



جامعة عباس لغرور خنشلة  
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of  
Higher Education and Scientific Research  
جامعة عباس لغرور - خنشلة -  
Abbas Laghrour Université Khenchela  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Faculty of Economics, Management and  
Commercial Sciences



جامعة عباس لغرور خنشلة  
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

قسم: علوم التسيير

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الاعمال

-دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشلة -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علوم تسيير تخصص تسيير  
عمومي

اعدد الطالبين:

اشراف الأستاذة:

زكية شناقر

فضة رمضاني

مفيدة بوقفة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
صبرينة مانع	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	رئيسا
زكية شناقر	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	مشرفا
السعيد حجال	أستاذ محاضر أ	جامعة عباس لغرور - خنشلة -	مناقشا

السنة الجامعية:

2024/2023



## الشكر والتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أماننا وحشد من عزمنا لإكمال هذا البحث، ونشكره راكعين، الذي وهبنا الصبر والمطابولة والتحدي والحب لنجعل من البحث علما ينتفع به.

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والاحترام والتقدير ولها، ونقدم أزكى تحياتنا وأجملها وأثنائها نرسلها لك بكل الود والحب والإخلاص...شكرين لك كل ما قدمته وما نصحت لنا به في إشرافك على هذا البحث، فلك منا كل الشكر والامتنان:

## الأستاذة الفاضلة / زكية هناقر

إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة بكل شكر واحترام وتقدير.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا البحث.

وقبل أن نمضي لابد لنا أن نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة ونقدم أسمى آيات الشكر والمحبة مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

## الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(وأخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين)

اليوم سأعلن تخرجي وفرحتي التي لا توصف وذلك العلم الذي تحققت بفضل الله عز وجل  
وبفضل أحبائي قلبي أممي لهم أسمى عبارات الشكر.

إلى صديقتي من الله همسة الحنان وملاذ روحي إلى من ضحكت وتعبت وكافحت في  
سبيل نجاحي أنا وأخوتي، فللماتي لهذا اليوم لا تعبر عن قطرة ما في داخل قلبي،  
حبيبتي وصديقتي وصدق أسراري وأقربي

(أمي)

إلى عماد البيه، ومن زين اسمي بأجمل الألقاب، سدي وقوتي بعد الله

(أبي)

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين، إلى كفتي وحمايتي وسباج ظمري  
إخوتي

(سميلة، عائشة، خالد)

وأخذا وفاء وتقدير واعتزازنا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر الأستاذة  
المهذبة التي لم تألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي  
الأستاذة الفاضلة: زكية شناقر على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في  
توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية فجزاها الله كل الخير

وبكل حب أممي إليكم ثمرة نجاحي وتخرجي

فخة رضاني



## الإهداء

" بسمِ خالقِي ومُيسرِ أموري وعصمتِ أمري،

لك كُلُّ الحمد والامتنان "

الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام.

{ وَأَجْرٌ دَعَاؤُهُمْ أَنْ الْحَفْتُ اللَّهَ رَبِّي الْعَالَمِينَ }

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة ... وما أنا اليوم

أنتوي لحظات الأخيرة من بحثي تخرجي بكل همّة ونشاط.

أهدي هذا النجاح على نفسي أولاً، وأمتنُّ لكل من كان له فضل

في مسيرتي، وما عدني ولو باليسير، مرّته قاطرة البحث بكثير من

العوائق، ومع ذلك حاولت أن أخطأها بثبات بفضل الله ومَنه.

وجد الإنسان على وجه البسيطة، ولو يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشكر وأولى

الناس بالشكر هما (الوالدان)؛

لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛ فوجودهما سبب للنجاح

والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى من هجعتني ووصلت العطاء دون مقابل، إلى من كانت جزء من

هذه الانتصارات إلى (أختي).

أود أن أعرب عن امتناني وتقديري العميق لمشرفي الاماسي،

الاستاذة زكية شناقر، الذي وجمني طوال هذا المشروع، ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في

مساندتي ومدّتي بالمعلومات القيمة...

داعياً المولى - عزَّ وجلَّ أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

أهدي إليكم بحثي.



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة، (التخطيط، التوظيف، التكوين والتدريب، التعويضات والمنافع والحوافز، تقييم الاداء، والصحة والسلامة المهنية)، في تحقيق التنافسية بأبعادها المتعددة: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة السوقية، وذلك في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 بولاية خنشلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم الاستبيان بناء على الدراسات ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV25، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271، وضرورة زيادة الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التطبيق الفعال للممارسات التي تعزز عملية التوظيف والاهتمام بتدريبهم وتكوينهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم والاهتمام بالسلامة والصحة المهنية للموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، التنافسية، الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

## **Abstract**

This study aims to identify the role of human resource management represented by various functions (planning, recruitment, training, compensation, benefits and incentives, performance evaluation, and occupational health and safety) in achieving competitiveness represented by : Profitability, manufacturing cost, productivity and market share at the Algerian Company for CAAT-271 Insurance in Khenchela. In order to achieve the objectives of this study, the questionnaire was designed on the basis of previous studies to collect data from the sample of the study, and then statistically analysed using the SPSSV25 statistical package. The study found significant results : There is a statistical significant impact of human resource management on the competitiveness of the Algerian Insurance Company (CAAT-271) in addition to the need for complete attention to human resource management functions through the effective practices that enhance the recruitment process, more attention to their training, evaluation of their performance and motivation and attention to the safety and occupational health of employees.

**Keywords:** Human Resources, Human Resource Management, Competitiveness, Algerian Company for CAAT-271 Insurance.

# الفهارس

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	<b>فهرس المحتويات</b>
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ك	مقدمة
<b>الفصل الاول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والتنافسية في منظمات الاعمال</b>	
<b>1</b>	<b>تمهيد</b>
<b>15-2</b>	<b>المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية</b>
<b>2</b>	المطلب الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية
<b>4</b>	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
<b>5</b>	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
<b>5</b>	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
<b>22-15</b>	<b>المبحث الثاني: ماهية التنافسية في منظمات الأعمال</b>
<b>16</b>	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
<b>17</b>	المطلب الثاني: أبعاد التنافسية
<b>19</b>	المطلب الثالث: مستويات التنافسية
<b>21</b>	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية
<b>28-23</b>	<b>المبحث الثالث: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق أبعاد التنافسية</b>
<b>23</b>	المطلب الأول: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية

<u>24</u>	المطلب الثاني: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق تكلفة الصنع
<u>25</u>	المطلب الثالث: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنتاجية
<u>27</u>	المطلب الرابع: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الحصة السوقية
<u>30</u>	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 - وكالة خنشلة -</b>	
<u>32</u>	<b>تمهيد</b>
<u>38-33</u>	<b>المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشلة</b>
<u>33</u>	المطلب الأول: التعريف بوكالة خنشلة CAAT-271
<u>34</u>	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة خنشلة CAAT-271
<u>35</u>	المطلب الثالث: الهيكل الوظيفي لوكالة خنشلة CAAT-271
<u>38</u>	المطلب الرابع: مكانة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT ووطنيا
<u>56-38</u>	<b>المبحث الثاني: الطريقة والأدوات</b>
<u>38</u>	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
<u>39</u>	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
<u>44</u>	المطلب الثالث: إجراءات الدراسة
<u>56</u>	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة
<u>73-56</u>	<b>المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
<u>74</u>	خلاصة الفصل الثاني
<u>76</u>	<b>الخاتمة</b>
	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
	<b>قائمة الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<u>40</u>	التوزيع لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	<b>01</b>
<u>41</u>	التوزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	<b>02</b>
<u>42</u>	التوزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي	<b>03</b>
<u>43</u>	التوزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة	<b>04</b>
<u>46</u>	معاملات ألفا كرونباخ لقياس محاور الاستبيان	<b>05</b>
<u>47</u>	الاتساق الداخلي لمحور التخطيط	<b>06</b>
<u>48</u>	الاتساق الداخلي لمحور التوظيف	<b>07</b>
<u>49</u>	الاتساق الداخلي لمحور التدريب والتكوين	<b>08</b>
<u>49</u>	الاتساق الداخلي لمحور التعويضات والمنافع والحوافز	<b>09</b>
<u>50</u>	الاتساق الداخلي لمحور تقييم الأداء	<b>10</b>
<u>50</u>	الاتساق الداخلي لمحور الصحة والسلامة المهنية	<b>11</b>
<u>51</u>	الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور	<b>21</b>
<u>51</u>	الاتساق الداخلي لمحور الربحية	<b>13</b>
<u>52</u>	الاتساق الداخلي لمحور تكلفة الصنع	<b>14</b>
<u>53</u>	الاتساق الداخلي لمحور الإنتاجية	<b>15</b>
<u>53</u>	الاتساق الداخلي لمحور الحصة السوقية	<b>16</b>
<u>54</u>	الاتساق الداخلي لأبعاد التنافسية بالدرجة الكلية للمحور	<b>17</b>
<u>54</u>	معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان	<b>18</b>
<u>55</u>	درجات قياس لكارث الخماسي	<b>19</b>
<u>55</u>	مستويات الموافقة على فقرات ومحاور الاستبيان	<b>20</b>

<u>56</u>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الموارد البشرية	<b>21</b>
<u>62</u>	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التنافسية	<b>22</b>
<u>66</u>	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	<b>23</b>
<u>67</u>	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	<b>24</b>
<u>68</u>	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	<b>25</b>
<u>69</u>	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	<b>26</b>
<u>70</u>	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	<b>27</b>
<u>71</u>	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	<b>28</b>
<u>72</u>	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	<b>29</b>

### قائمة الأشكال:

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
<u>د</u>	نموذج الدراسة	<b>01</b>
<u>9</u>	الاختيار والتعيين عملية تنظيمية	<b>02</b>
<u>15</u>	وظائف إدارة الموارد البشرية	<b>03</b>
<u>19</u>	أبعاد التنافسية	<b>04</b>
<u>21</u>	مستويات التنافسية	<b>05</b>

<b>34</b>	الهيكل التنظيمي لوكالة خنشة CAAT-271	<b>06</b>
<b>38</b>	التمثيل البياني لترتيب سوق التأمين على الصعيد الوطني الخاص بسنة 2022	<b>07</b>
<b>41</b>	التمثيل البياني لمتغير الجنس	<b>08</b>
<b>42</b>	التمثيل البياني لمتغير العمر	<b>09</b>
<b>43</b>	التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي	<b>10</b>
<b>44</b>	التمثيل البياني لمتغير سنوات الخبرة	<b>11</b>

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
<b>01</b>	توزيع حجم العينة لكل مجتمع عند مستوى معنوية 0.05
<b>02</b>	استمارة الاستبيان بعد التحكيم
<b>03</b>	وثيقة تسهيل المهمة



# المقدمة



## 1. تمهيد:

ظهرت التنافسية في منظمات الأعمال في بداية الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، عندما ظهرت الحاجة لتحسين الكفاءة والإنتاجية في ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات، من خلال هذه الفترة، بدأت المنظمات تبحث عن طرق لتخفيض التكاليف وتحسين جودة منتجاتها لتتمكن من التنافس بفعالية في الأسواق المتنامية، ومع مرور الوقت تطورت التنافسية لتشمل ليس فقط الجوانب الإنتاجية، بل أيضا الابتكار وإدارة الموارد البشرية، وفي القرن العشرين ومع التقدم التكنولوجي السريع والعولمة، أصبحت التنافسية أكثر تعقيداً وشمولية، حيث باتت تشمل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق واعتماد بشكل كبير على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية، كون العنصر البشري الأساس في نجاح أو فشل المنظمات، وأصبح التنافس بين المنظمات على المستوى العالمي وليس فقط المحلي، هذا أدى إلى بناء علاقة قوية بين العملاء والموردين وظهور استراتيجيات جديدة تعتمد على الابتكار المستمر والاهتمام بالجودة والاستدامة.

لهذا فإن تحقيق التنافسية في المنظمات يعتمد بشكل كبير على المورد البشري كونه جوهر وعامل رئيسي وأساسي للأداء في المنظمة، حيث يعد أهم وأعظم القوى أثرا في نشاط المنظمة، هذا ما جعله يتلقى هذا الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمفكرين في مجال التسيير حيث ان المنظمات الحديثة تسعى لتألق جاهدة وبشكل جاد للعناية بالمورد البشري والاستثمار فيه قدر الإمكان لمعرفة ما ساتجينه من العوائد والفوائد المستقبلية الناتجة عن هذا الاستثمار.

وامام حدة التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وتعدد التخصصات فإن الاستثمار والاعتناء والاهتمام بالمورد البشري حتميا لابد منها، حيث يفرض كذلك على المنظمة تعطي اهمية كبيرة ومكانة مميزة لوظيفة الموارد البشرية، ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية التي تعمل على توظيف الكفاءات الصحيحة وتدريبها وتحفيزها وتطوير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار.

أصبح من الضروري أن تطور هذه المنظمات استراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية لتحقيق التنافسية، باعتبارها جزءاً أساسياً من الهيكل التنظيمي في جذب وتنمية الكفاءات وتحفيز الموظفين من خلال تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية، يمكن للمنظمات تحسين أدائها

العام وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية، مما يمكنها من البقاء في مقدمة المنافسة وتحقيق نجاح.

## 2. الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية:

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية لشركة الجزائرية للتأمينات - CAAT-271؟**

ويندرج تحت هذا سؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

هل يوجد دور بين تخطيط الموارد البشرية والتنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات

CAAT-271 وكالة خنشلة؟

هل يوجد دور بين التوظيف والتنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271

وكالة خنشلة؟

هل يوجد دور بين التكوين والتدريب في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271

وكالة خنشلة؟

هل يوجد دور بين التعويضات والمنافع والحوافز الموارد البشرية والتنافسية في الشركة

الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشلة؟

هل يوجد دور بين تقييم الأداء والتنافسية في الشركة الجزائرية CAAT-271 وكالة

خنشلة؟

هل يوجد دور بين الصحة والسلامة المهنية والتنافسية في الشركة الجزائرية - CAAT

271 وكالة خنشلة؟

## 3. فرضيات الدراسة:

نقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة وتتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور بين إدارة الموارد البشرية والتنافسية في الشركة

الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

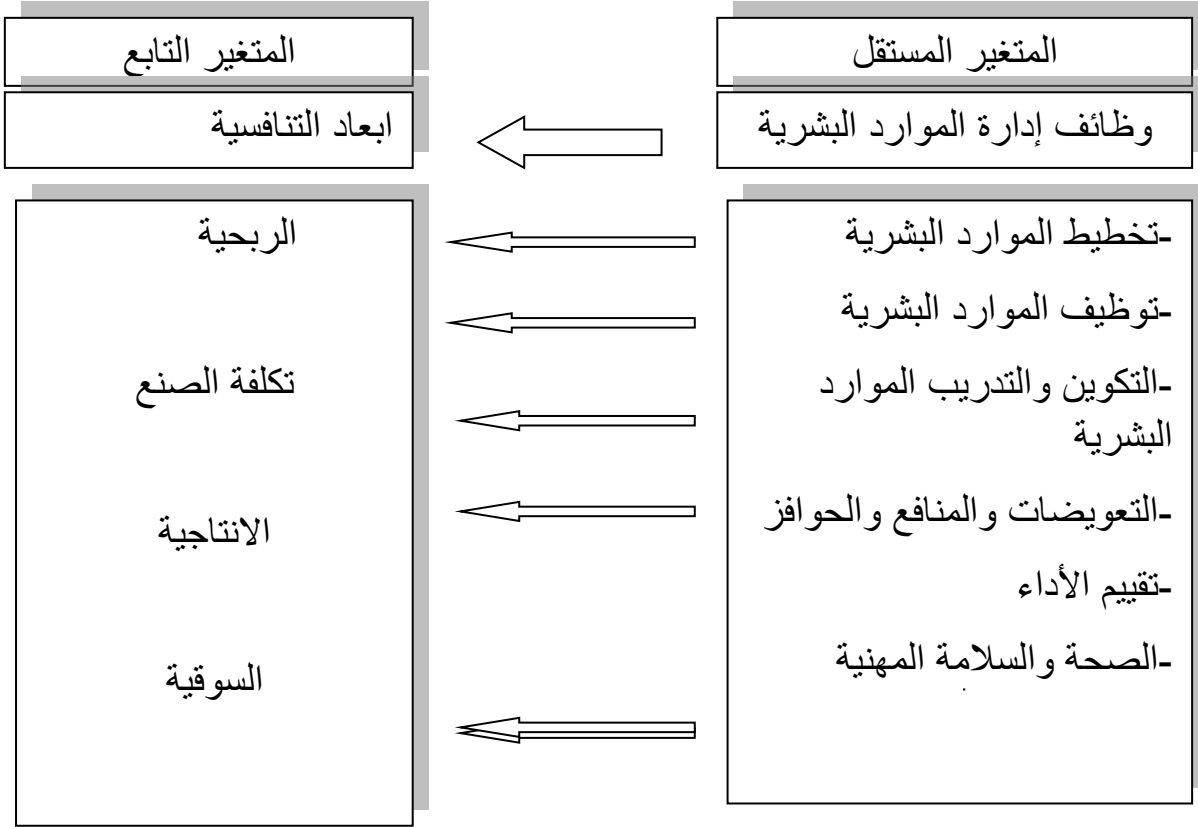
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية عند مستوى معنوية 0,05.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 .
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور للتوظيف الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور للتكوين وتدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد دور للتعويضات ومنافع وحوافز الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد دور لتقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد دور للحصة والسلامة المهنية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

#### 4. نموذج الدراسة:

- **المتغير المستقل:** يتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مقسمة إلى: تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، التعويضات والمنافع والحوافز الموارد البشرية، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية.
- **المتغير التابع:** يتمثل في أبعاد التنافسية وهي بدورها تمثلت في أربعة أبعاد: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، الحصة السوقية.

وهي موضحة في الشكل التالي:

## شكل (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### 5. أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في فهم كيفية استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الأكثر أهمية لدى مختلف المنظمات، خاصة أنها تتعلق بالعنصر البشري الذي يعتبر عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات. كما تبرز من خلال محاولة ربط وظائف إدارة الموارد البشرية بموضوع التنافسية في منظمات الأعمال التي ترتبط بزيادة الربحية والانتاجية والحصة السوقية.

### 6. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على دور وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية

للتأمينات CAAT-271.

✚ التعرف على دور وظيفة التوظيف في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات  
CAAT271.

✚ التعرف على دور وظيفة التدريب والتكوين في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية  
للتأمينات CAAT-271.

✚ التعرف على دور وظيفة التعويضات والمنافع والحوافز في تحقيق التنافسية في الشركة  
الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

✚ التعرف على دور وظيفة تقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة  
الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

✚ التعرف على دور وظيفة الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية  
للتأمينات CAAT-271 .

#### 7. أسباب اختيار الموضوع:

من بين اهم الاسباب التي دفعتنا الى هذه الدراسة ما يلي:

✚ الرغبة الشخصية لدراسة المواضيع التي تتعلق بالموارد البشري وإدارة الموارد البشرية  
لأنه من المواضيع المهمة في التخصص تسيير عمومي.

✚ قابلية البحث وأفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير.

✚ التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية داخل الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-  
271.

#### 8. منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي

✚ المنهج الوصفي: وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية  
والتنافسية.

✚ المنهج التحليلي: وذلك من خلال تحليل البيانات وتحليل المعلومات المتحصل عليها من  
إجابات المستجوبين حول محاور الاستمارة.

#### 9. حدود الدراسة:

تم تحديد مجال الدراسة في:

✚ **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة الإطار النظري لدور إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التكوين والتدريب، التعويضات والمنافع والحوافز، تقييم الأداء، السلامة والصحة المهنية) في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال (الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، الحصة السوقية) ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بينهما.

✚ **الحدود المكانية:** وقع الاختيار على الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشلة.

✚ **الحدود الزمانية:** المعلومات الموجودة في الدراسة تخص الفترة الممتدة من سنة 2009 إلى سنة 2024، استغرقت عملية جمع البيانات وإنجاز الجانب التطبيقي من شهر أبريل 2024 إلى غاية شهر ماي 2024.

✚ **الحدود البشرية:** وقع اختيار العينة على جميع عمال الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT271 وكالة خنشلة.

## 10. الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية:

✚ **الدراسة الأولى:** ريهام صابر صالح البدوي (2022) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية كمفهوم إداري حديث لدى المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات محل البحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال الاستبيان مصممة لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة حجمها 61 مفردة محل الدراسة، والاعتماد على استخدام التحليل الاحصائي وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات ونتائج البحث مما سمح بالتوصل الى العديد من نتائج اهمها، يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني ونظام التعويضات الإلكتروني على تحقيق الجودة.

✚ **الدراسة الثانية:** أماني بوشارب, ليليا حجابي(2023) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, حيث تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية, محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية, ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات الضرورية من 770 عامل من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج, ومن خلال استخدام برنامج SPSS لمعالجة وتحليل البيانات واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب ومتغيرات الدراسة وقد توصل الباحث في هذه الدراسة العديد من النتائج أهمها, تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير وفعال في خلق التميز التنافسي. كما تساهم وظيفة تخطيط الموارد البشرية, وتدريب وتطوير الموارد البشرية, وتقييم الاداء العاملين, وتحفيز الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية, لا تساهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووظيفة الصحة والسلامة المهنية في تحقيق الميزة التنافسية.

✚ **الدراسة الثالثة:** ياسين قالي, نور الدين شنوفي(2019) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. يهدف هذا البحث إلى تحديد مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة من أجل استغلال طاقاتها استغلالاً أمثل بما يتيح تحقيق أهداف كل من الموظفين والمؤسسة على حد سواء, ومحاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق هذه أهداف تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي, وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج, إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمات, وتهتم بعملية توظيف الأفراد الذين يعملون في المنظمة وإدارتهم كما تساهم إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة وفي امتلاكها ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

✚ **الدراسة الرابعة:** إلياس سالم (2021) بعنوان التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال, حيث هذا البحث يهدف إلى تسليط الضوء على مفهوم التنافسية والتعرف على مستوياتها ومؤشرات قياسها, التعرف على مفهوم الميزة التنافسية, أنواعها, الاستراتيجيات التنافسية وأهم مصادر تحقيقها. توضيح العلاقة بين مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج, تعبر التنافسية على مستوى

المنظمات عن قدرتها على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، تعبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة مقارنة بمنافسيها والذي يعد مقوماً لتنافسيته، تقاس تنافسية المنظمة من خلال مؤشراتهما: الربحية، التكلفة، الانتاجية والحصة السوقية، هناك العديد من الابعاد الممكن للمؤسسة أن تتنافس وتتفوق من خلالها والتي تشكل أبعاد التنافسية وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والتسليم(الوقت).

🇸🇦 **الدراسة الخامسة:** سليمة بوشيخي، نور الهدى عامر (2021) بعنوان استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين تنافسية المؤسسات: دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت سعيدة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات، محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، وتوضيح مدى أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبيان الموزعة على 253 عامل لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، من خلال الاعتماد على برنامج SPSS والاساليب الاحصائية، مما سمح بالتوصل إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة،

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

🇸🇦 **الدراسة السادسة:** (M. Shammot ; Marwan 2014) بعنوان

The Role of Human Resources Management Practices Represented By Employees Recruitment and Training and Motivating in Realizing Competitive Advantage.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طرق ومصادر توظيف الموظفين ومزايا وعيوب كل طريقة ومصدر، بالإضافة إلى توضيح دور أساليب التدريب في تطوير أداء وسلوك العاملين لتحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لعينة مكونة من 100 شركة الموظفون العاملون في الشركتين، شركة الحكمة للأدوية وشركة ICCB،

وبالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية مما سمح بالتوصل على العديد من النتائج أهمها، ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل مثل التدريب والتحفيز والجذب والتوظيف وتقييم الموظفين وتحديد الرواتب والرسوم والمكافآت للموظفين والهمال وتحقيق التنافسية بين منظمات الاعمال الصناعية.

📌 الدراسة السابعة: ( Michel ;Ferrary 2010 ) بعنوان

Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines.

الهدف من هذه الدراسة هو بناء تصنيف للشركات التي توضح أشكال القدرة التنافسية (القدرة التنافسية من حيث التكلفة مقابل القدرة التنافسية على الجودة) مع الطبيعة الكمية والنوعية للموارد البشرية ثم إظهار كيف تؤثر هذه الهيكلية على ممارسات إدارة الموارد البشرية، لاسيما في المجالات التي تتعلق بها طرق التكيف قصير المدى للموارد البشرية مع التغيرات في نشاط الشركة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على تحليل أكبر اربعين شركة فرنسية خاصة (أكسا، رينو، فرانس تيليكوم، إلخ) في مؤشر CAC40 يتم استخدام البيانات المستمدة من البيانات المالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين الهيكل الموارد البشرية في الشركة وممارساتها المرنة توفر مؤشرات فيما يتعلق بالسياسة العامة لتعزيز التوظيف من خلال تحفيز الطلب.

📌 الدراسة التاسعة: ( sokmo hadi nugroho 2022 ) بعنوان

Le Role de la gestion des ressources humaines dans la perspective organisationnelle.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وتزويد المنظمة بوحدة عمل فعالة حيث يستخدم هذا البحث طريقة مراجعة الأدبيات، حيث توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية لديها ثلاث وظائف متكاملة، وهي الوظائف الإدارية والوظائف التشغيلية، ووظائف تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة متكاملة.

📌 الدراسة العاشرة: ( Maja V idovic ; Nenabolosk y Vukic 2007 ) بعنوان

Le Gestion des ressources humaines comme facteur important pour atteindre la capacité compétitivité par les personnes.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة الأدبيات لمساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الناس، والتعرف على جودة ممارسات الموارد البشرية في كرواتيا، لأن ممارسات الموارد البشرية القوية فقط تمكن المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأفراد، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد على النهج الدقيق والمنهج التحليلي والجسم الرئيسي لأداة البحث عبارة عن استبيان عالي التنظيم، وذلك لعينة مكونة من 200 موظف للمشاركة في الاستطلاع، وعلى وجه التحديد، تم إرسال الاستبيان إلى 558 مؤسسة، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، حيث توصلت النتائج إلى أن الشركات الكرواتية في المتوسط ليس لديها أنشطة كافية في مجال الموارد البشرية.

#### 11. التعليق على الدراسات السابقة:

##### نقاط التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كثير من النقاط في أنها اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وأنها تدرس دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في المنظمات، حيث تؤكد معظم الدراسات أنه يوجد دور فعال لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الاعمال.

##### نقاط الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمجال التطبيق ومجتمع البحث، تبحث هذه الدراسة في قطاع الشركات التأمين في ولاية خنشلة، بينما في الدراسات السابقة أغلبها على الشركات الصناعية والتجارية، وتختلف أيضا من ناحية حجم العينة حيث العينة في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 عينة قليلة لا تتعدى 30 مفردة في حين حجم العينة الدراسات السابقة متفاوتة عن الدراسة الحالية حيث تتراوح العينة 61 مفردة، إلى 253 مفردة.

## 12. هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، حيث الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية إدارة الموارد البشرية والذي يحتوي على أربعة مطالب، المبحث الثاني بعنوان التنافسية في منظمات الأعمال والذي يحتوي بدوره على أربعة مطالب، أما المبحث الثالث بعنوان دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق أبعاد التنافسية، بينما الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 بولاية خنشلة ينقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان تقديم عام حول الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشلة والذي يحتوي على أربعة مطالب، أما المبحث الثاني بعنوان الطريقة والأدوات والذي يحتوي على أربعة مطالب والمبحث الثالث بعنوان نتائج الدراسة ومناقشتها.



# المفصل الأول

الأدبيات النظرية

لإدارة الموارد البشرية والتنافسية في

منظمات الأعمال



## تمهيد

تعتبر المنظمة المورد البشري المحرك الأساسي لعمليات الإنتاج، ولذا تولي أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية بهدف جذب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات لشغل المناصب، بغض النظر عن المهارات التي يتم جلبها واختيارها، فإنها بحاجة إلى الدعم لتطوير مداركها ومعارفها الشخصية. هذا يسمح للمنظمات بتحقيق التنافسية من خلال استغلال أفضل للقدرات والكفاءات، مما يمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية وزيادة القدرة الإنتاجية ودخول سوق المنافسة بقوة.

من أجل معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال سنتطرق في هذا الفصل على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ماهية التنافسية في منظمات الأعمال

المبحث الثالث: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق ابعاد التنافسية في منظمات الأعمال

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمة لتركيزها على العنصر البشري كونه يلعب دورا حيويا في صنع ونجاح المنظمات باعتباره أثمن مورد لدى الإدارة، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز القدرات التنظيمية في المنظمات من خلال استقطاب الموظفين ذات الكفاءات اللازمة وتدريبهم وتطويرهم لمواكبة التحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي أو في المستقبل.

قد ركزنا في مبحثنا هذا على معظم الجوانب التي لها صلة بإدارة الموارد البشرية من تعاريف وأهمية وأهداف ووظائف

## المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

سننطلق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى تعريف الموارد البشرية.

### أولاً: تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم. (ياسين و الدين، 2019، صفحة 154) وأيضاً تعرف على أنها الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة و يعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء و الاستمرار و التطور و التوسع، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز و النجاح هي القادرة على خلق و تبني موارد بشرية متميزة و متخصصة من خلال التكوين و التأهيل و التطوير المستمر. (محمد و فاطمة، 2021، صفحة 333)

### ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن السعي للوصول إلى مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر صعب، نظراً إلى التطور المستمر الذي تشهده هذه الإدارة، حيث تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية. (دودين، 2012، صفحة 172)

فيما تعرف أيضا إدارة الموارد البشرية على أنها تطوير واستخدام الموظفين لتحقيق الأهداف والغايات الفردية والتنظيمية في المنظمة بشكل فعال، كما تعرف على أنها عملية توظيف وتطوير وتقييم وتحفيز الموارد البشرية الشاملة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة. (Nugroho, 2022, p. 13)

كما يرى Wendell French إدارة الموارد البشرية أنها: تشير إلى الفلسفة و السياسات و الإجراءات و الممارسات المتعلقة بإدارة الأشخاص. (SANGEETHA & SSCASC, p. 1)

كما يرى Stephen P Robbins أنها: عملية تتكون من اكتساب الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها وصيانتها. (SANGEETHA & SSCASC, p. 1)

كما يقصد بإدارة الموارد البشرية: هي تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الدور التقليدي لها تجاه العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والترقية والتحفيز وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم الأداء البشري. (محمد و فاطمة، 2021، صفحة 333)

أيضا هي عملية توظيف الأشخاص وتدريبهم وتعويضهم ووضع السياسات المتعلقة بهم ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بهم كمجال. (Human Resource Management , p. 2)

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في ابعاد تعريف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- ❖ التخطيط
- ❖ التوظيف
- ❖ التدريب والتطوير
- ❖ الاستقطاب والتعيين
- ❖ التعويضات والحوافز
- ❖ تقييم الأداء

استناد إلى التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة الإدارية التي يتم من خلالها تحديد وتخطيط الاحتياجات البشرية ومن ثم القيام بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات، وهذا بالاهتمام بالجانب الإنساني والتحفيز والتعويض من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

يمكن النظر إلى الأهمية من أربع مستويات:

**أولاً: على مستوى المنظمة:** إن إدارة الموارد البشرية لها علاقة تكاملية بينها وبين الإدارات الأخرى. فإدارة الموارد البشرية تقوم بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لكل الإدارات الأخرى كإدارات الإنتاج و التسويق، و الشؤون المالية... وأي قصور في هذه التقديرات من الاحتياجات من الموارد البشرية أو قصور في إحدى وظائفها الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة و بالتالي عدم كفاءتها يعيق تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة، بينما تساهم كفاءة إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة و تسهيل تحقيق أهدافها و أهداف المنظمة بشكل عام. (ياسين و الدين، 2019، صفحة 156)

كما ينبه تخطيط الموارد البشرية المنظمة إلى أنواع الأشخاص الذين ستحتاجهم على المدى المتوسط والطويل والقصير، كما ساعد ممارسات الموارد البشرية الجيدة في جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم في المؤسسة. (SANGEETHA & SSCASC, p. 2)

**ثانياً: على مستوى القومي:** تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الفعالة في المنظمة على المستوى القومي في النقاط التالية: (ياسين و الدين، 2019، صفحة 156)

- ❖ الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لتحقيق الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
- ❖ الموارد البشرية هي أساس للتنافسية العالمية؛
- ❖ العقول المبتكرة تقلل من فاتورة الاستيراد التكنولوجي، والعقول المبادرة تعزز القيمة المضافة؛
- ❖ الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي؛
- ❖ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

ثالثاً: على مستوى الموظفين: تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة على مستوى الموظفين في النقاط التالية: (SANGEETHA & SSCASC, p. 2)

❖ تساهم إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين من خلال تزويدهم بمختلف الحوافز المالية والغير المالية؛

❖ توفير المناخ التنظيمي المناسب حتى يتمكن الموظفون من المساهمة بأقصى ما لديهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

❖ تشجيع الموظفين الذين لديهم القدرة على الارتقاء من خلال توفير فرص نمو ممتازة.

رابعاً: على المستوى المجتمعي: تؤدي جهود الموارد البشرية الجيدة إلى مكاسب إنتاجية (حصة الإنتاج إلى المدخلات) للمجتمع، لأنها تمكن المديرين من خفض التكاليف، وتوفير الموارد النادرة، وتعزيز الأرباح وتقديم أجور ومزايا وظروف عمل أفضل للموظفين. (SANGEETHA & SSCASC, p. 2)

#### **المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية**

❖ توفير الموارد البشرية المناسبة بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب؛

❖ تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج؛

❖ بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي؛

❖ التقييم الموضوعي لآراء وشكاوى العاملين؛

❖ الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب لهم؛

❖ تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين؛

❖ حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل؛

❖ حل بعض المشاكل الشخصية والأسرية للعاملين؛

❖ صيانة الموارد البشرية وتميئتها وتطويرها. (ياسين و الدين، 2019، الصفحات 156-157)

#### **المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية**

تضم إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف المتكاملة والمترابطة فيما بينها ويمكن

تحديد أهمها فيما يلي:

**1. التخطيط:** يقصد بها تلك المحاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالباً بسنة، حيث تحدد فيها الاحتياجات من العمالة المطلوبة ونوعيتها وعددها وغيرها. (الشكير و خولة، 2021، صفحة 27)

**1.1. خطوات التخطيط للموارد البشرية:** القاعدة الجوهرية هي أن يتم وضع خطة للموارد البشرية على أساس استراتيجية المنظمة الشاملة ويكون ذلك بإتباع الخطوات التالية: (شفاء، 2016، صفحة 16)

- ❖ معرفة أهداف واختصاصات المنظمة وتحديد مواطن القوة والضعف ومقارنة بالخطة؛
- ❖ معرفة مشروعات وخدمات المستقبل مواقيت وجداول التنفيذ والإيمان أن هناك حاجة لخطة القوى العاملة؛
- ❖ مرحلة التنبؤ تشمل دراسة الوضع الراهن باستخدام أسلوب SWOT، وتحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات لتلبية احتياجات المستقبل بالمقارنة مع مهارات المستقبل وتوقعات الاحتياجات وتقدير إمادات المستقبل. تشمل أيضاً دراسة مستويات وقدرات وإعداد وأعمار العاملين ومستويات التعليم، وتحديد الوظائف المتوقع زوالها وتحديد وصف دقيق للوظائف، وتصميمها مرتبط بالاحتياجات الاستراتيجية والمسار الوظيفي وفعاليات المستقبل، مع التركيز على تطوير وتنمية الموظفين كمصدر رئيسي؛
- ❖ لتلبية احتياجات العمل في الخطة، يتعين على المنظمة تقدير قدراتها في التدريب واستكشاف سوق العمل، وذلك من خلال دراسة مخرجات التعليم ومستوياتها، والتعاون مع وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية في التنسيق والتعاون.

**1.2. أهداف تخطيط الموارد البشرية:** تهدف استراتيجية تخطيط الموارد البشرية إلى ضمان توافر المكان والوقت المناسبين للعمل، وضمان حصول الموظفين على العدد اللازم والنوع المناسب لتحقيق أقصى إنتاجية بتكلفة مناسبة. تسعى هذه الاستراتيجية أيضاً إلى دعم دافعية الموظفين واستثمار طاقاتهم من خلال توفير الخدمات والتدريب وعمليات التوظيف الفعالة. كما تهدف إلى وضع ميزانية متوازنة لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي لتحقيق التكامل بين خطط الموارد البشرية وخطط المنظمة الاستراتيجية. (ياسين و الدين، 2019، صفحة 160)

**2. التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين):** يمثل التوظيف الممارسة المولوية لعملية تخطيط الموارد البشرية هي البحث عن أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ومحاولة استقطاب واختيار

وتعيين أفضل الأشخاص للعمل، يمكن تعريف التوظيف بأنه عملية تضمن للمنظمة من خلاله أنها تملك العدد الملائم من الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات المناسبة، في الوظائف الملائمة، في الوقت الملائم، لتحقيق أهداف المنظمة. وعملية التوظيف تشمل على تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار والتعيين. (محمد و فاطمة، 2021، صفحة 335)

أ. **إستقطاب الموارد البشرية:** يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية الملائمة لاحتياجات المنظمة، و التي تم تحديدها من خلال تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة والعمل على جذبها وتوفيرها بالعدد والنوعية والمواصفات المطلوبة في الوقت المحدد. (كاظم و ياسين، 2009، صفحة 91)

يتم تحقيق ذلك من خلال تصميم البرامج الإستقطابية الملائمة، التي تهدف إلى خلق رغبة ودافعية لدى الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة من سوق العمل، وتشجيعها وتحفيزها للتقدم وطلب التوظيف بناء على رغبة و اقتناع. (عقيلي، 2005، صفحة 273)

والهدف من وظيفة الإستقطاب هو جذب وتحفيز أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة لاحتياجات المنظمة، والتي تكون متاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفقا لمتطلبات ومواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي، بحيث تسمح للوفرة المستقطبة من اختيار الأفضل. (عقيلي، 2005، صفحة 274)

### ❖ أهمية إستقطاب الموارد البشرية:

- يعتبر بمثابة الخطوة الأولى لبناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛ (المغربي، 2006، صفحة 117)
  - المساهمة في تحقيق استقرار عالي للموارد البشرية في المنظمات عن طريق جذب المرشحين الملائمين والإحتفاظ بالعاملين المناسبين؛
  - توفير وسائل فعالة وسليمة لجذب الكفاءات المؤهلة يسهم في تقليل تكاليف عمليات الإختيار، التدريب، والتطوير اللاحقة للتشغيل. (كاظم و ياسين، 2009، صفحة 92)
- ب. **اختيار وتعيين:** اختيار الموارد البشرية يشمل إنتقاء أفضل المرشحين للوظائف المتاحة، بناء على مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية. (كاظم و ياسين، إدارة الموارد البشرية، 2009، صفحة 109)

### ❖ الأبعاد الإستراتيجية لعملية إختيار وتعيين الموارد البشرية:

يتضمن البعد الاستراتيجي لعملية إختيار ولتعيين الموارد البشرية اعتماد مفاهيم جديدة ومتقدمة التي تتناسب مع التطورات الحديثة في مجالات الأعمال وإدارتها تتمثل فيما يلي:(عقيلي، 2005، الصفحات 307-311)

◀ **الإختيار والتعيين عملية ذات بعد إستراتيجي:**

▪ يمكن اعتبار عملية الإختيار والتعيين عملية ذات بعد إستراتيجي، حيث يتم إنتقاء أفضل المرشحين بطريقة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين خصائصهم ومتطلبات الوظيفة المرغوبة ووظائف أخرى قد يتم تكليفهم بها مستقبلا، مما يعزز التوازن والتكامل داخل المنظمة كنظام كلي وفريق عمل واحد.

◀ **الإختيار والتعيين عملية نظامية:**

عملية نظامية أي تتكون من أربعة عناصر أساسية وفي مايلي شكل يوضح هذا النظام ومكونات عناصره.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والتنافسية في منظمات الأعمال



الشكل رقم (02): الاختيار والتعيين عملية نظامية

المصدر: (عقبلي، 2005، صفحة 309)

◀ تكلفة عملية الاختيار والتعيين استثمار مستقبلي: وذلك للأسباب التالية:

- الإختيار الجيد يؤدي إلى توظيف موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، مما يقلل من الأخطاء والهدر في الموارد والتجهيزات وبالتالي يخفض تكلفة الإنتاج؛
- يوفر الإختيار الجيد موارد بشرية قادرة على تحقيق الفعالية في الأداء الكلي للمنظمة وتقديم منتجات عالية الجودة، مما يزيد من رضا الزبائن ويساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وضمن بقاء المنظمة؛

- يسهل إختيار الموارد البشرية بشكل جيد على إنسجامها وتطبيقها لثقافة المنظمة التنظيمية وتقاليدها وقواعدها، مما يسهم في تحقيق رسالتها المستقبلية؛
- يؤدي الإختيار الجيد والسليم على توفير موارد بشرية قادرة على التفاعل والإنسجام بينها، مما يخلق جو من التفاهم والتعاون مع مرور الزمن؛
- تحسين وتأهيل الموارد البشرية المنتقاة بعناية يجعل عملية تعليمها وتدريبها وتنميتها أسهل وأقلتكلفة نسبياً.

❖ الأهمية الإستراتيجية لعملية الإختيار والتعيين: تتمثل في: (عقيلي، 2005، الصفحات 315-316)

- استراتيجية المنظمة لا تكتمل من دون عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية المناسبة؛
- انتقاء الموظفين بشكل صحيح يعتبر عموداً فقرياً في تكوين وتشكيل قوة العمل للمنظمة؛
- تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف يعتمد على موارد بشرية تمتلك القدرات والمهارات الجيدة؛
- فشل المنظمة في اختيار مواردها البشرية بعناية قد يؤدي إلى الفشل المستقبلي وضعف الأداء؛
- التكنولوجيا العالية و الإستراتيجية المحكمة لا تؤتي ثمارها بدون وجود موارد بشرية جيدة.

**1.2. العوامل المؤثرة في عملية التوظيف:** أثناء القيام بعملية التوظيف يجب على القائم بهذه العملية التعرف على العوامل المؤثرة فيها وذلك للتمكن من اتخاذ قرارات التوظيف المناسبة للمنظمة ومن أهم هذه العوامل:

**1.1.2 السياسات التنظيمية:** غالباً ما تفضل المنظمات سياسة التوظيف الداخلي للموظفين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية، حيث يتم ترقيتهم أو نقلهم داخل المنظمة بدلاً من التوظيف من الخارج. يترتب على هذا التوجه العديد من الفوائد، مثل تقليل التكاليف والحاجة للتوجيه والتدريب، نظراً لأن الموظفين المتحولين يكونون على دراية بالمنظمة ومتمرسين في

مهامهم، بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه السياسة التحفيز بين الموظفين وتزيد من التنافسية في السعي لتولي المناصب العليا.

**2.1.2 سياسة رفع الأجر:** تؤثر بشكل كبير في عملية التوظيف، حيث تشجع على جذب العمالة الماهرة من المؤسسات الأخرى وتعزز استعادة المنظمات من خبراتهم وتدريبهم. يتنافس الأطراف في السوق لزيادة معدلات الجذب والحصول على عمالة مهنية ومدربة، وذلك لأن نجاح المنظمة يرتبط بقدرتها على توفير أجور تنافسية مما يعزز مكانتها في السوق. (حكيم، 2018، صفحة 230)

**3. التكوين والتدريب:** تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب والتكوين بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة.

يتم ذلك بالاستناد على الخطة الموضوعية مسبقاً، حيث تحدد فيها احتياجات الأفراد للتدريب أو التكوين، والأساليب والطرق المناسبة لذلك، وتحديد الأماكن التي ستجرى بها عملية التكوين أو التدريب، كما تعمل على تقييم البرامج التدريبية والتكوينية المقترحة والمعمول بها.

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي، ويتسم بالمحدودية من أجل تقادي الأخطاء في الأداء، ورفع المهارات الحالية قد تلاشت، لتحل محلها أن التدريب استراتيجية مستمرة تقوم على: التعلم، التدريب والتنمية، والغاية منها دعم المورد البشري ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، وضمن فريق عمل ينتمي إليه. فعلمية التعلم، التدريب والتنمية المستمرة تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكليف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات الداخلية والخارجية، لتصبح النظرة استثمارية تتحقق: العوائد، جودة المنتج، رضا العملاء وزيادة التنافسية. (بلخيري، 2018، صفحة 13)

**1.3 طرق التدريب:** يتم تقسيم طرق التدريب إلى مجموعتين رئيسيتين: (ياسين و الدين، 2019، صفحة 166)

✓ **التدريب الفردي:** عندما يتم تدريب كل موظف على حدة، ويشمل ذلك تدريب الوظائف المؤقتة ونقل المهارات أثناء العمل، ومن طرقه تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى.

✓ التدريب الجماعي: يتضمن تدريب مجموعة من الموظفين معا، ويشمل ذلك حلقات الدراسة والتطبيق العلمي وتمثيل المحاضرات والندوات والمناقشات.

### 2.3. أهداف التدريب: يهدف التدريب إلى: (أمانة، 2018، صفحة 153)

- ❖ تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها؛
- ❖ تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة؛
- ❖ تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي الإنتاجية؛
- ❖ التدريب هو مساندة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة؛
- ❖ تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

**4. التعويضات والمنافع والتحفيز:** وتشتمل على جميع المحفزات المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة للموظفين، بهدف جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على الكفاءات المتاحة في المنظمة، وتعد التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للتطور والاستمرار في عملية التعلم، ومحفزا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتعزيز أداء المنظمة بصفة عامة. (أحمد، 2019، صفحة 563)

### 1.4. أنواع التعويضات: (كلتوم، 2014، الصفحات 258-260)

**1.1.4. التعويضات المباشرة:** تعرف كمبالغ مالية متنوعة الأشكال (راتب، أجر...) التي يتلقاها الفرد من المنظمة بناء على جهده وسلوكه في مهامه وما يتمتع به من مهارات ومؤهلات علمية تمكنه من الأداء الجيد.

حيث تهدف المنظمة من خلال التعويضات المباشرة الى تحقيق ما يلي:

- ❖ تشجيع الموظفين الى تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم؛
- ❖ الاحتفاظ بجودة الموارد البشرية المتاحة في المنظمة؛
- ❖ استقطاب الموارد البشرية بقدرات ومهارات تمنح المنظمة الفوز في المنافسة.

**2.1.4. التعويضات الغير المباشرة:** هي عبارة عن جميع الخدمات والميزات والفوائد ذات القيمة المالية التي تقدمها المنظمات لجميع الموظفين لديها، كتقديم منح دون مقابل أو تغطية جزء من تكلفتها بصرف النظر عن مستوى أدائهم في العمل.

حيث تهدف المنظمة من خلال التعويضات الغير المباشرة إلى:

- ❖ وسيلة لجذب الكفاءات البشرية النادرة من السوق العمل؛
- ❖ تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى الروح المعنوية الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم؛
- ❖ خلق الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه المنظمة وتعزيز رغبتهم في إنجاز العمل لتحقيق الأهداف.

**2.4. أنواع الحوافز:** يمكن تصنيفها إلى: حوافز فردية وحوافز جماعية (كلتوم، 2014، صفحة 259)

**1.2.4. الحوافز الفردية:** تدفع للفرد على أساس أنه وحدة مستقلة، مع التركيز على جهوده الشخصية وفاعلية أدائه منفرداً من بينها العمولات، الزيادات الفردية، الاجر الإضافي كونه يدفع للفرد لقاء القيام بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية.

**2.2.4. الحوافز الجماعية:** تدفع على أساس الجهد والتفوق والتميز الجماعي في الأداء، وتظهر بأشكال متعددة منها المشاركة في وفر التكاليف، المشاركة في الأرباح لتمليك الموظفين أسهم في المنظمة.

**5. تقييم الأداء:** هي الوظيفة التي تتضمن تحديد ومراقبة وتقييم نتائج الموظفين وما يقومون به من مهام، وتقترن عملية تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار المهني، ويعتبر دافعا للموظفين لسعي نحو التعلم والتطور المهني لمواكبة المتطلبات الأوسع، وأيضا الوظائف الأعلى في السلم الإداري التي تكون الأكثر تعقيدا، والمحافظة على الكوادر البشرية في المنظمات وتجنب هدر رأس المال الفكري. (أحمد، 2019، صفحة 563)

**1.5. أهمية وأهداف تقييم الأداء:** تقييم الأداء يعتبر جزءاً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة واسعة من الأنشطة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز...).

يساهم تقييم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد والأهداف منها:

- ❖ يساهم في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، ويساعد في تصحيحها وتحسينها، بالإضافة إلى توجيههم نحو التطوير المستقبلي؛
- ❖ يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفاعلية برامج التدريب الحالية، ويساهم في تحسينها وتطويرها؛
- ❖ يساهم في عمليات النقل والترقية من خلال توفير رؤية واضحة للفجوات في المهارات والقدرات، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات ترقية مدروسة؛
- ❖ يساعد في تحديد المعوقات التي قد تواجه عمل الموظفين مثل الخلل في الإجراءات أو نقص الموارد؛
- ❖ يعزز رفاهية الموظفين ومعنوياتهم بتعزيز الشعور بالعدالة والموضوعية في عمليات التوظيف وتقييم الأداء، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية. (كلتوم، 2014، صفحة 257)

**6. الصحة والسلامة المهنية:** تشمل تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم، تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء، تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم. (إبراهيم و عدلان، 2022، صفحة 514)

### **1.6 وسائل تطبيق الصحة والسلامة المهنية: تشمل:**

**1.1.6 التوعية والتثقيف:** تعزيز الوعي الوقائي بين المدراء والموظفين من خلال تصميم وتوفير مواد التوعية والتثقيفية، وعقد الندوات والاجتماعات لتوجيه العمال والمشرفين لتبني أساليب الوقاية من المخاطر المهنية.

**2.1.6 التشريعات الوطنية:** تطبيق القوانين والتشريعات التي تضمن السلامة والصحة المهنية، مما يحدد حقوق وواجبات أصحاب العمل والعمال ويوضح الشروط الضرورية لتوفير بيئة عمل آمنة.

### **3.1.6 التفتيش والمراقبة:** تتضمن مهام التفتيش والمراقبة في المنشآت عدة نقاط مهمة:

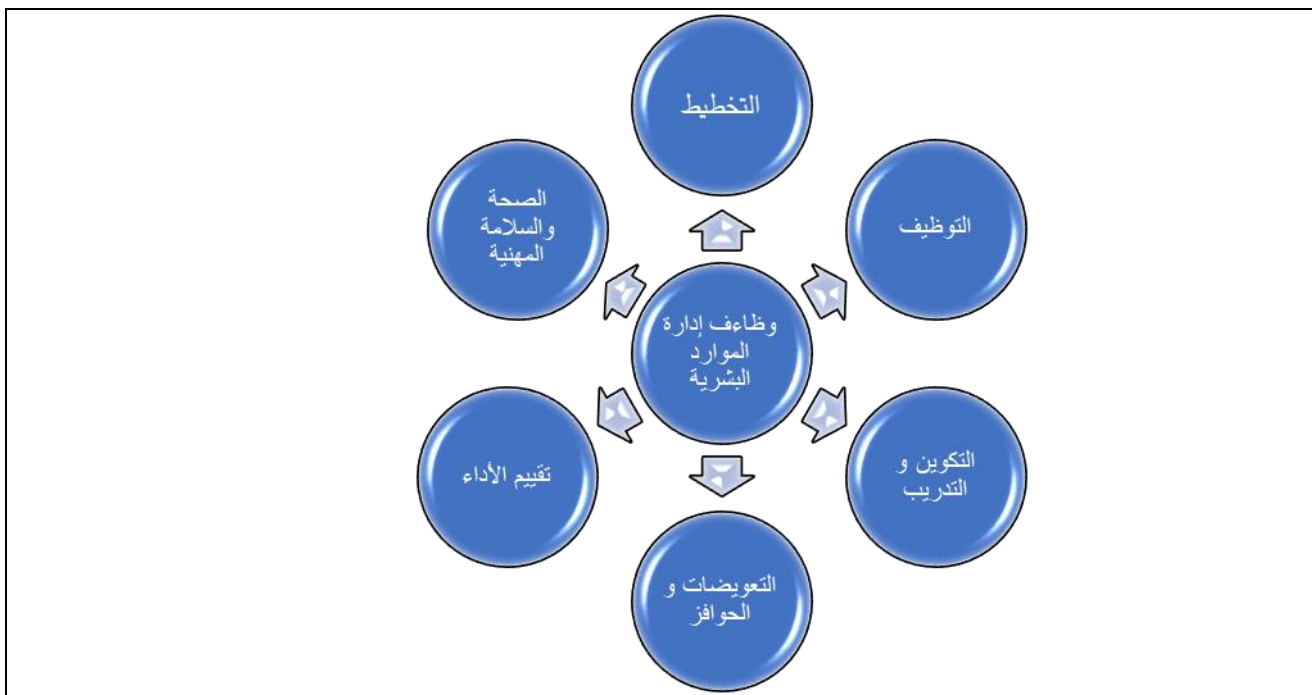
- ❖ زيارة المنشآت خلال ساعات العمل للتحقق من تطبيق القوانين والقرارات الصادرة؛
- ❖ تزويد المديرين والموظفين بالمعلومات والإرشادات اللازمة لتنفيذ الأوامر بشكل صحيح وتقديم النصائح والتوجيهات اللازمة؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية والتنافسية في منظمات الأعمال

- ❖ التحقيق في حوادث العمل لتحديد الأسباب واتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب تكرارها؛
- ❖ إعداد التقارير للمسؤولين المعنيين بالمخالفات واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة؛
- ❖ مراقبة سلامة العمال والآخرين من خلال التأكد من تنفيذهم للإجراءات الأمنية بشكل صحيح.

هذه النقاط تعكس جهود التفتيش والمراقبة لضمان الامتثال للقوانين والسلامة في محيط العمل. (عتيقة، 2017، الصفحات 4-5)

فيما يلي مخطط يوضح أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم تطرق إليها:



الشكل رقم (03): وظائف إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: ماهية التنافسية في منظمات الأعمال

التنافسية هي قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل. تعتمد على العديد من العوامل مثل استراتيجية الموارد البشرية والابتكار وجودة المنتجات والخدمات. وقد ركزنا في بحثنا على معظم الجوانب لها صلة بالتنافسية من تعاريف وأبعاد ومؤشرات ومستويات.

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية

سنطرق في هذا المطلب إلى تعريف التنافسية إضافة إلى تمييز مصطلح التنافسية على المصطلحات المشابهة لها.

### أولاً: تعريف التنافسية

تعددت التعاريف المتعلقة بالتنافسية، وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع. وفيما يلي بعض هذه التعاريف :

تعريف التنافسية حسب كل من بورتير وهارجرت وشانكت: " تعريف بأنها تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة، حيث حدد بورتير ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك وهي: السيطرة بواسطة التكاليف والتميز والتكثيف وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة، وما تتمتع بها من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية". (حفيان، 2008، صفحة 27)

عرف ماك فاتريدج **MCFETRIDGE** تنافسية المنظمة بأنها: " يمكن أن تتحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى عال من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية على ان لا يكون ذلك على حساب الأرباح". (سالم، 2021، صفحة 233)

كما يقصد بالتنافسية: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكار التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق المستهدفة". (حكيم و عبد الحق، 2020، صفحة 178)

أما بالنسبة للتعريف البريطاني للتنافسية فإنها: " تعني القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". (ظير، 2023)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنافسية هي تلك القدرات والجهود والإجراءات والمهارات والابتكارات التي تمارسها المنظمة من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية مميزة وجيدة وبتكلفة منخفضة وهذا من أجل تلبية حاجات زبائنها بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع منافسيها بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، وتوسع على المدى الطويل.

### ثانيا: بعض المصطلحات المشابهة لمصطلح التنافسية

**المنافسة:** يمكن تعريف المنافسة بأنه نظام تنظيمي للاقتصاد يشكل الهيكلية التي تحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله مما يؤثر في تحديد السعر. (زغدار، 2011، صفحة 12)

**القدرة التنافسية:** تعرف بأنها قدرة الشركات والصناعات والمناطق والأمم والكيانات عبر الوطنية على توليد مستويات عالية نسبياً من الدخل من عوامل الإنتاج ولكن أيضاً على استخدامها على مستوى مستدام في البيئة التنافسية الحالية. (Horvathova & Mokrisova, 2020)

**اليقظة التنافسية:** هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال عملها من خلال جمع المعلومات الخاصة بمنافسها الموجودين في السوق وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلاً، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط قوة الضعف المنافسين ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تضمن استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة وتثبيت قدرتها التنافسية. (زغدار، 2011، صفحة 41)

**الميزة التنافسية:** عرفها كزوبيل **Czepil** بأنها: القدرة على تقديم قيمة متفوقة في السوق ولمدة طويلة من الزمن. (رجم وونداجي، 2021)

### المطلب الثاني: أبعاد التنافسية

إن قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية، سنتطرق إليها كآلاتي: (سالم، 2021، صفحة 234)

**1.الربحية:** تعد الربحية مؤشراً هاماً وكافياً على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح

المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

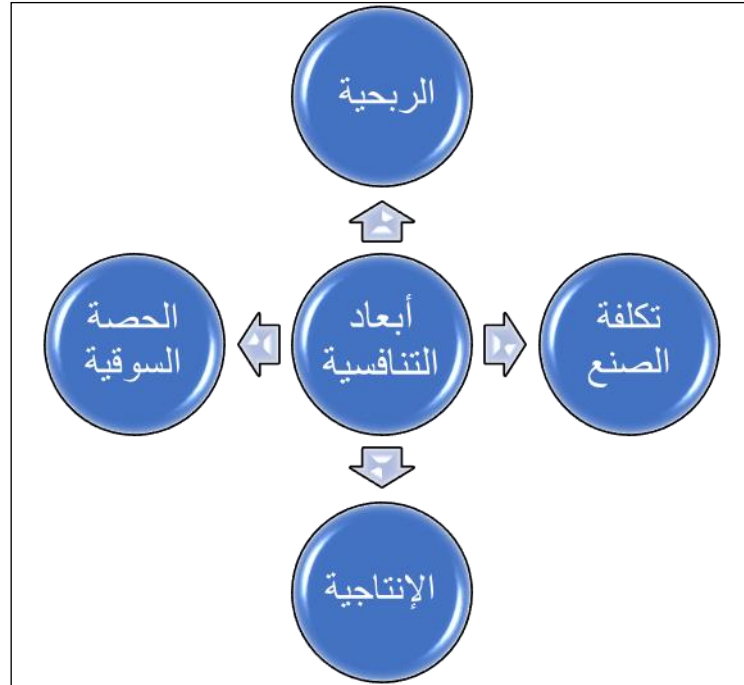
**2. تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، (مسعداوي، 2013، صفحة 129) ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

**3. الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاجية في تحويل موارد المنظمة إلى منتجات، ومع ذلك لا توضح الإنتاجية مزايا وعيوب تكاليف الإنتاج بشكل كاف، بالإضافة إلى ذلك، عندما يقاس الإنتاج باستخدام وحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات (تلفزيونات مثلا) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفرت الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

**4. الحصة السوقية:** هي نسبة مبيعات المنظمة من منتج معين إلى إجمالي مبيعات جميع المنظمات الأخرى لنفس المنتج بمختلف العلامات التجارية، تستخدم لتقدير حجم سوق المنظمة مقارنة بحجم السوق الكلي أو بحصة السوق للمنافسين الأكثر أداء.

فيما يلي مخطط يوضح أبعاد التنافسية التي تم تطرق إليها سابقا:



الشكل رقم (04): أبعاد التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبتين

**المطلب الثالث: مستويات التنافسية**

نظرا لاتساع مفهوم التنافسية تم التمييز بين ثلاثة مستويات له وهي كما يلي: (بوازيد، 2012،

الصفحات 7-8)

**أولاً: على المستوى الدولية:** تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي: " بقدرة البلد على زيادة حصته في السوق العالمية من خلال زيادة الصادرات، أو تحقيق معدل نمو اقتصادي مستدام، هذا التعريف يعكس قدرة الدولة على تحقيق تقدم مستدام في الاقتصاد الكلي وتحسين موقعها التنافسي.

كما تعرف بأنها: " القدرة على الحفاظ على ميزان تجاري إيجابي "، حيث يتم في هذا

التعريف قدرة البلد على المنافسة بحالة ميزانيته التجارية.

طبقا لمعهد التنمية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني: " قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة "، وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.

يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية التنافسية على أنها: " قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل ". يشير هذا التعريف على أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

### ثانيا: على مستوى القطاع

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: " قدرة المنظمات في صناعة معينة داخل دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الحاجة إلى الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، مما يجعل تلك الدولة متميزة في هذه القطاع ". وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة. (سالم، 2021، صفحة 236).

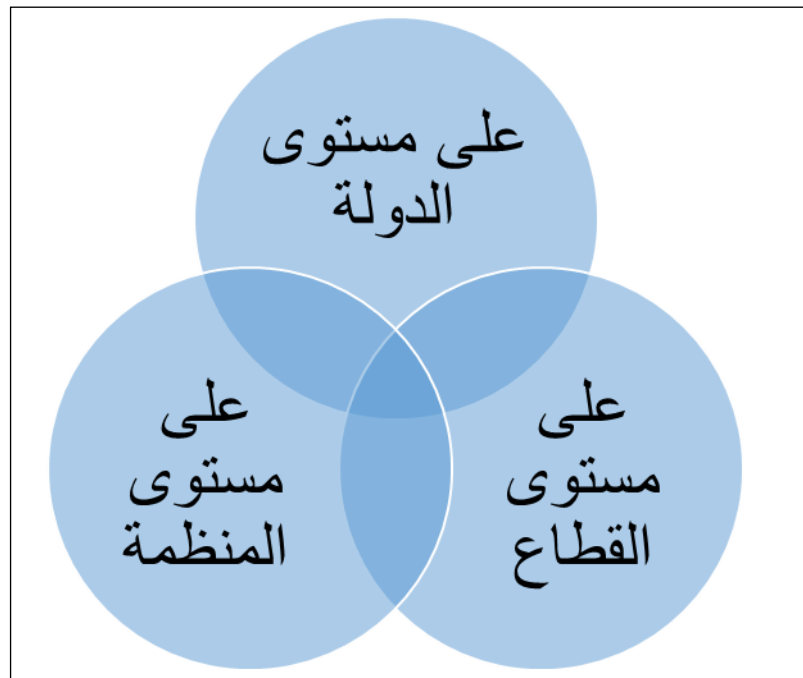
### ثالثا: على مستوى المنظمة

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة موضوع اهتمام بحثنا، وتعرف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها: " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجي). (رزيق و بوزعرور، 2003).

تعرف هيئة التجارة البريطانية التنافسية على مستوى المنظمة بأنها: " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسياتها من المنظمات والقطاعات المختلفة حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المنظمات وليس الدول، إذ لا يمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاعات وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي ومنه مستوى معيشي أفضل. (سالم، 2021، صفحة 237).

مما سبق يمكن القول بأن التنافسية على المستويات الثلاث السابقة تكاملية، بحيث تكمن الأهمية في موضوعي على مستوى المنظمة فقط.



الشكل رقم (05): مستويات التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية التي وضعها بترتر تعتبر أساسية لتمكين المنظمات من التفاعل مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية. نلخصها كالتالي: (أحمد إبراهيم، 2017، الصفحات 29-30)

**1. استراتيجية قيادة التكلفة:** تركز على تقديم منتجات والخدمات بتكلفة منخفضة جداً، مما يجذب الزبائن الذين يهتمون بالسعر بشكل رئيسي. يتطلب هذا الأمر تحسين العمليات وتقليل التكاليف بمختلف الطرق، مما يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

**2. استراتيجية التمييز:** تركز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة وذات قيمة مميزة بحيث يلاحظ المستهلك هذا التمييز في السوق، مما يجعله مستعداً لدفع سعر أعلى مقابلها. تتمثل هذه الاستراتيجية في استهداف فئة محددة من العملاء، وتقديم منتجات أو خدمات فريدة تلبي احتياجاتهم ورغباتهم بجودة عالية وميزات متميزة تجعلها صعبة المنافسة أو التقليد. تهدف هذه الاستراتيجية إلى فرض أسعار أعلى من المنافسين، حيث يكون العميل على استعداد لدفع مبلغ أكبر مقابل تلك القيمة المضافة التي يقدمها المنتج أو الخدمة. يجب أن يكون سعر البيع مرتفعاً بما يكفي لتحقيق هامش ربح ملائم، مع الأخذ في الاعتبار أن تكاليف الإنتاج قد تكون مرتفعة نسبياً بسبب التمييز في الجودة أو الميزات المقدمة.

**3. استراتيجية التركيز:** تركز على تحديد مجموعة معينة من المشتريين أو قطاع محدد من سوق العمل أو حتى سوق جغرافي معين، وتطوير استراتيجية مخصصة لخدمة هذه الفئة المستهدفة. يتمحور هذا النهج حول استهداف قطاع غير جذاب للمنافسة المنظمات التي تركز على السوق بشكل عام.

يتم تصميم منتجات أو خدمات مخصصة خصيصاً لتلبية احتياجات ورغبات هذه الفئة المحدودة والمستهدفة في السوق، مما يسمح بتقديمها بطريقة مميزة ومبتكرة تضاهاي تميزها في السوق العام. بهذه الطريقة تحقق المنظمة رضا وولاء العملاء من هذه الفئة المحدودة، وتحافظ على مكانتها في السوق.

باستخدام هذه الاستراتيجيات، يمكن للشركة تعزيز مكانتها التنافسية، وزيادة حصتها في السوق، وتحقيق التنافسية تساعدها على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

**المبحث الثالث: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق أبعاد التنافسية**

**المطلب الأول: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية**

**1. التخطيط:** وظيفة التخطيط أداة أساسية لإدارة المنظمات، بشكل فعال وتحقيق الربحية المستدامة على المدى الطويل، وذلك من خلال تحديد الأهداف المالية والاستراتيجية، كما تساعد في فهم السوق وتحليل المنافسين بشكل أفضل وأيضاً يمكن للعمليات التخطيط الجيدة مساعدة المنظمات في تحديد الفرص الجديدة وبناء استراتيجيات، واستجابة فعالة لها مما يزيد من قدرتها على التنافس وتحقيق تفوق ربحي وتنافسي.

**2. التوظيف (الاختيار، التعيين، الاستقطاب):** إن عملية التوظيف آلية لنجاح المنظمات، وتساهم في تحقيق الربحية، وذلك كونها توفر الأساس لعملية الاختيار والتعيين والاستقطاب، حيث تضمن اختيار الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة للوظائف المتاحة مما يزيد من كفاءة العمل والإنتاجية والأمر الذي يقلل تكاليف التدريب والتكوين وبالتالي تحسين الإنتاجية ودفع الابتكار، مما يؤثر بشكل مباشر على الربحية.

**3. التكوين والتدريب:** تمثل عملية التكوين والتدريب استثماراً استراتيجياً يعزز التنافسية للمنظمات وتحقيق الربحية على المدى الطويل من خلال توفير التكوين والتدريب المناسب للموظفين، وتزويدهم بالمهارات اللازمة للأداء مهامهم بكفاءة عالية تمكن من خلالها تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء والأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وتعزيز الابتكار والإبداع، مما يمكن المنظمة من التفوق وتحقيق الربحية.

**4. التعويضات والمنافع والحوافز:** إن توفير التحفيز والتعويضات والمنافع الملائمة تعزز رغبة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وزيادة الإنتاجية والحفاظ على المواهب وبالتالي يمكن القول بأن توفير التحفيز والتعويضات الجيدة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الربحية.

**5. تقييم الأداء:** تلعب دوراً حيوياً في الربحية في المنظمات، من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والشفافة حول أداء الموظفين وهو الأمر الذي يساهم في اتخاذ القرارات بناء على البيانات مثل ترقيات الموظفين وتطوير الخطط التشغيلية والمالية، مما يساعد في تحقيق أهداف الربحية للمنظمة بأكثر فعالية.

**6. الصحة والسلامة المهنية:** تعتبر الصحة والسلامة المهنية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الربحية، من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، ينتج عنها تقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث والإصابات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح مما يساهم في تعزيز التنافسية.

### **المطلب الثاني: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين تكلفة الصنع**

**1. التخطيط:** عملية تخطيط الموارد البشرية تسهم في تحسين تكلفة الصنع عن طريق تحليل وتحسين عمليات التوظيف والتدريب، وتوفير القدرة البشرية الملائمة بأقل تكلفة ممكنة، كما تساعد استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية على تحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف المرتبطة بالقوى العاملة.

**2. التوظيف (الاختيار، التعيين، الاستقطاب):** تلعب وظيفة التوظيف دوراً حاسماً في تحسين تكلفة الصنع من خلال عدة آليات:

- ❖ يمكن لعملية الاختيار الدقيقة والتحديد الفعال للمرشحين ذوي المهارات المناسبة تقليل معدلات التحول والتبديل، مما يقلل من تكاليف إعادة التدريب والتكيف للعملاء الجدد؛
- ❖ من خلال استخدام استراتيجيات الاستقطاب المناسبة، يمكن تقليل التكاليف المتعلقة بالبحث عن المواهب وجذبها، مما يساهم في تخفيض التكاليف الإجمالية للتوظيف؛
- ❖ تحديد العوامل المؤثرة في توظيف الموظفين ذوي الأداء العالي، يمكن تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، مما يقلل من تكاليف الصناعة بشكل عام.

**3. التكوين والتدريب:** من خلال توفير التدريب المناسب للموظفين يتم تعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل، وبالتالي يمكن تقليل الأخطاء وهدر في العملية الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التدريب المستمر إلى زيادة المعرفة والتفاعلية في مكان العمل، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين العمليات بشكل مستمر. وبالتالي، يمكن تحقيق تحسين ملحوظ في كفاءة العمل وجودة المنتجات، مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الصنع وتعزيز تنافسية المنظمة في السوق.

**4. التعويضات والمنافع والحوافز:** عندما يتم تقديم تعويضات جذابة ومنافع ملائمة للموظفين، يزداد ارتياحهم ورضاهم عن العمل، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تقديم حوافز مبتكرة وفعالة يمكن أن يشجع على تحقيق الأداء الممتاز وتعزيز التفاني في العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية. وبالتالي، يمكن أن يؤدي الاستثمار الجيد في التعويضات والمنافع والحوافز إلى تحسين كفاءة العمل داخل المنظمة وتقليل تكلفة الصنع بشكل ملحوظ، مما يعزز تنافسية المنظمة في السوق.

**5. تقييم الأداء:** يعد تقييم الأداء أداة أساسية في تحسين تكلفة الصنع، حيث يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. من خلال تحديد الموظفين ذوي الأداء العالي وتكريمهم، يمكن تعزيز الإنتاجية والجودة، مما يقلل من تكلفة الصنع بشكل ملحوظ. وبالمقابل، يمكن تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم أو تحسين أدائهم، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء وإعادة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقييم الأداء كأداة لتحفيز الموظفين وتحسين الجودة والإنتاجية وبالتالي تحسين تكلفة الصنع.

**6. الصحة والسلامة المهنية:** عندما تكون السلامة والصحة للعاملين في مكان العمل مضمونة، يقلل ذلك من حوادث العمل والإصابات، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالعلاج والتعويضات والغياب في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم إجراءات السلامة في تقليل الأعطال وتحسين كفاءة العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين تكلفة الصنع والجودة العالية.

### **المطلب الثالث: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإنتاجية**

**1. التخطيط:** إن الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية بشكل كبير، حيث تتضمن عملية التخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، التي تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين الطلب من العمالة والعرض منه، كما تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العملة البشرية التي يجب أن تتضمنها المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة.

أيضا تحقيق مجموعة من الأهداف يتمثل أبرزها في تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة وأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة. (سامر، 2019، صفحة 197)

**2. التوظيف (الاختيار، التعيين، الاستقطاب):** إن عملية الاختيار والتعيين والاستقطاب من أهم أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية، كما أن اختيار الشخص المناسب وتعيينه في الوظيفة المناسبة لتتوافق مع مهاراته ومؤهلاته وقدراته، مما يساعدهم على التكيف والبدء في إسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تهدف هنا عملية الاستقطاب إلى جذب المواهب العالية التي تمتلك القدرات والمؤهلات والخبرات المطلوبة لدعم المنظمة. بما أن الأداء هو الوقود للعملية الإنتاجية فإن دور إدارة الموارد البشرية في الاختيار والتعيين والاستقطاب السليم هو المؤثر الأول للعملية الإنتاجية. (سامر، 2019، صفحة 196)

**3. التكوين والتدريب:** إن عمليات التكوين والتدريب تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية أكبر.

إذ أوضح شولتز في دراسته أن الاستثمار في الرأس المال البشري هو سبب في الإنتاجية المرتفعة للأقطار التكنولوجية المتقدمة، ويمكننا القول بأن دور عملية التدريب والتكوين على المنظمة يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المنظمات المنافسة وتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة وذلك من خلال:

- ❖ النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالتدريب وسيلة مهمة لتنمية القدرات والمهارات البشرية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا؛
- ❖ زيادة ثقة العاملين وولائهم للمنظمة باعتبارها العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية؛
- ❖ تبادل المعرفة: حيث تساهم عملية التدريب والتكوين في تبادل الخبرات والأفكار بين الموظفين وهذا يعزز التعاون والابتكار داخل المنظمة مما يحقق التنافسية.

وبالتالي يمكن القول أن التدريب والتكوين فوائد كثيرة تتجاوز على ذكر أعلاه مما يدفع المنظمة إلى تبنيها وهذا لي مساهمتها بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية وتحقيق التنافسية في منظمات أعمال. (سامر، 2019، الصفحات 198-199)

**4. التعويضات والمنافع والحوافز:** هي من أكثر الوظائف المعروفة بتأثيرها على أداء وإنتاج المنظمات، قد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين وصولاً إلى الحركة الإنتاجية. فالتعويضات العادلة والمنافع الملائمة والتحفيز المناسبة تعزز رضا الموظفين وتحفيزهم على القيام بعملهم بكفاءة أكبر الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة، وبالتحفيز الملائمة للموظفين يمكن تعزيز الإبداع وتنمية الروح الجماعية مما يسهم في تعزيز التنافسية. (سامر، 2019، صفحة 201)

**5. تقييم الأداء:** تعتبر عملية تقييم الأداء المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية للمنظمات كون الهدف الحقيقي من هذه العملية هو تحديد نقاط الضعف والقوة وتحديد فرص لتحسين الأداء، وذلك بهدف وضع طرق علاج لتقليص الفجوة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للوصول إلى الإنتاج المطلوب في المنظمات.

كما يمكن استخدام عملية تقييم الأداء في تحديد مناصب رئيسية وتوجيه الاستثمارات في التدريب والتطوير مما يعزز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق الإنتاجية في المنظمات. (سامر، 2019، صفحة 200)

**6. الصحة والسلامة المهنية:** إن بيئة العمل الآمنة والسليمة والصحية لدى الموظفين من أهم المؤثرات على أدائهم لهذا هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في حماية وتأمين هذه البيئة من خلال هذه الوظيفة التي تقوم بتحديد المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات الوقاية المناسبة لمواجهتها، فعندما تكون البيئة آمنة يتمكن الموظفون من العمل بكفاءة عالية دون توقف كما أن الحفاظ على الصحة والسلامة المهنية لدى الموظفين يحفزهم على الإبداع والإنتاجية، كما في ذلك تقليل الحوادث والإصابات في العمل مما يقلل من تكاليف العلاج والتأمين. (سامر، 2019، صفحة 202)

#### **المطلب الرابع: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الحصة السوقية**

تهدف منظمات الأعمال لزيادة الحصة السوقية من خلال تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة وذلك لتعزيز مركزها التنافسي، ويمكن توضيح ذلك في ما يلي: (أشرف عبد الرحمن، 2021)

**1. التخطيط:** تلعب وظيفة التخطيط دوراً حاسماً في تحقيق الحصة السوقية للمنظمات، حيث تساعد في وضع الخطط التكتيكية واستراتيجيات اللازمة لتعامل معها بشكل أفضل لتحديد

الأهداف المرغوبة في السوق، وتحديد الموارد المطلوبة سواء كانت موارد بشرية، مالية أو تقنية لتنفيذ هذه الاستراتيجيات والخطط بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تساهم في تحليل المنافسين والسوق وجمع المعلومات عن حركة انتقال العملاء بين المنافسين ومحاولة تحديد أسباب الانتقال وذلك لمعرفة توجهات العملاء والفرص التي يمكن استغلالها لزيادة الحصة السوقية والتحديات المحتملة بهدف تلبية رغبات العملاء بشكل أفضل عن باقي المنافسين وتحقيق الأهداف التنافسية.

**2. التوظيف (الاختيار، التعيين، الاستقطاب):** تعتبر وظيفة التوظيف أحد العناصر الأساسية في استراتيجيات الأعمال لأي منظمة، حيث تلعب دورا حيويا في تحقيق الحصة السوقية، حيث يتمثل دورها في استقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة وتعيينهم بشكل مناسب مما يساهم في تعزيز القدرة المنظمة على تطوير خدماتها ومنتجاتها بشكل فعال لتلبية رغبات العملاء مما يزيد من جاذبية المنظمة في السوق، كما يساهم التوظيف الاستراتيجي في جذب الكفاءات والمواهب النادرة التي تساهم في بناء سمعتها وتفوقها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.

**3. التكوين والتدريب:** تلعب وظيفة التكوين والتدريب دورا مهما في تحقيق الحصة السوقية للمنظمات، حيث تساهم في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم بما يتماشى مع متطلبات العملاء واحتياجات السوق مما يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات بدقة وفعالية عالية تلبي رغبات العملاء، وتعزيز الإنتاجية والكفاءة للمنظمة مما يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتعزيز قدرتها على التميز والتنافس في السوق بشكل مستمر.

**4. التعويضات والمنافع والحوافز:** تعتبر وظيفة التعويضات والمنافع والحوافز أحد العوامل الرئيسية وأهمها في نجاح فرق العمل في المنظمة باعتبارها محفزة لأداء الفردي والجماعي. حيث تساهم أنظمة التعويضات والحوافز المناسبة في تعزيز الأداء والإنتاجية، أيضا تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة مما يساهم في تقليل معدلات الانتقال بين المنظمات وبالتالي تحقيق الحصة السوقية.

**5. تقييم الأداء:** تعتبر وظيفة تقييم الأداء أساسية في استراتيجية تعزيز الحصة السوقية للمنظمة، حيث تساهم في تحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المثالي والتميز وتحسين مهارتهم بما يتماشى مع توقعات العملاء واحتياجات السوق، من خلال القيام بعمليات التقييم بشكل دوري وشفاف،

أيضا المساعدة في تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها ونقاط الضعف التي ينبغي تطويرها لتحقيق أفضل أداء في السوق وبهذا فإن وظيفة تقييم الأداء تلعب دورا هاما في تحقيق الحصة السوقية المطلوبة للمنظمة عن طريق تحقيق الأداء المتميز وتحسين المهارات والقدرات في السوق.

**6. الصحة والسلامة المهنية:** تلعب وظيفة الصحة والسلامة المهنية دورا هاما في تحقيق الحصة السوقية للمنظمات من خلال إنشاء بيئة عمل آمنة وسليمة للموظفين، عن طريق تطبيق معايير الأمان والسلامة المناسبة، كما تساهم في تقليل الإصابات والحوادث في العمل وبالتالي تحقيق الإنتاجية. إضافة إلى ذلك تعزيز سمعة المنظمة كجهة مهتمة بسلامة ورفاهية موظفيها، الأمر الذي يجعلها وجهة مطلوبة للعمل فيها وبالتالي الاستيلاء على حصة أكبر من السوق.

## خلاصة الفصل الأول

خلاصتنا لهذا الفصل النظري هي أننا حاولنا التركيز وتبسيط الضوء على أهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. حيث تعزز التطورات الأخيرة التي شهدتها العالم لتطوير الموارد البشرية تزامناً مع التغيرات وزيادة في احتياجات المنظمة من الكفاءات، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطويرها، لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تعزيز قدرات ومهارات الموظفين وتحسين أدائهم وتطويرهم والحفاظ على صحتهم وسلامتهم في مكان العمل، حيث تلعب دوراً هاماً في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال، من خلال المساهمة في تحقيق أبعاد التنافسية المتمثلة في زيادة الإنتاجية، تحقيق الربحية، تقليل تكلفة الصنع، تحقيق الحصة السوقية.

لقد كان هدفنا من خلال هذا الفصل النظري إبراز أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، لأنها تساهم بشكل كبير وفعال في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال.



# الفصل الثاني

دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمينات

CAAT-271

-خشلة-



## تمهيد

بعد تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم النظرية الخاصة المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال باعتبارها أحد الركائز الأساسية في منظمات الأعمال، قد وقع اختيارنا على إحدى الشركات الجزائرية للتأمين البارزة والتميزة في سوق التأمين الجزائري وهي الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشة لإجراء دراسة حالة عليها. ومن اجل ذلك قسمنا دراستنا الميدانية إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشة  
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات  
المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام حول الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271-271 وكالة خنشة  
سنطرق في هذا المبحث إلى التعريف بوكالة خنشة وكذا هيكلها التنظيمي والوظيفي.

المطلب الأول: التعريف بوكالة خنشة CAAT-271-271:

تعتبر وكالة خنشة خلية حية قادرة على التعمق في الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية بشكل جيد، ولها هيكل تنظيمي يوضح أهم المصالح الموجودة بها، فهذه الأخيرة تقوم بنشاط التأمين كخدمة هامة وأساسية.

وتعتبر هذه الوكالة فرع من الفروع المنتشرة في كافة أرجاء البلاد فهي وكالة تجارية خاصة رمزها -271- أنشأت في 01 سبتمبر 2009، يقدر رأسمالها لسنة 2012 بـ: 40.866.656.24 دج، مقرها الحالي متواجد بحي النصر - طريق الوزن الثقيل بخنشة، وهي بمثابة عنصر أساسي للإنتاج بالنسبة لمؤسسة التأمين الرئيسية لأنها مصدر للمداخيل، وذلك عن طريق قيامها بإبرام العقود، وتسجيل الحوادث، ودراسة هذه الأخيرة وتسويتها يتم من طرف خبراء معتمدين لدى الوكالة، تعمل هذه المؤسسة كل أيام الأسبوع ما عدى يوم الجمعة.

تحتوي هذه الوكالة على عمال مقسمين كما يلي:

➤ مدير الوكالة

➤ عمال مصلحة تأمين السيارات

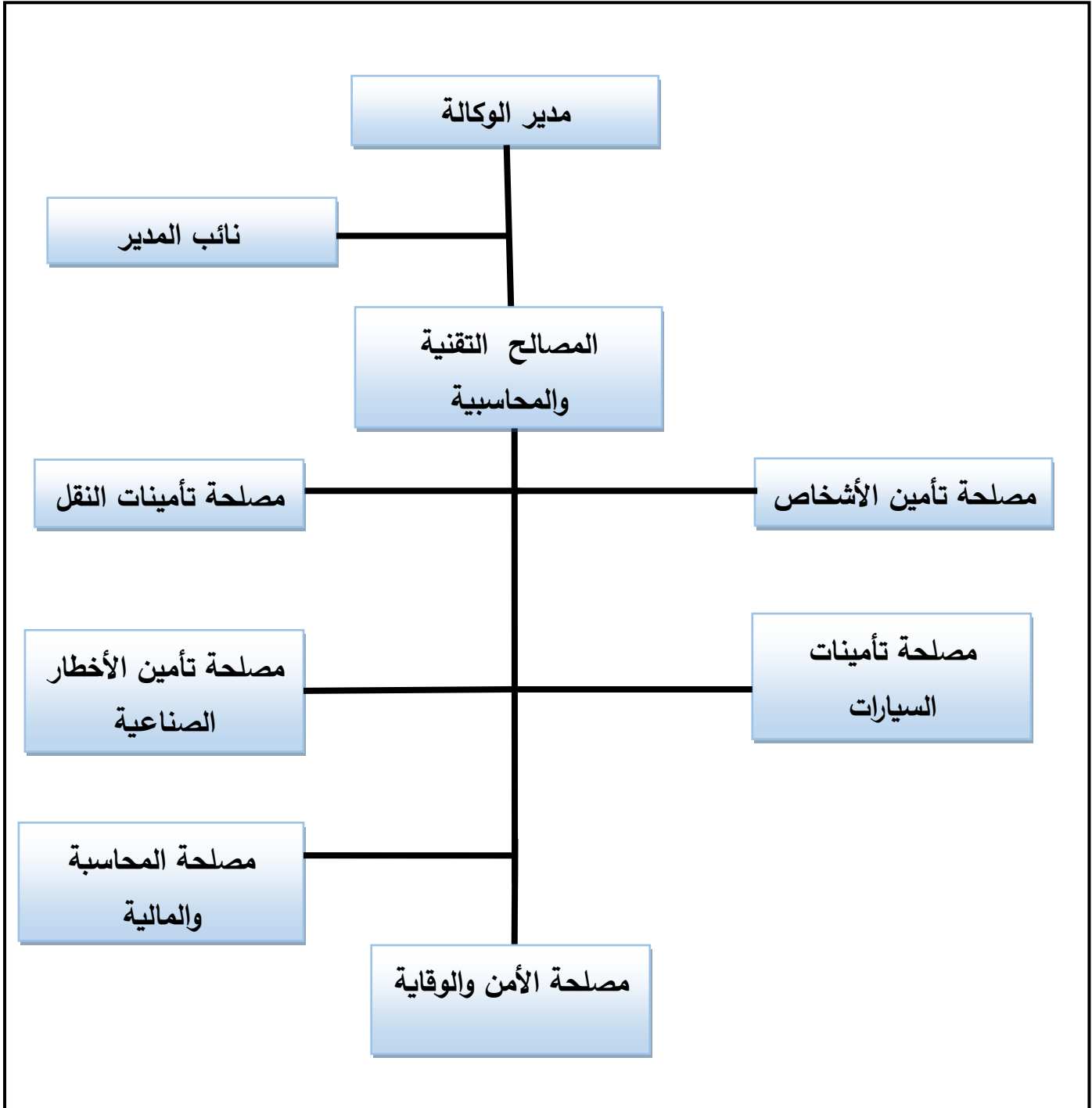
➤ عمال في مصلحة الأخطار الكبرى

➤ عمال مصلحة المحاسبة

➤ أعوان أمن

➤ عمال النظافة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة CAAT-271-271:



الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271

المصدر: مصلحة المستخدمين

### المطلب الثالث: الهيكل الوظيفي لوكالة CAAT-271-271 خنشة:

مثل أي وكالة فوكالة التأمين خنشة لها عدة مصالح تسهر على تقديم خدمة جيدة للزبائن اللذين يقصدونها لإبرام مختلف أنواع عقود التأمين، وتتمثل هذه المصالح الرئيسية فيما يلي:

**1- مدير الوكالة:** وهو الممثل الرئيسي والمشرف على الوكالة بالداخل والخارج يباشر عدة مهام تتمثل فيما يلي:

✚ يتولى كل الشؤون الإدارية والمتمثلة في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات والأوامر للموظفين.

✚ من الجانب المالي فهو الأمر بالصرف: صرف الرواتب، وعلاوات المستخدمين وصرف تعويضات المؤمن لهم.

✚ يقوم بالتنسيق بين المصالح ومراقبة أعمالها، وبعد التأكد من صحة هذه الأخيرة يقوم بوضع ختمه وتوقيعه.

✚ يقوم بتوجيه المؤمنين (شركات التأمين الأخرى المتعامل معها)، والمؤمن لهم والأشخاص الراغبين في ذلك.

✚ يقوم بمراسلة الهيئات الداخلية والخارجية، ويعالج جميع القضايا.

✚ تعيين العمال وتوزيع المهام عليهم.

✚ التسيير الداخلي للوكالة والتنسيق مع المديرية والوكالات الأخرى.

✚ له السلطة التأديبية حيث يقترح العقوبات إلى المديرية الجهوية فيما يخص موظفيه.

**2 - مصلحة تأمين السيارات:** تعتبر الوظيفة الأولى والأساسية للوكالة، فهي مصدر تمويلها، وهي التي يلتقي فيها المؤمن له بالمؤمن لتقديم كل الشروحات والتوضيحات اللازمة للاستفادة من الخدمة المتمثلة في عقد التأمين، وكل الوثائق المطلوبة منه قصد إنشاء عقد يلتزم كلا الطرفين ببنوده سواء بشروطه العامة أو الخاصة والمتمثلة فيما يلي:

❖ **الشروط العامة:** وهي تلك النصوص التي تحدد الضمانات وحدودها، واستثناءاتها

وهكذا الالتزامات المتبادلة مع الأخذ بعين الاعتبار الأحكام التشريعية والتنظيمية.

❖ **الشروط الخاصة:** وهي كل ما يتعلق بوثيقة التأمين:

✚ ذكر اسم ولقب المؤمن له وعنوانه سواء كان الشخص طبيعي أو معنوي.

✚ ذكر مدة صلاحية العقد أي تاريخ الشريان أو الانقضاء.

✚ تاريخ تحرير العقد.

✚ الاتفاق على القسط الذي يجب دفعه من قبل المؤمن لهم.

✚ إمضاء العقد.

✚ بعد إطلاع المؤمن له على العقد والموافقة على شروطه يوقع ويدفع القسط المستحق

عليه.

وأیضا يوجد في هذه المصلحة قسم آخر يسمى ب: قسم التعويضات، وهو من أهم أقسام وكالة التأمين حيث أن اسمها مقترن بالحوادث وتختص بتسيير هذه الأخيرة بكل أنواعها وفروعها، حيث أنه من هنا تزداد ثقة المؤمن لهم حسب كفاءات التعويض ونوع الخدمات المقدمة.

**مهامها:** (مصلحة تأمين السيارات): لهذه المصلحة مهام كثيرة نذكر منها:

✚ إعداد ومسك عقود تأمين السيارات

✚ مسك وإعداد عقود التأمين المتعددة الأخطار المتعلقة بالسكن المصانع...

✚ إرسال جدول إيرادات كل شهر إلى الوحدة الجهوية مع التتويه بكل بوليصة على

حدي.

✚ فتح ملفات للحوادث بنوعها (المادية والجسمانية)، وتسجيلها في سجل الحوادث.

✚ حساب قيمة التعويضات لكل حادث على أساس الضمانات المكتتبه.

✚ مسك سجلات بأتعاب كل من الخبير، المحامي، الطبيب، والقاضي.

**3 - مصلحة المحاسبة المالية:** هي المصب الرئيسي لكافة العمليات التي تقوم بها الأقسام الأخرى بالوكالة حيث يقوم هذا القسم بحصر وتسجيل إجمالي القيود المركزية لكافة عمليات الإيرادات والمصروفات في الوكالة (للملاحظة هذه الوكالة تطبق النظام المالي المحاسبي الجديد SCF في تسجيل أو تثبيت عملياتها، وذلك كان ابتداءً من سنة 2010).

**مهامها:** من مهامها نذكر:

✚ مسك السجلات والدفاتر المحاسبية لإثبات العمليات التي تزاولها أقسام الوكالة

✚ تحويل موجودات الصندوق إلى البنك

✚ ترصيد الحسابات كتحويل العقود إلى قيود محاسبية

✚ دراسة ومراقبة وتدقيق ملفات التعويض الموجهة من مصلحة الحوادث وتحويلها إلى

قيود محاسبية. "المحاسب بالوكالة هو نفسه المدقق الداخلي"

✚ مقارنة المبالغ الموجودة في الدفتر البنكي مع الكشف البنكي، حيث ترسل هذه

المقارنة كل شهر إلى الوحدة الجهوية.

✚ مطابقة الحسابات الجارية للعملاء "المؤمن لهم" مع سجلات الشركة، وتحصيل

الأقساط المستحقة.

✚ تحديد الأسلوب المناسب لإعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية.

4 - مصلحة الأخطار والنقل: كذلك فهي تعتبر من أهم مصالح الوكالة فاسمها مقترن بالأخطار

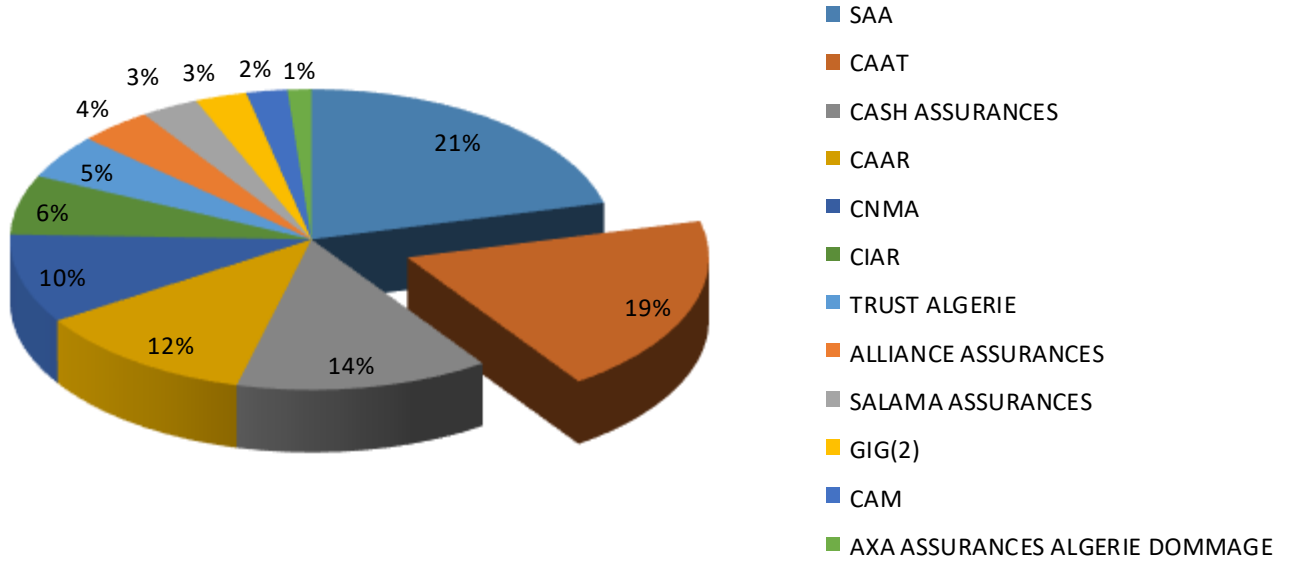
الحاصلة، وهي تخص بدراستها تقييم الأضرار اللاحقة بالمؤمن لهم وتمثل في:

✚ تأمين الأشخاص

✚ الأخطار الصناعية المتعددة

✚ النقل (البضائع، البري، الجوي، البحري).

### RANG COMPAGNIES



#### المصدر: Atlas magazine, atlas insurance reports

الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) تعتبر واحدة من أبرز الشركات في قطاع التأمين في الجزائر، حيث تلعب دورا بارزا في توفير خدمات التأمين الشاملة.

وفقا للإحصائيات الوطنية، تظهر CAAT نمو ملحوظا في حجم الأعمال والإيرادات على مدى السنوات الأخيرة. بالإضافة إلى ذلك تتمتع الشركة بشبكة واسعة من الفروع والوكلاء في جميع أنحاء البلاد، مما يساهم في توسيع نطاق خدماتها وتعزيز الوصول إلى عملائها.

#### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

سيتم في هذا المبحث تقديم المنهج المستخدم في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات أساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى تحليل الاستبيان.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

اختيار المنهج المناسب للدراسة يعتمد على طبيعة الموضوع المدروس، والاختيار الملائم يساعدنا على إتمام البحث بنجاح وتحقيق نتائج علمية دقيقة، وبالتالي فهم متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

بعد جمع المعلومات حول موضوع دراستنا تحت عنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال، تعين علينا إتباع المنهج الوصفي والتحليلي. لقد استندت الدراسة إلى مصدرين أساسيين من البيانات هما:

❖ **البيانات الأولية:** تم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبيان في الجانب التطبيقي لدراسة المتغيرات للإجابة عن الإشكالية المطروحة وجمع المعلومات الضرورية واختبار صحة الفرضيات وتحديد مجتمع الدراسة المستهدف لاختيار العينة، واستخدام البرنامج الإحصائي spss، وباستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة يهدف الوصول لنتائج ودلالات تعزز موضوع الدراسة.

❖ **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد على الكتب والمجلات كمصادر علمية متخصصة، لجمع المعلومات وفهم متغيرات الدراسة المتمثلة في؛ **المتغير المستقل-إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع-تنافسية في منظمات الاعمال**

تصنف البحوث العلمية إلى عدة تصنيفات من بينها بحوث نوعية تركز على جمع المعلومات العلمية وخصائصها بدقة، وبحوث كمية تعنى بجمع وتحليل البيانات بشكل رقمي وتطبيقها على الظاهرة المدروسة.

وبالتالي تتدرج دراستنا ضمن فئة البحوث النوعية-الكمية حيث نقوم بجمع البيانات وتحليلها بشكل نوعي ووصف الظاهرة بدقة في الجزء النظري، وكمية من خلال معالجة البيانات الرقمية وتحليلها لفهم الظاهرة المدروسة في الجانب التطبيقي.

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**

**أولاً: مجتمع الدراسة**

بسبب طبيعة موضوع الدراسة الذي يشمل التفاعل مع الموظفين، فإن مجتمع الدراسة في بحثنا يشمل جميع موظفين داخل الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271، وعليه فإن مجتمع الدراسة يبلغ 35 مفردة.

ثانيا: عينة الدراسة

لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال من وجهة نظر موظفين الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وكالة خنشة، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة. وتم تحديد حجم العينة بإتباع جدول Morgan&Krejcie كما هو موضح في (الملحق رقم 01).

وبالنظر إلى الجدول نلاحظ أنه عندما يكون حجم المجتمع N هو 35 مفردة فإن حجم العينة S يكون 32 مفردة.

ثالثا: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

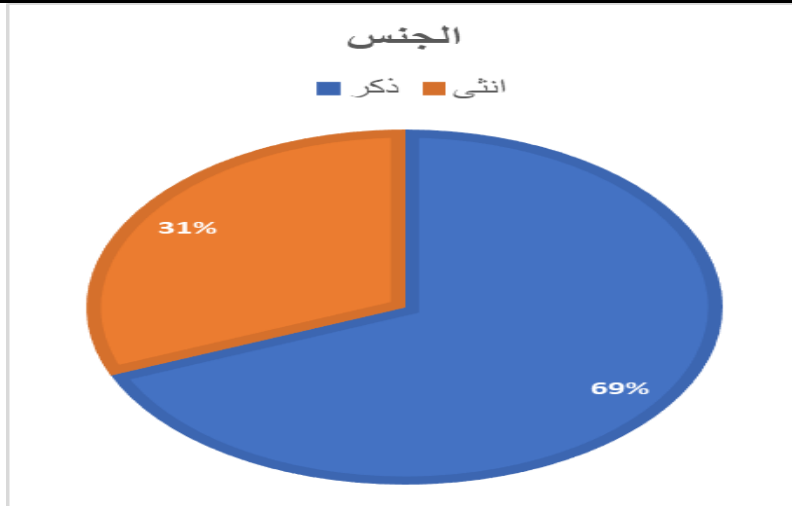
من أجل وصف عينة الدراسة يتم عرض المعلومات الشخصية المتعلقة بالموظفين في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271-271 وكالة خنشة الذين تم استجوابهم من خلال توضيح خصائصهم من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل. سنقوم في هذا المطلب بمعالجة النتائج المتحصل عليها كما يلي:

وتتضمن كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل.

أ-الجنس:

الجدول رقم(01): التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	68.8%
أنثى	10	31.3%
المجموع	32	100%



الشكل (08): التمثيل البياني لمتغير الجنس.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

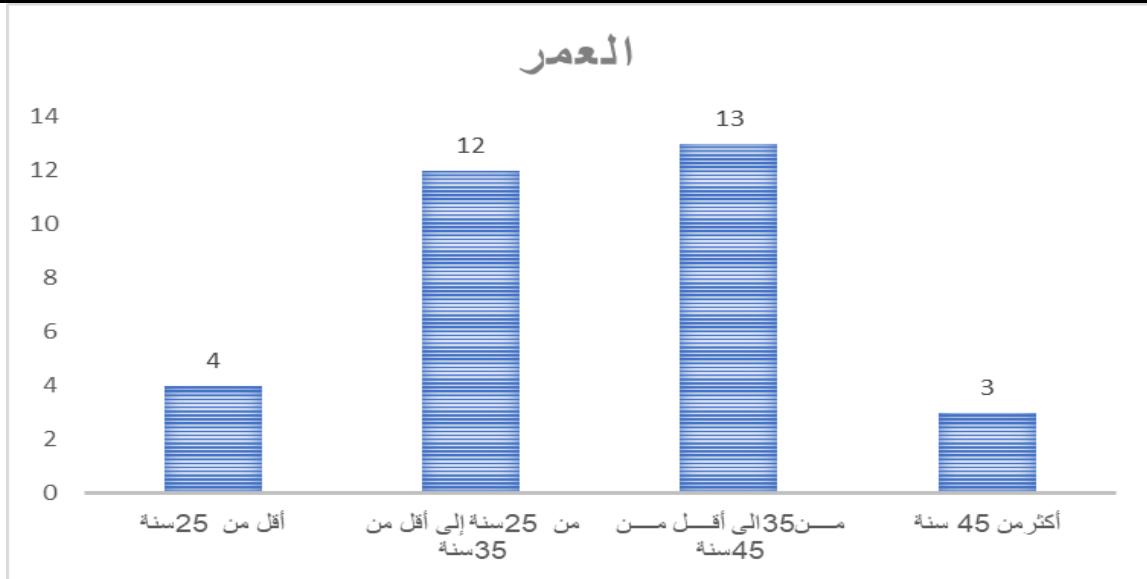
#### SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (06) ان أغلبية أفراد العينة ذكور، وذلك بنسبة 68.8% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 22 فردا من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم ب 31.3% من المجموع الكلي لأفراد العينة أي ما يعادل 10 فردا من أفراد العينة، وهذا ما يدل على ان الموظفين الذكور في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271-271 وكالة خنشة محل الدراسة اكبر من موظفات الإناث.

ب - العمر:

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	12.5%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	12	37.5%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	13	40.6%
أكثر من 45 سنة	3	9.4%
المجموع	32	100%



الشكل (09): التمثيل البياني لمتغير العمر.

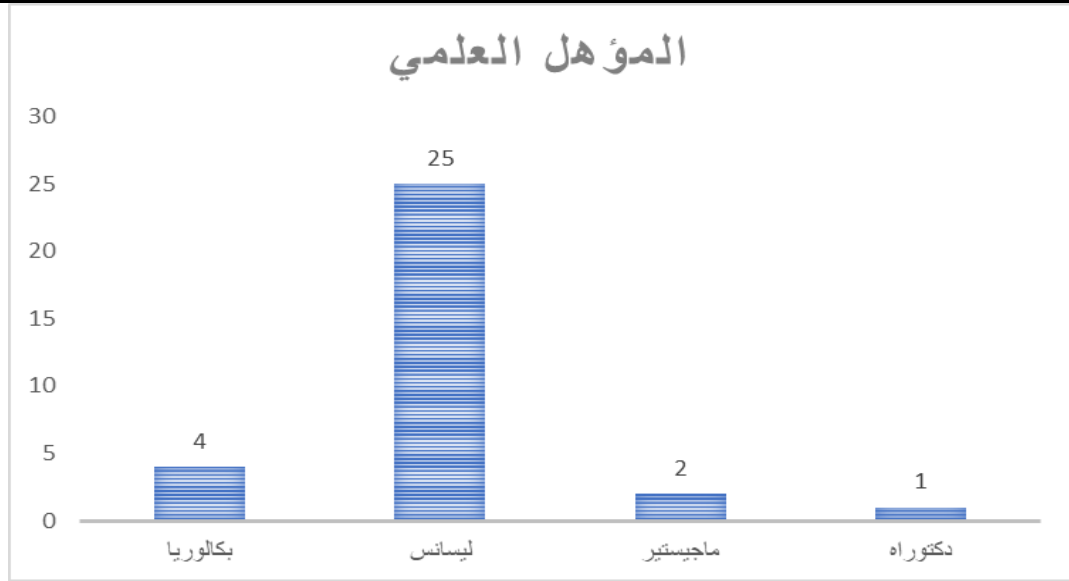
**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية  
SPSS V25

من خلال نتائج الجدول رقم (02) والشكل (07) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة وذلك بنسبة 40.6% من عينة الدراسة بما يعادل 13 فردا من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة، وذلك بنسبة 37.5% مما يعادل 12 أفراد من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 12.5% أي ما يعادل 4 من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 9.4% أي ما يعادل 3 أفراد العينة، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بتوظيف فئة ذات خبرة وكفاءة ومهارات عالية خصوصا إذا عرفت كيف تستغلها.

ج- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريا	4	12.5%
ليسانس	25	78.1%
ماجستير	2	6.3%
دكتوراه	1	3.1%
المجموع	32	100%



الشكل الرقم(10): التمثيل البياني للمؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية  
SPSS V25

من خلال الجدول رقم(03) والشكل رقم (08) نلاحظ أن هناك مؤهلات علمية تمثل عينة الدراسة غير أن مستوى ليسانس احتل مستوى أكبر بنسبة قدرت 78.1% من عينة الدراسة أي ما يعادل 25 فردا من أفراد عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة مستوى بكالوريا ثاني أعلى نسبة قدرت بـ 12.5% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 4 أفراد من أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص مستوى ماجستير فقد قدرت بنسبة 6.3% أي ما يعادل 2 أفراد من أفراد العينة، أما فيما يخص مستوى دكتوراه فقد قدرت بنسبة 3.1% أي ما يعادل 1 فرد من أفراد العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى خصوصية المؤسسة وطبيعة نشاطها الذي يحتاج إلى أفراد مختصين ذوي مستوى تعليمي جيد.

هـ- سنوات الخبرة:

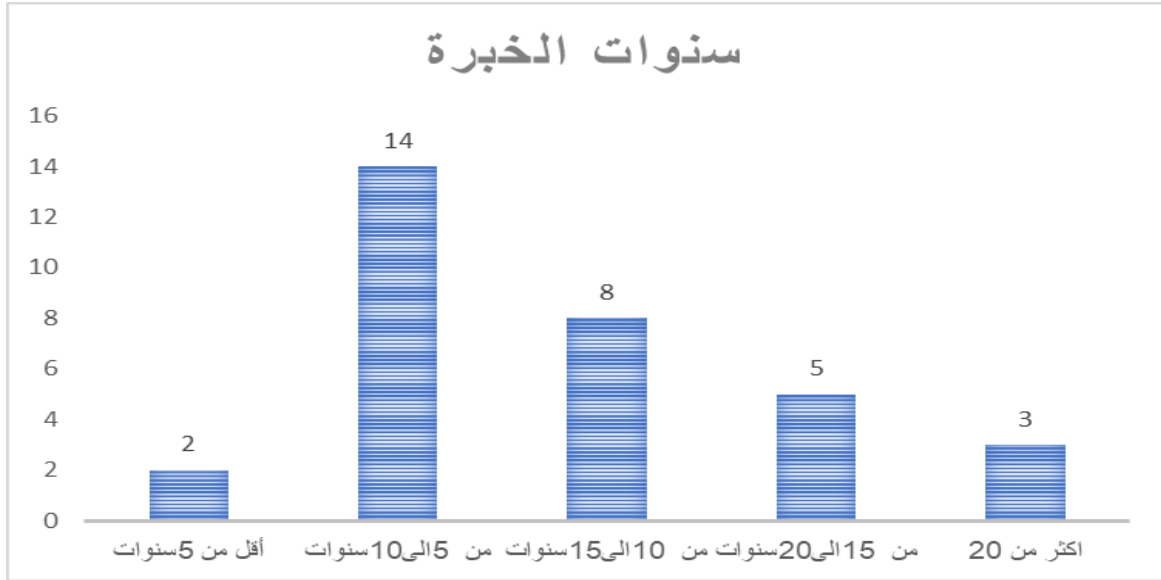
الجدول رقم(04): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6.3%
من 5 إلى 10 سنوات	14	43.8%
من 10 إلى 15 سنوات	8	25%
من 15 إلى 20 سنوات	5	15.6%

أكثر من 20	3	9.4%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25



### الشكل رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (09) أن هناك نسبة 43.8% فرد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وأن هناك نسبة 25% فرد سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنوات، وأن هناك نسبة 15.6% فرد خبرتهم من 15 إلى 20 سنوات وأن هناك نسبة 9.4% فرد سنوات خبرتهم أكثر من 20، وان هناك نسبة 6.3% فرد خبرتهم أقل من 5 سنوات

### المطلب الثالث: إجراءات الدراسة

#### أولاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات للدراسة وذلك لكون الاستبيان وسيلة فعالة لجمع المعلومات وقياس المتغيرات المرغوب دراستها، وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها.

#### 1- بناء أداة الدراسة:

قد تم تحضير الاستبيان على النحو التالي:

➤ تحضير أولي لجمع المعلومات؛

➤ تقديم الاستبيان للأستاذة المشرفة لتحديد مدى ملائمة جمع البيانات؛

- تعديل الاستبيان بشكل مبدئي وفقا لاقتراحات الأستاذة، ثم عرضه على المحكمين؛
- الوصول إلى الصيغة النهائية بعد إجراء التصحيحات والتعديلات؛

وقد تم مراعاة النقاط التالية:

- الأسلوب البسيط واللغة الواضحة، المفهومة لتجنب صعوبة فهم الأسئلة؛
- التسلسل في تحضير أسئلة الاستبيان

وتشمل أداة الدراسة على الأقسام التالية:

تم بناء الاستبيان على أساس الفرضيات وأهداف الدراسة المحددة وقد تضمن هذا الاستبيان قسمين هما:

🚩 **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة واندرجت ضمن هذا القسم المحاور الفرعية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل).

🚩 **القسم الثاني:** متعلق بالبيانات الأساسية وينقسم إلى محورين:

✓ **المحور الأول:** يعبر هذا المحور على المتغير المستقل والذي يشتمل على الأبعاد الفرعية الآتية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف، التكوين والتدريب، التعويضات والمنافع والحوافز، تقييم الأداء، السلامة والصحة المهنية).

✓ **المحور الثاني:** يعبر هذا المحور على المتغير التابع والذي يشتمل على الأبعاد الفرعية الآتية المتمثلة في: (الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، الحصة السوقية).

**2-تحكيم أداة الدراسة:** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على هيئة من المحكمين المختصين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين يعملون في جامعة خنشة الأستاذ سعيد حجال والأستاذ حسام عدنان، للحكم على مدى دقة وانتقاء الأسئلة، وكذلك على شموله للنقاط الأساسية في الموضوع، ومن وضوحها وصياغتها لضمان التحقيق الغرض المطلوب.

بالاستناد إلى آراء المحكمين، تم تعديل بعض العبارات وإضافة وحذف أخرى لاستكمال صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

**ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):**

قبل البدء في عملية تحليل واستخلاص النتائج، كان من الضروري التحقق من صدق وثبات العبارات الموجودة في الاستمارة لضمان أن تكون النتائج ذات مصداقية وواقعية عند شرح الظاهرة محل الدراسة.

**تعريف الصدق:** يعد الصدق من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات، ويقصد بالصدق أنه صلاحية الأسلوب أو الأداة لقياس ما يهدف إليه الباحث وبالتالي زيادة مستوى الثقة في النتائج والاستنتاجات والقدرة على تعميمها. (بشنة و بوعموشة، 2020، صفحة 118)

**تعريف الثبات:** يشير مصطلح الثبات في اللغة إلى الاستقرار وعدم التغير، ويمكن تعريفه أنه النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة عند إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة في نفس الظروف بعد فترة زمنية مناسبة، وعدم تغير النتائج يدل على ثبات الأداة. (بشنة و بوعموشة، 2020، صفحة 126)

وتنقسم مؤشرات الثبات إلى قسمين وهما: (جميع، 2022، صفحة 310)

**الثبات الداخلي:** يتعلق بمدى الاتساق الداخلي لمحتوى الاستبيان، ولقياسه عدة طرق أهمها معامل ألفا-كرونباخ.

**الثبات الخارجي:** يتعلق بالاستقرار بالزمن، أي أننا نقول على أنه يتم الثبات عندما تكون النتائج متسقة أو متقاربة عبر تكرار نفس الاستبيان بعد مدة زمنية معينة وإعطاء نتائج تقريبية أو نفسها وهذه العلاقة يكشف عنها بحساب معامل الارتباط.

وعليه تم قياس الثبات الداخلي من خلال طريقة ألفا-كرونباخ لكل محور من الاستبيان، وعليه يوضح الجدول الآتي معاملات الثبات لمحاور الاستبيان ومعامل الثبات الكلي له:

**الجدول رقم (05): معاملات ألفا-كرونباخ لقياس محاور الاستبيان**

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا"
---------	--------------	---------------------

كروناخ"	لكل متغير	
0.956	29	المحور الأول
0.843	05	التخطيط
0.802	05	التوظيف
0.803	05	التكوين والتدريب
0.686	05	التعويضات والمنافع والحوافز
0.888	05	تقييم الأداء
0.886	04	السلامة والصحة المهنية
0.949	25	المحور الثاني
0.854	07	الربحية
0.834	06	تكلفة الصنع
0.704	05	الإنتاجية
0.918	07	الحصة السوقية
0.974	54	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.974) وهو معامل ثبات قوي جيدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعاده مرتفعة ومناسبة لأغراضه، وبهذا نكون قد تأكدنا من أن ثبات أداء الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

صدق الاتساق الداخلي: وهي مدى اتساق وترابط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وعليه قمنا بالحساب من خلال معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة والقيمة الكلية للمجال، وتوضح الجداول الآتية هذه المعاملات:

قياس الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

### الجدول رقم(06): الاتساق الداخلي لمحور التخطيط

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
------------	--------	----------------	---------------

0.013	*0.436	01	التخطيط
0.003	**0.515	02	
0.012	*0.440	03	
0.001	**0.577	04	
0.014	*0.430	05	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (06) يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور التخطيط دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) حيث ان كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات لمحور التخطيط الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت في أنداها (0.430) في الفقرة رقم (05)، وبلغت في أعلاها (0.577) في الفقرة رقم (04)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات محور التخطيط، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي للفقرات محور التخطيط.

### الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمحور التوظيف

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوظيف	01	**0.616	0.000
	02	**0.546	0.001
	03	**0.455	0.005
	04	*0.361	0.042
	05	**0.633	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (07) يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور التوظيف دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)، حيث ان كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت في ادناه (0.361) في الفقرة رقم (04)،

وبلغت في اعلاه (0.633) في الفقرة رقم (05)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات محور التوظيف، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التوظيف.

**الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لمحور التدريب والتكوين**

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التدريب والتكوين	01	**0.626	0.000
	02	**0.450	0.010
	03	*0.433	0.013
	04	**0.734	0.000
	05ع	*0.371	0.037

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم

**الاجتماعية SPSS V25**

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور التدريب والتكوين دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)، حيث بلغت في ادناه (0.371) في الفقرة رقم (05)، وبلغت في أعلاه (0.734) في الفقرة رقم (04)، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التدريب والتكوين.

**الجدول (09): الاتساق الداخلي لمحور التعويضات والمنافع والحوافز**

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التعويضات والمنافع والحوافز	01	**0.613	0.000
	02	**0.575	0.001
	03	*0.495	0.004
	04	*0.368	0.038
	05	**0.525	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

**SPSS V25**

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحور التعويضات والمنافع والحوافز دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)، حيث بلغت

في ادناه (0.368) في الفقرة رقم (04)، وتبلغ في اعلاه (0.613) في الفقرة رقم (01)، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لل فقرات محور التعويضات والمنافع والحوافز.

**الجدول رقم (10): الاتساق الداخلي لمحور تقييم الأداء**

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تقييم الأداء	01	*0.437	0.012
	02	**0.670	0.000
	03	**0.517	0.002
	04	**0.558	0.001
	05	**0.496	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

**SPSS V25**

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ ان جميع معاملات ارتباط الخاصة بمحور تقييم الأداء دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)، حيث بلغت في ادناه (0.437) في الفقرة رقم (01) وبلغت في اعلاه (0.670) في الفقرة رقم (02)، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تقييم الأداء.

**الجدول رقم(11): الاتساق الداخلي لمحور السلامة والصحة المهنية**

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
السلامة والصحة المهنية	01	**0.520	0.002
	02	**0.649	0.000
	03	**0.543	0.001
	04	**0.474	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

**SPSS V25**

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بمحور الصحة والسلامة المهنية الذي تنتمي إليه إحصائيا عند مستوى (0.01)، حيث بلغت أدنى قيمة (0.474) في الفقرة رقم (04)، وبلغت اعلى قيمة (0.649) في الفقرة رقم (02)، ومنه فإن جميع

فقرات هذا المحور تتمتع بتناسق داخلي لهذا المحور، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور السلامة والصحة المهنية.

الجدول رقم (12): الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للمحور

اسم المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	01	*0.406	0.021
	02	**0.595	0.000
	03	**0.624	0.000
	04	*0.667	0.000
	05	**0.679	0.000
	06	**0.885	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (12) يبرز لنا أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) حيث أن كل قيم معاملات الارتباط لهذه الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه موجبة، حيث بلغت في أدناه (0.406) في الفقرة رقم (01)، وبلغت في أعلاه (0.885) في الفقرة رقم (06)، وهي قيم مرتفعة تدل على وجود اتساق داخلي لفقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية له، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الأول.

✚ قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لمحور الربحية

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الربحية	01	0.216	0.235
	02	*0.422	0.016
	03	**0.478	0.006
	04	*0.359	0.044

0.008	**0.458	05
0.38	*0.368	06
0.23	*0.401	07

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (13) ان معامل الارتباط الفقرة رقم (01) غير دال إحصائيا لذا يتوجب علينا حذفها، كما نلاحظ أن باقي معاملات الارتباط الخاصة بقرات محور الربحية دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)، حيث أن أدنى قيمة (0.359) في الفقرة رقم (04) وبلغت قيمة (0.478) كأقصى حد في الفقرة رقم (03)، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لقرات محور الربحية.

### الجدول رقم(14): الاتساق الداخلي لمحور تكلفة الصنع

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تكلفة الصنع	01	*0.429	0.014
	02	0.350	0.171
	03	**0.778	0.001
	04	**0.533	0.002
	05	**0.509	0.003
	06	*0.415	0.014

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (14) ان معامل الارتباط الفقرة رقم (02) غير دال إحصائيا لذا يتوجب علينا حذفها، كما نلاحظ ان باقي معاملات الارتباط الخاصة بقرات محور تكلفة الصنع دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)، حيث بلغت في أدنى قيمة (0.415) في الفقرة رقم (06) وأقصى قيمة (0.778) في الفقرة رقم (03)، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لقرات محور تكلفة الصنع.

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لمحور الإنتاجية

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإنتاجية	01	*0.435	0.021
	02	*0.412	0.022
	03	**0.548	0.010
	04	*0.432	0.021
	05	*0.357	0.045

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن معاملات الارتباط بفقرات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)، حيث بلغت أدنى قيمة (0.357) في الفقرة رقم (05) وبلغت أقصى قيمة (0.548) في الفقرة رقم (03)، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإنتاجية.

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لمحور الحصة السوقية

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	01	*0.436	0.013
	02	**0.607	0.000
	03	**0.618	0.000
	04	*0.386	0.045
	05	**0.472	0.006
	06	**0.573	0.001
	07	**0.669	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بمحو الحصة السوقية دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) حيث بلغت أدنى قيمة (0.386)

في الفقرة رقم (04) وبلغت اقصى قيمة (0.669) في الفقرة رقم (07)، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الحصة السوقية.

الجدول رقم(17) الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (التنافسية) بالدرجة الكلية للمحور

اسم المحور	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التنافسية	01	**0.933	0.000
	02	**0.972	0.000
	03	**0.966	0.000
	04	**0.928	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط الفقرات أبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وكل قيمها موجبة وقريبة من (1)، حيث بلغت أدنى قيمة (0.928) في الفقرة رقم (04) وبلغت أعلى قيمة (0.972) في الفقرة رقم (02)، ومنه جميع فقرات أبعاد المحور الثاني تتمتع بتناسق داخلي مع الدرجة الكلية لهذا المحور، وهذا ما يبرهن صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المحور الثاني.

الجدول رقم(18): معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	إدارة الموارد البشرية	**0.977	0.000
02	التنافسية	**0.985	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ ان قيم معاملات ارتباط لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وقيمها موجبة وقريبة من (1)، حيث تراوحت القيمة (0.977) للمحور رقم (01) كأدنى قيمة، والقيمة (0.985) للمحور رقم (02) كأعلى قيمة، ومنه نبرهن صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان.

ثالثا: قياس متغيرات الدراسة

لمعالجة محاور الاستبيان تم الاعتماد على مقياس لكارث الخماسي (أوافق تماما، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) والمكونة من خمس درجات لقياس كل محور وكل فقرة من الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي، وكان توزيع الدرجات كما يلي:

الجدول رقم(19): درجات قياس لكارث الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم(20): مستويات الموافقة على فقرات ومحاور الاستبيان

مستوى الموافقة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمام
الوسيط الحسابي	1[1.8 - ]	1.81[2.6 - ]	2.61[3.4 - ]	3.41[4.2 - ]	4.21[5 - ]

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS V25

يشير الوسيط الحسابي الأقل من (1.80) إلى درجة غير موافق تماما على فقرة أو محور، بينما الوسيط الحسابي بين (1.81 إلى 2.6) فهو يدل على درجة غير موافق، بالنسبة للوسيط الحسابي بين (2.61 إلى 3.4) فإن درجة الموافقة على الفقرة أو المحور تكون محايد، والوسيط الحسابي بين (3.41 إلى 4.2) يدل على درجة موافق، واما الوسيط الحسابي بين (4.21 إلى 5) فهو يدل على درجة موافق تماما.

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على

الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد استجابات أفرادها تجاه

عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

✚ **المتوسط الحسابي:** تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض

اجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

✚ **الانحراف المعياري:** استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد

عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد صحيح كلما قل التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد صحيح.

✚ **معامل ألفا-كرونباخ:** تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

✚ **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدامه لاختبار الفرضيات لتأكيد وجود علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

تم عرض وتحليل مدى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271-271 وكالة خنشة، وذلك عن طريق عرض وتحليل إجابات الفئة المدروسة على الشكل التالي:

**أولاً: عرض وتحليل العبارات الخاصة بمحور الأول (إدارة الموارد البشرية)**

تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة بجميع العبارات المتعلقة بأبعاد المحور الأول، وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة الموارد

#### البشرية

الأبعاد وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى القبول
01	2,938	1,045	الثالث	محايد
02	2,656	1,004	الرابع	محايد

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 ومخالة خبطة

03	2,656	1,004	الرابع	محايد
04	3,063	1,014	الثاني	محايد
05	3,094	0,928	الاول	محايد
التخطيط	3,138	0,855	/	محايد
01	2,906	0,928	الرابع	محايد
02	2,969	0,999	الثالث	محايد
03	2,656	0,971	الخامس	محايد
04	3,313	0,931	الاول	محايد
05	3,219	0,941	الثاني	محايد
التوظيف	3,256	0,867	/	محايد
01	3,125	0,942	الثاني	محايد
02	3,406	0,875	الاول	محايد
03	2,875	0,871	الثالث	محايد
04	2,719	0,772	الخامس	محايد
05	2,844	1,019	الرابع	محايد
التكوين والتدريب	3,244	0,854	/	محايد
01	3,125	0,793	الثاني	محايد
02	2,250	0,950	الخامس	غير موافق
03	2,625	0,976	الرابع	محايد
04	3,188	0,780	الاول	محايد
05	2,969	0,933	الثالث	محايد
التعويضات والمنافع والحوافز	3,200	0,989	/	محايد
01	2,875	0,793	الاول	محايد

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وحالة خبطة

02	2,219	0,870	الخامس	غير موافق
03	2,688	1,061	الثالث	محايد
04	2,469	1,107	الرابع	غير موافق
05	2,844	0,920	الثاني	محايد
تقييم الأداء	2,975	0,939	/	محايد
01	2,938	0,914	الثاني	محايد
02	2,969	0,933	الثالث	محايد
03	2,969	0,861	الثالث	محايد
04	3,000	1,078	الأول	محايد
السلامة والصحة المهنية	3,461	0,878	/	محايد
إدارة الموارد البشرية	3,378	0,720	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن المحور الأول يحتوي على 29 عبارة كانت آراء العينة حولها كليا محايدة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم حول إدارة الموارد البشرية ما بين 1.719 و 3.461، وهو رأي محايد، وبانحراف معياري ضعيف أكبر قيمة له تساوي 0.720 و 1.045، وهو ما يدل على تشتت آراء العينة ضعيف على عبارات هذا المحور، حيث جاء ترتيب العبارات لكل بعد لهذا المحور حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

📊 تحليل عبارات البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.656 و 3.094) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.928 و 1.045)، حيث جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.094) وانحراف معياري (0.928)، مما يعني أن درجة محايد عالية، ما يفسر أن أفراد العينة محايدون على أن هناك تقييم منتظم لتنفيذ خطط التخطيط وتحقيق

النتائج، كما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.063) وانحراف معياري (1.014)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يؤكد بأن المؤسسة تعمل على تحديد احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية كما ونوعاً، في حين جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.938) وانحراف معياري (1.045)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، حيث يتم وضع الخطة للموارد البشرية على أساس الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وجاءت العبارة رقم (02) و(03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.656) وانحراف معياري (1.004)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر بأن الموظفين يشاركون بشكل كاف في عملية التخطيط، وتحديد الأهداف ضمن الخطة تتماشى مع خطط المنظمة الاستراتيجية.

#### ✚ تحليل عبارات البعد الثاني (توظيف الموارد البشرية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.656) و(3.313) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.928) و(0.999)، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.313) وانحراف معياري (0.931)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، حيث تقوم بجذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.219) وانحراف معياري (0.941)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يؤكد أن الاختيار عملية نظامية تتضمن ثلاثة أشياء: مدخلات، معالجة، مخرجات، وجاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.969) وانحراف معياري (0.999)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يؤكد أن المنظمة تقوم بعملية التحليل الاستراتيجي لتلبية احتياجات خطة العمل، وجاءت العبارة (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.906) وانحراف معياري (0.928)، مما يعني أن درجة محايدة عالية، ما يؤكد بأن عملية استقطاب في المنظمة تتم بشكل فعال، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.656) وانحراف معياري (0.971)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يؤكد أنه يتم استقطاب الكفاءات العلمية لتوظيفها في المؤسسة.

#### ✚ تحليل عبارات البعد الثالث (التدريب والتكوين الموارد البشرية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.719) و(3.406) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.772) و(1.019)، حيث جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.406) وانحراف معياري (0.875)، مما يعني أن درجة

المحايدة عالية، ما يفسر انه يتم تحديد احتياجات الأفراد لتكوين استناداً للخطة الموضوعة مسبقاً، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.125) وانحراف معياري (0.942)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أنه يتم تحديد احتياجات الأفراد للتدريب استناداً للخطة الموضوعة مسبقاً، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.875) وانحراف معياري (0.871)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يؤكد ان المنظمة تستخدم تقنيات حديثة ومبتكرة في برامج التكوين، وجاءت في العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.844) وانحراف معياري (1.019)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يؤكد أن تكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والإمام بأساليب العمل الحديثة، وجاءت في العبارة (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.719) وانحراف معياري (0.772)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن المنظمة تستخدم المنظمة تقنيات حديثة ومبتكرة في برامج التدريب.

#### ✚ تحليل عبارات البعد الرابع (التعويضات والمنافع والحوافز الموارد البشرية):

يظهر في من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.250) و(3.188) وقيمة انحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.780) و (0.976)، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.188) وانحراف معياري (0.780)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر ان إدارة الموارد البشرية تمنح العاملين أجور وحوافز ومكافآت، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.125) وانحراف معياري (0.793)، مما يعني أن درجة محايدة عالية، ما يفسر أن نظام التعويضات للمنظمة يعكس جهد وسلوك الموظفين على مؤهلاتهم العلمية، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة بمتوسط حسابي (2.969) وانحراف معياري (0.933)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن نظام الحوافز في المنظمة يسهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.625) وانحراف معياري (0.976)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن المزايا الوظيفية تساهم في خلق الولاء والانتماء، تأتي العبارة رقم (02) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.250) وانحراف معياري (0.950)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن نظام الحالي للتعويضات والمنافع يساعد في جذب واحتفاظ المواهب المؤهلة في المنظمة.

✚ تحليل عبارات البعد الخامس (تقييم أداء الموارد البشرية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.219) و(2.875) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.793) و(1.107)، حيث جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.875) وانحراف معياري (0.793)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن عملية تقييم الأداء تتيح للموظفين فرصاً للتحسين والتطوير المستمر، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.844) وانحراف معياري (0.920)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أنه يساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية أو تسريحها في حالة الفائض أو الأقل أداء، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.688) وانحراف معياري (1.061)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية ما يفسر أن تقييم الاداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية برامج التدريب، وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.469) وانحراف معياري (1.107)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر ان تقييم الأداء يساهم في توفير الاساس الموضوعي والعاقل للحوافز و المكافآت، وجاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.219) وانحراف معياري (0.870)، ما يفسر ان تقييم الأداء يؤثر على فرص الترقية والتطور المهني في المنظمة.

✚ تحليل عبارات البعد السادس (الصحة والسلامة المهنية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.938) و(3.000) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.861) و(1.078)، حيث جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.000) وانحراف معياري (1.078)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر بأن هناك تواصل فعال بين الموظفين وإدارة المنظمة حول السلامة والصحة المهنية، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.938) وانحراف معياري (0.914)، ما يفسر أن المنظمة تولي اهتماما كافيا بالسلامة والصحة المهنية للموظفين، وجاءت العبارات رقم (03) و(04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.969) وانحراف معياري على التوالي (0.933) و(0.861).

ثانيا: عرض وتحليل العبارات الخاصة بمحور الثاني (التنافسية)

تم حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة بجميع العبارات المتعلقة بأبعاد المحور الثاني، وهذا ما يمكن توضيحه في الجدول الآتي:

الجدول رقم(22): التحليل الاحصائي لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التنافسية

الأبعاد وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	3,094	0,928	الثاني	محايد
02	3,094	0,893	الثاني	محايد
03	2,969	0,897	الثاني	محايد
04	2,906	0,818	السادس	محايد
05	2,938	0,948	الرابع	محايد
06	2,438	0,982	الخامس	غير موافق
07	3,156	0,677	الاول	محايد
الربحية	3,424	0,783	/	موافق
01	2,656	0,902	الثالث	محايد
02	3,031	0,897	الاول	محايد
03	2,500	0,916	الرابع	غير موافق
04	2,688	0,998	الثاني	محايد
05	2,438	0,914	السادس	غير موافق
06	2,469	0,842	الخامس	غير موافق
تكلفة الصنع	3,375	1,011	/	محايد
01	2,719	0,851	الثالث	محايد
02	2,625	0,942	الرابع	محايد
03	1,719	0,457	الخامس	غير موافق بشدة
04	2,813	0,592	الثاني	محايد
05	3,000	0,916	الاول	محايد

الإنتاجية	3,300	0,968	/	محايد
01	3,094	0,893	الثالث	محايد
02	3,094	0,928	الثالث	محايد
03	3,031	0,933	الرابع	محايد
04	2,781	1,157	السادس	محايد
05	3,313	1,091	الاول	محايد
06	3,156	0,954	الثاني	محايد
07	3,000	1,218	الخامس	محايد
الحصة السوقية	3,540	0,978	/	موافق
التنافسية	3,410	0,889	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (22) ان المحور الثاني لأبعاد التنافسية يحتوي على 25 عبارة كانت آراء حولها كليا محايدة، حيث تراوحت متوسطات رأيهم في أبعاد التنافسية ما بين (1.719) و(3.313)، وهو رأي محايد، وانحراف معياري ضعيف محصور ما بين (0.457) و (1.218)، وهو ما يدل على أن تشتت آراء العينة ضعيف على العبارات هذا المحور، حيث جاء ترتيب العبارات لهذا المحور حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي:

📊 تحليل عبارات البعد الأول (الربحية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.438) و (3.156) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.677) و (0.982)، حيث جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.156) وانحراف معياري (0.677)، مما يعنى أن درجة المحايدة عالية، مما يفسر أن جاذبية المنتجات تؤثر على الربحية على المدى الطويل، وجاءت العبارة رقم (01) و(02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.094) وانحراف معياري على التوالي (0.928) و(0.893)، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.969) وانحراف معياري (0.897)، مما يفسر أن المنافع المستقبلية للمنظمة مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي (2.938) وانحراف

معياري (0.948)، ما يفسر أن استثمار المنظمة في براءات الاختراع يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الربحية في المستقبل، وجاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.438) وانحراف معياري (0.982)، مما يفسر أن تكلفة عوامل الإنتاج تلعب دورا حاسما في تحديد مستوى الربحية، جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.906) وانحراف معياري (0.818).

#### تحليل عبارات البعد الثاني (تكلفة الصنع):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (2.438) و (3.031) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.842) و (0.998)، وجاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.031) وانحراف معياري (0.897)، مما يعني أن درجة محايدة عالية، مما يؤكد أن ضعف تكلفة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الربحية المستقبلية للمنظمة، وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.688) وانحراف معياري (0.998)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، مما يؤكد أن تكلفة الصنع يجب أن تكون متناسبة مع جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.656) وانحراف معياري (0.902)، مما يؤكد على أن تكلفة الصنع تعتبر مؤشرا كافيا للتنافسية في فرع النشاط ذي الإنتاج المتجانس، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.500) وانحراف معياري (0.916)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يؤكد أن تقليل تكلفة العمالة يمكن أن يسهم في تحسين التنافسية للمنظمة، وفي العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.469) وانحراف معياري (0.842).

#### تحليل عبارات البعد الثالث (الإنتاجية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات تتراوح ما بين (1.719) و (3.000) وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين (0.457) و (0.942)، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.000) وانحراف معياري (0.916)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن تفاوتات في الأسعار تؤثر على نمو الإنتاجية وتنافسية المنظمة، وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.813) وانحراف معياري (0.592)، مما يعني ان درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن تغيرات في دالة التكلفة نحو الاسفل يمكن أن يؤثر إيجابيا على الإنتاجية، وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.719)

وانحراف معياري (0.851)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن قياس الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاجية لا يوضح بشكل كاف مزايا وعيوب تكاليف الإنتاج، جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.625) وانحراف معياري (0.942)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (1.719) وانحراف معياري (0.457).

#### ✚ تحليل عبارات البعد الرابع (الحصة السوقية):

يظهر من خلال الجدول أن قيمة متوسطات تتراوح ما بين (2.781) و (3.313) وقيمة الانحرافات المعيارية (0.893) و (1.218)، حيث جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.313) وانحراف معياري (1.091)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر مقارنة حصة السوقية للمنظمة مع منافسيها يمكن أن توفر فهماً أفضل لتنافسية المنظمة، وجاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.156) وانحراف معياري (0.954)، مما يعني أن درجة المحايدة عالية، ما يفسر أن زيادة الحصة السوقية يمكن أن تتطلب استراتيجيات جديدة الانخفاض واتخاذ اجراءات تصحيحية، جاءت العبارة رقم (01) و(02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.094) وانحراف معياري على التوالي (0.893) و(0.928)، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.031) وانحراف معياري (0.933)، ما يفسر أن زيادة الحصة السوقية يمكن أن تعزز زيادة في القدرة على التنافس والنمو للمنظمة، وجاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.000) وانحراف معياري (1.218)، جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.781) وانحراف معياري (1.157).

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهتم هذا الجزء باختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلاتها، تفسير نتائج الفرضيات، وسيتم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط. لاختبار الفرضيات كما هو موضح فيما يلي:

#### ✚ الفرضية الفرعية الأولى:

H0 = لا يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات  
.CAAT-271

H1 = يوجد دور التخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لدور التخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

نموذج	B	T	R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	2.173	2.808	0.379	0.144	5.035	31	0.032
التخطيط	0.394	2.244					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

#### SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (23) أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت  $R = 0.379$  اي 37.9% وهي درجة ارتباط متوسط، وهو ما يعكسه معامل التحديد R-deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع وقد بلغ  $R^2 = 0.144$ . كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.032 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه " يوجد دور لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 ".

ومعادلة خط الانحدار:

$$0.394 * \text{التخطيط} + 2.173 = \text{تحقيق التنافسية}$$

الفرضية الفرعية الثانية: 

H0 = لا يوجد دور توظيف الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

H1= يوجد دور توظيف الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لدور التوظيف الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

نموذج	B	T	R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	1.613	3.035	0.538	0.289	12.211	31	0.001
التوظيف	0.552	3.494					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم(24) أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت  $R = 0.538$  اي 53.8% وهي درجة ارتباط متوسط، وهو ما يعكسه معامل التحديد R-deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع وقد بلغ  $R^2 = 0.289$ .

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه " يوجد دور توظيف الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 .

ومعادلة خط الانحدار:

$$0.522 * \text{التوظيف} + 1.613 = \text{تحقيق التنافسية}$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0= لا يوجد دور تكوين وتدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

H1=يوجد دور تكوين وتدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرعية الثالثة لدور التكوين والتدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

الجدول رقم(25): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرعية الثالثة.

نموذج	B	T	R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	1.566	2.934	0.546	0.298	12.747	31	0.001
التكوين والتدريب	0.569	3.570					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

#### SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم(25) أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت R = 0.546 اي 54.6% وهي درجة ارتباط متوسط، وهو ما يعكسه معامل التحديد R-deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع وقد بلغ  $R^2 = 0.298$ .

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig(مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه " يوجد دور تكوين وتدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 .

ومعادلة خط الانحدار:

$$0.569 * \text{التكوين والتدريب} + 1.566 = \text{تحقيق التنافسية}$$

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0=لا يوجد دور التعويضات و المنافع و الحوافز الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

H1= يوجد دور التعويضات و المنافع و الحوافز الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة لدور التعويضات والمنافع والحوافز الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

الجدول رقم(26): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

نموذج	B	T	R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	1.720	3.869				31	
التعويضات والمنافع والحوافز	0.528	3.974	0.587	0.345	15.793		0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت  $R = 0.587$  اي 58.7% وهي درجة ارتباط متوسط، وهو ما يعكسه معامل التحديد  $R^2 = 0.345$ .

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه " يوجد دور التعويضات و الحوافز الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 .

ومعادلة خط الانحدار:

$$0.528 * \text{التعويضات والمنافع والحوافز} + 1.720 = \text{تحقيق التنافسية}$$

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0= لا يوجد دور تقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

H1= يوجد دور تقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة لدور التقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

الجدول رقم(27): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نموذج	B	T	R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	1.545	3.827	0.662	0.438	23.381	31	0.000
تقييم الأداء	0.627	4.835					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت  $R = 0.662$  أي 66.2% وهي درجة ارتباط مقبولة، وهو ما يعكسه معامل التحديد R- deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع وقد بلغ  $R^2 = 0.438$ .

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه " يوجد دور تقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 .

ومعادلة خط الانحدار:

$$0.627 * \text{التقييم الأداء} + 1.545 = \text{تحقيق التنافسية}$$

الفرضية الفرعية السادسة:

H0= لا يوجد دور الصحة والسلامة المهنية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

H1= يوجد دور الصحة والسلامة المهنية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة لدور الصحة والسلامة المهنية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

الجدول رقم(28): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة.

نموذج	B	T	R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	0.419	1.216				31	
الصحة والسلامة المهنية	0.864	8.954	0.853	0.728	80.180		0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت  $R = 0.853$  أي 85.3% وهي درجة ارتباط مقبولة، وهو ما يعكسه معامل التحديد  $R^2 = 0.728$ .

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفرض أنه " يوجد دور الصحة و السلامة المهنية الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 .

ومعادلة خط الانحدار:

$$0.864 * \text{الصحة و السلامة المهنية} + 0.419 = \text{تحقيق التنافسية}$$

الفرضية الرئيسية:

H0= لا يوجد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

H1= يوجد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271. الجدول رقم (29): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

نموذج	B	T	R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	درجة الحرية	Sig
الثابت	-	-1.559				31	
إدارة الموارد البشرية	0.455	13.515	0.927	0.854	182.658		0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS V25

توضح النتائج الواردة في الجدول أن درجة الارتباط R بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت  $R = 0.927$  أي 92.7% وهي درجة ارتباط مقبولة، وهو ما يعكسه معامل التحديد R- deux الذي يقيس التباين في المتغير التابع وقد بلغ  $R^2 = 0.854$ .

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة معلمة الميل Sig (مستوى الدلالة المعنوي) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل

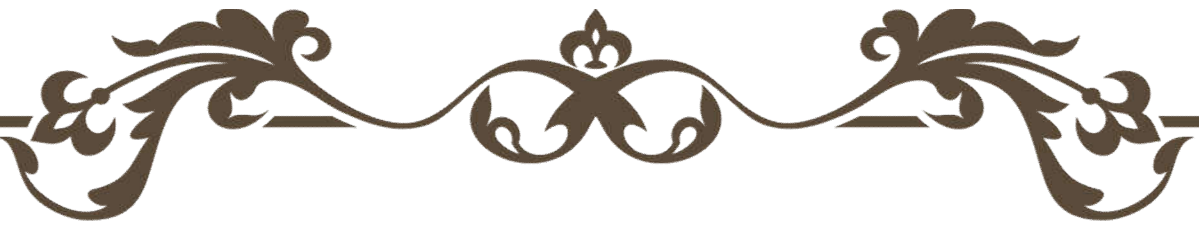
الفرضية البديلة التي تفرض أنه " يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271

ومعادلة خط الانحدار:

$$1.144 * \text{الموارد البشرية} - 0.419 = \text{تحقيق التنافسية}$$

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل الذي حولنا فيه التعرف على الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271 وطبيعة النشاط فيها وكذلك هيكلها التنظيمي وهيكلها الوظيفي وإبراز الدور الذي تقدمه إدارة الموارد البشرية في هذه الشركة في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال حيث قمنا بالدراسة في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271، استندنا على الاستبيان لتوزيعه على الموظفين من أجل جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على برنامج SPSS، للإجابة على الإشكالية بتحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.



# الخاتمة



## الخاتمة

وفي الختام تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق التنافسية ، إذ يشكل المورد البشري أهم عنصر من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح منظمات الاعمال. لذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الاهداف وايجاد الإدارة الملائمة له لضمان تحقيق مركز تنافسي جيد.

وفي دراستنا هذه حولنا تناول موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الاعمال في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271. لتحقيق هذا الهدف، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي، وذلك استناداً إلى فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها على اختيار اهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الاعمال.

### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور توظيف الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور التكوين والتدريب الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور التعويضات والمنافع والحوافز الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور تقييم الأداء الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لدور الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التنافسية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.

#### توصيات الدراسة:

- تجنب اختيار الموظفين بناءً على خصائصهم الشخصية، والتركيز بدلا من ذلك على مؤهلاتهم ومهاراتهم التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- مراجعة نظام الرواتب والاجور والتعويضات المعمول به في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- ضرورة الالتزام بتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT-271.
- ضرورة إنشاء وحدة متخصصة للتدريب لضمان تطوير مهارات الموظفين وتحسين كفاءتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل.

#### آفاق الدراسة:

- إن موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الاعمال يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
- المساهمة السياسية في تعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الأهداف التنافسية.
  - تأثير بيئة العمل الإيجابية على تعزيز الإبداع والتنافسية.
  - تحليل استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على نجاح التنافسي.



## قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. ياسين فالي، نورالدين شنوفي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، السنة 2019.
2. محمد الهزام، فاطمة عيساوي، دور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، السنة 2021.
3. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، السنة 2012.
4. أيوب الشكير، خولة مسراتي، أثر نظام المعلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية، دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، مجلة البحوث المتقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الاعمال، المجلد 02، العدد 02، السنة 2021.
5. شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، دراسة حالة شركة جود، مذكرة متقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، السنة 2016.
6. كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، السنة 2009.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، السنة 2005.

8. عبد الحميد المغربي (2006). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة، المكتبة العصرية، المنصورة، السنة 2006.
9. حكيمة وشنان، الوظيف: آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية.
10. مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الاستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، السنة 2018.
11. أمينة بلحاجي، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري، مجلة التنمية البشرية، السنة 2018.
12. أحمد دن، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، السنة 2019.
13. كلثوم واكلي، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، السنة 2014.
14. عبد الله إبراهيم، محمد حسن الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 07، السنة 2022.
15. عتيقة حرايرية، الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التنفيذ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، السنة 2017.
16. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة يوسف بن حدة، الجزائر، السنة 2008.

17. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، السنة 2021.
18. حكيم بن حريرة، عبد الحق تقات، تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائننا في بيئة تنافسية، مركز الكتاب الأكاديمي، السنة 2020.
19. عبد الحق طير، أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية للجزائر، دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولايات الجنوب الشرقي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 02، السنة 2023.
20. أحمد زغدار، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار حرير، 367 عمان 11118 الأردن، السنة 2011.
21. أنيسة رديم مروان وتداجي، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة-سوق أهراس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، السنة 2021.
22. شادي أبو شنب، حاتم السقا، حسين المشهراوي، وديع نشوان، أحمد غرام، أثر الربحية على إدارة الأرباح في الشركات الصناعية والخدماتية في سوق فلسطين للأوراق المالية - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي والخدماتية في بورصة فلسطين، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 01، السنة 2020.
23. يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراته، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والنساء، ورقلة، السنة 2013.
24. نادية هيمه، ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق (مقارنة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق تنمية مستدامة)، مجلة الاقتصاد الصناعي، السنة 2015.

25. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، السنة 2012.

26. كمال رزيق، عمار بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الاول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، السنة 2003.

27. أحمد إبراهيم، سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية- دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، السنة 2017.

28. سامر سمية محمد، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، المعيار، السنة 2019.

29. أشرف عبد الرحمان، محمد عبد الرحمان، أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية، السنة 2021.

ثانيا: المراجع بالأجنبية:

1. Business competitiveness, its financial and economic Parameters2020montenegrin Journal of Economics 139-153
2. Human Resource Management . HONG KONG.
3. SANGEETHA, N., & SSCASC, T. (s.d.). Human Resource Management. 1-53.
4. The role of human resources management in organizational perspective2022Global Journal of Engineering and Technology Advances 12-18



# قائمة الملاحق



الملحق رقم (01): توزيع حجم العينة لكل مجتمع عند مستوى معنوية 0.05

### Known Population

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	260	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

Abbas Laghrour University Khenchela

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ولوم التسيير

Faculty of Economies, Management and  
Commercial Sciences



قسم: علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم استبيان بعنوان (دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في التسيير العمومي.

نأمل التكرم بتعبئة كافة محاور هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (/) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك، علماً بأن مساهمتك في تعبئة الاستبيان بدقة وموضوعية سيكون له أثر كبير في الحصول على نتائج إيجابية، علماً بأن إجاباتكم تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم صادق تعاونكم وكرم اهتمامكم

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا

القسم الاول: البيانات الشخصية

1) الجنس: ذكر  أنثى

## (2) العمر

من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة

أكثر من 45 سنة

(3) المؤهل العلمي: بكالوريا

ليسانس

ماجستير

دكتوراه

(4) سنوات الخبرة: أكثر من 5 سنوات

أكثر من 10 سنوات

أكثر من 15 سنة

أكثر من 20 سنة

## القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء التفضيل بوضع علامة (/) أمام الاختيار الذي ترونه يتوافق مع وجهة نظرك :

الدرجة					العبارات	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	أوافق ق	أوافق تماما		
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية						
تخطيط الموارد البشرية						

					1	يتم وضع الخطة للموارد البشرية على أساس الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
					2	تحديد الأهداف ضمن الخطة تتماشى مع خطط المنظمة الاستراتيجية.
					3	الموظفين يشاركون بشكل كاف في عملية التخطيط.
					4	تعمل المؤسسة على تحديد احتياجاتها الحالية من الموارد البشرية كما ونوعاً.
					5	هناك تقييم منتظم لتنفيذ خطط التخطيط وتحقيق النتائج.
توظيف الموارد البشرية						
					1	عملية الاستقطاب في المنظمة تتم بشكل فعال.
					2	تقوم المنظمة بعملية التحليل الاستراتيجي لتلبية احتياجات خطة العمل
					3	يتم استقطاب الكفاءات العلمية لتوظيفها في المؤسسة
					4	جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين.
					5	الاختيار عملية نظامية تتضمن ثلاثة أشياء: مدخلات، معالجة ، مخرجات.
التدريب والتكوين الموارد البشرية						
					1	يتم تحديد احتياجات الأفراد للتدريب استناداً للخطة الموضوعة مسبقاً.
					2	يتم تحديد احتياجات الأفراد لتكوين استناداً للخطة الموضوعة مسبقاً

					3 تستخدم المنظمة تقنيات حديثة ومبتكرة في برامج التكوين.
					4 تستخدم المنظمة تقنيات حديثة ومبتكرة في برامج التدريب.
					5 تكييف الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والإلمام بأساليب العمل الحديثة.
التعويضات والمنافع والحوافز الموارد البشرية					
					1 نظام التعويضات للمنظمة يعكس جهد وسلوك الموظفين بناءً على مؤهلاتهم العلمية.
					2 نظام الحالي للتعويضات والمنافع يساعد في جذب واحتفاظ المواهب المؤهلة في المنظمة.
					3 المزايا الوظيفية الإضافية تساهم في خلق الولاء والانتماء.
					4 تمنح إدارة الموارد البشرية العاملين أجور وحوافز ومكافآت.
					5 يسهم نظام الحوافز في المنظمة في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
تقييم الأداء الموارد البشرية					
					1 عملية تقييم الأداء تتيح للموظفين فرصاً للتحسين والتطوير المستمر.
					2 تقييم الأداء يؤثر على فرص الترقية والتطور المهني في المنظمة.
					3 يساهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وفعالية برامج التدريب.

					يساهم تقييم الأداء في توفير الاساس الموضعي والعاقل للحوافز والمكافآت.	4
					يساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية أو تسريحها في حالة الفائض أو الأقل أداءً.	5
الصحة والسلامة المهنية						
					تولي المنظمة اهتماماً كافياً بالسلامة والصحة المهنية للموظفين.	1
					هناك إجراءات واضحة وملموسة للوقاية من الحوادث والإصابات في مكان العمل.	2
					هناك آليات للإبلاغ عن المخاطر والحوادث المحتملة في مكان العمل.	3
					هناك تواصل فعال بين الموظفين وإدارة المنظمة حول السلامة والصحة المهنية.	4
المحور الثاني: أبعاد التنافسية						
الربحية						
					تعتبر مؤشراً هاماً على التنافسية الحالية للمنظمة.	1
					القيمة الحالية لأرباح المنظمة مرتبطة بالقيمة السوقية لها.	2
					المنافع المستقبلية للمنظمة تعتمد على عوامل مثل الإنتاجية وتكلفة الإنتاج.	3
					الإنفاق على البحث والتطوير يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الربحية في المستقبل.	4

					5	استثمار المنظمة في براءات الاختراع يمكن أن يعزز من ربحيتها على المدى الطويل.
					6	تكلفة عوامل الإنتاج تلعب دوراً حاسماً في تحديد مستوى الربحية.
					7	جاذبية المنتجات تؤثر على الربحية على المدى الطويل.
تكلفة الصنع						
					1	تكلفة الصنع تعتبر مؤشراً كافياً للتنافسية في فرع النشاط ذي الإنتاج المتجانس.
					2	ضعف تكلفة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الربحية المستقبلية للمنظمة.
					3	تقليل تكلفة العمالة يمكن أن يسهم في تحسين التنافسية للمنظمة.
					4	تكلفة الصنع يجب أن تكون متناسبة مع جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
					5	تقليل تكلفة الصنع يمكن أن يسهم في زيادة جاذبية المنتجات للعملاء.
					6	تكلفة الصنع يجب أن تكون في مستوى مقبول مقارنة بتكلفة المنافسين في السوق.
الإنتاجية						
					1	قياس الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاجية لا يوضح بشكل كافٍ مزايا وعيوب تكاليف الإنتاج.
					2	الإنتاجية الإجمالية للعوامل قد لا تكفي

					لفهم جاذبية المنتجات المنظمة.
					3 تحسين التكنولوجيا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين تنافسية المنظمة.
					4 تغيرات في دالة التكلفة نحو الأسفل يمكن أن يؤثر إيجابياً على الإنتاجية.
					5 تفاوتات في الأسعار تؤثر على نمو الإنتاجية وتنافسية المنظمة
<b>الحصة السوقية</b>					
					1 الحصة السوقية تعتبر مؤشراً مهماً لتقدير حجم سوق.
					2 الحصة السوقية تعكس قوة المنظمة في السوق.
					3 زيادة الحصة السوقية يمكن أن تعزز زيادة في القدرة على التنافس والنمو للمنظمة.
					4 تقليل الحصة السوقية يمكن أن يشير إلى مشاكل في أداء المنظمة.
					5 مقارنة حصة السوقية للمنظمة مع منافسيها يمكن أن توفر فهماً أفضل لتنافسية المنظمة.
					6 زيادة الحصة السوقية يمكن أن تتطلب استراتيجيات جديدة للتسويق وتطوير المنتج.
					7 تقليل الحصة السوقية يستدعي تحليلاً عميقاً لأسباب الانخفاض واتخاذ

					اجراءات تصحيحية.	
--	--	--	--	--	------------------	--



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique  
Université Abbes Laghrou - Khanchela  
جامعة عباس لغرور خنشلة

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم: 06 / ك ع ا ت ع ن ت ب ع ع خ 2024

خنشلة في :

إلى السيد: مدير الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

## تسهيل مهمة

-سعيًا لإستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير والعلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

اللقب : بوقفة / رمضاني

الاسم : مفيدة / فضة

مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة

تاريخ الميلاد: 30-10-1999 // 01-01-2001

الشعبة : تسيير عمومي

رقم التسجيل: 34055027 / 34056881

عنوان المذكرة : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنافسية في منظمات الأعمال

\*وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .

