حرص المؤسسة على اختيار المدربين ذوي الكفاءة لكل دورة تدريبية حسب الاحتياجات	9,1935	16,961	,958	,974

### Corrélations

	الميزة_و_البشري_المورد	البشرية_الموارد_صيانة
Corrélation de Pearson	1	,982**
Sig. (bilatérale)		,000
N	31	31
Corrélation de Pearson	,982**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	31	31

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,995	40

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الميزة_و_البشري_المورد	2,3823	,70457	31
التدريب	2,2710	1,03608	31

## Corrélations

		الميزة و_البشري_المورد	التدريب
Corrélation de Pearson	الميزة و_البشري_المورد	1,000	,968
	التدريب	,968	1,000
Sig. (unilatérale)	الميزة و_البشري_المورد	.	,000
	التدريب	,000	.
N	الميزة و_البشري_المورد	31	31
	التدريب	31	31

## Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة و\_البشري\_المورد

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,968 <sup>a</sup>	,938	,936	,17857	,938	438,028	1	29	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

## ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,968	1	13,968	438,028	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,925	29	,032		
	Total	14,893	30			

a. Variable dépendante : الميزة و\_البشري\_المورد

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب



Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	,887	,078		11,319	,000			
1 التدريب ب	,659	,031	,968	20,929	,000	,968	,968	,968

#### Diagnosics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	التدريب
1	1	1,912	1,000	,04	,04
	2	,088	4,670	,96	,96

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الميزة_و_البشري_المورد	2,3823	,70457	31
التحفيز	2,9032	1,10498	31

#### Corrélations

	الميزة_و_البشري_المورد	التحفيز
Corrélation de Pearson	الميزة_و_البشري_المورد 1,000	,970
	التحفيز ,970	1,000
Sig. (unilatérale)	الميزة_و_البشري_المورد .	,000
	التحفيز ,000	.
N	الميزة_و_البشري_المورد 31	31
	التحفيز 31	31

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التحفيز <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة\_والبشري\_المورد

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,970 <sup>a</sup>	,942	,940	,17284	,942	469,523	1	29	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,026	1	14,026	469,523	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,866	29	,030		
	Total	14,893	30			

a. Variable dépendante : الميزة\_والبشري\_المورد

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie
(Constante)	,586	,089		6,616	,000			
التحفيز	,619	,029	,970	21,668	,000	,970	,970	,970

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

**Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>**

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	التحفيز
1	1	1,937	1,000	,03	,03
	2	,063	5,523	,97	,97

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الميزة_و_البشري_المورد	2,3823	,70457	31
القيادة	2,5419	,94685	31

### Corrélations

		الميزة_و_البشري_المورد	القيادة
Corrélation de Pearson	الميزة_و_البشري_المورد	1,000	,986
	القيادة	,986	1,000
Sig. (unilatérale)	الميزة_و_البشري_المورد	.	,000
	القيادة	,000	.
N	الميزة_و_البشري_المورد	31	31
	القيادة	31	31

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القيادة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,986 <sup>a</sup>	,972	,971	,12064	,972	994,338	1	29	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	14,471	1	14,471	994,338	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,422	29	,015		
	Total	14,893	30			

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Corrélations			
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	
1	(Constante)	,518	,063		8,221	,000			
	القيادة	,734	,023	,986	31,533	,000	,986	,986	,986

#### Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	القيادة
1	1	1,939	1,000	,03	,03
	2	,061	5,635	,97	,97

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الميزة_و_البشري_المورد	2,3823	,70457	31
البشرية_الموارد_صيانة	2,2774	,91167	31

#### Corrélations

		الميزة_و_البشري_المورد	البشرية_الموارد_صيانة
Corrélation de Pearson	الميزة_و_البشري_المورد	1,000	,982
	البشرية_الموارد_صيانة	,982	1,000
Sig. (unilatérale)	الميزة_و_البشري_المورد	.	,000
	البشرية_الموارد_صيانة	,000	.
N	الميزة_و_البشري_المورد	31	31
	البشرية_الموارد_صيانة	31	31

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البشرية_الموارد_صيانة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,982 <sup>a</sup>	,964	,963	,13549	,964	782,244	1	29	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الموارد\_صيانة

## ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,360	1	14,360	782,244	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	,532	29	,018		
Total	14,893	30			

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية\_الموارد\_صيانة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle
(Constante)	,654	,066		9,846	,000			
1 البشرية_الموارد_صيانة	,759	,027	,982	27,969	,000	,982	,982	,982

## Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	البشرية_الموارد_صيانة
1	1	1,930	1,000	,03	,03
	2	,070	5,269	,97	,97

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,523	,062		8,422	,000
التدريب	-,043	,095	-,063	-,448	,658
التحفيز	,167	,058	,262	2,875	,008
القيادة	,326	,113	,438	2,870	,008
البشرية_الموارد_صياغة	,282	,121	,365	2,343	,027

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,538	,051		10,464	,000
التحفيز	,170	,057	,266	2,983	,006
القيادة	,306	,103	,411	2,972	,006
البشرية_الموارد_صيانة	,252	,098	,326	2,568	,016

a. Variable dépendante : الميزة\_و\_البشري\_المورد

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,992 <sup>a</sup>	,984	,981	,09683

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة, التدريب, التحفيز, البشرية\_الموارد\_صياغة,

