

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

université Belhadj Bouchaib-Ain Témouchent

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

Faculté des Sciences économiques , Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير



في علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية - عين تموشنت -

درويش عمار

من إعداد  
➤ بريشي احمد وحيد  
➤ بلقسمية فوزية

لجنة المناقشة :

- د.أوكيدان سناء رئيسا  
- أ.د.درويش عمار مشرفا  
- د.هراجي حمزة ممتحنا

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## تشكر و عرفان

قال تعالى : "فاذكروني اذكروني اذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"

وعملا بقوله ص : "من صنع إليكم معروفا فكافنوه فان لم تجدوا ما تكافنونه فادعوا له حتى تروا انكم قد كافأتموه"  
نشكر الله على نعمه التي لا تعد و لا تحصى ومنه توفيقه على اتمام هذا العمل.

واعترافا بالفضل الله نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الاستاذ " درويش عمار " الذي شرفنا بقبوله الاشراف على هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة، فجزاه الله خيرا ووفقه.

وقبل أن نمضي لابد لنا أن نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة فكل التقدير لاسادتنا الافاضل .

وكذلك نشكر جمع الزميلات و الزملاء في قسم علوم التسيير الفوج الاول .

وثناء كبير لكل من مد لنا يد العون و المساعدة في هذا العمل خصوصا عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

## اهداء

إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في

حياتي

(والدي العزيز )

إلى من بيها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء

(والدتي الحبيبة)

إلى من بذلوا جهدا في مساعدي وكانوا خير سند

(إخواني وأخواتي و أزواجهم )

إلى جدتي الحبيبتين

إلى قرّة عيني الكتكوت عيد الاله

إلى رفيقة الدرب و المشوار الزميلة " فوزية "

إلى أسرتي إلى أصدقائي وزملائي و اصدقائي في العمل كلية

العلوم و التكنولوجيا و زملائي في كلية علوم التسيير و الاقتصاد

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله

خالصا

بريشي احمد وحيد

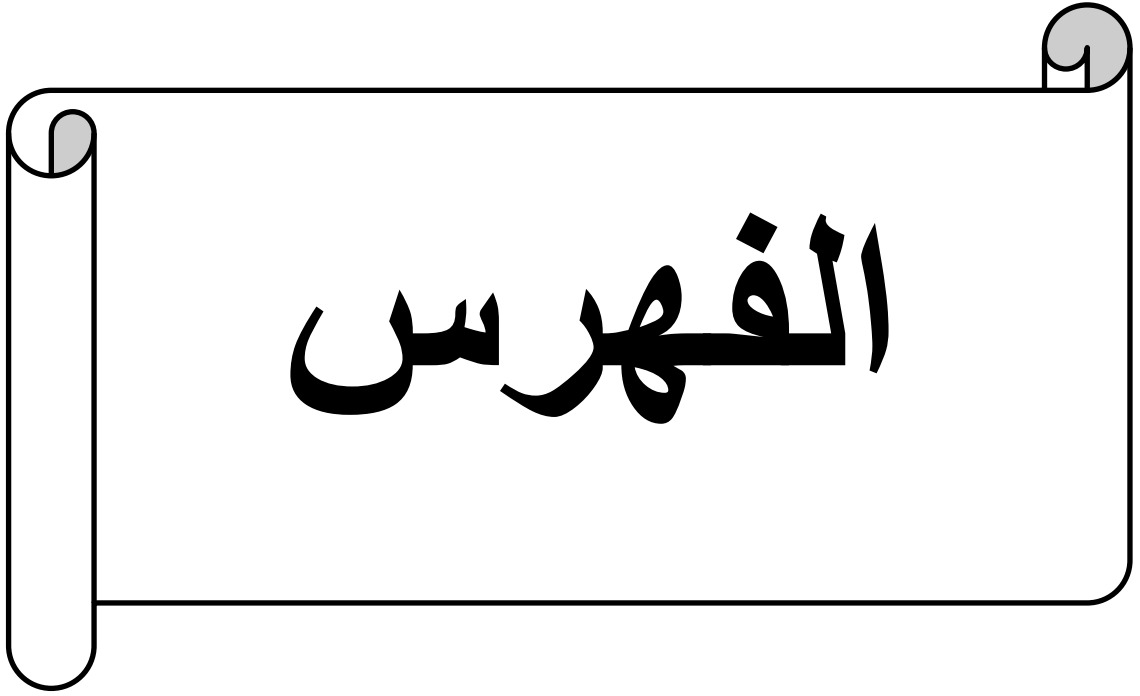
## اهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله ومن  
وفى من قال أنا لها نالها و أنا لها  
و ان أبت رغما عنها أتيت بها .  
ها أنا اليوم ارفع قبعتي بكل فخر و بكل حب اهدي ثمرة نجاحي :

إلى نفسي الطموحة ابتدأت طموحي و انتهت بنجاحي  
إلى من احمل اسمه بكل افتخار ارجوا من الله أن يرحمك و  
يتقبلك عنده من الشهداء إلى من اشتاق إلى رؤية و جهة"الذي  
العزیز" رحمه الله  
إلى حبيبة قلبي و سر سعادتي حفظك الله و أطال في عمرك"أمي  
الحبيبة"

إلى سندي و الكنف الذي لا يميل"إخواني أحبتي"  
إلى رفيق المشوار و الصديق"وحيد"  
إلى صديقة العمر و رفيقة دربي"شيماء"  
إلى كل من ذكره القلب و نساء القلم .

بلقسمية فوزية



## الفهرس

.....	بسملة
.....	إهداء
.....	إهداء
.....	تشكر
.....	الفهرس

أ،و	مقدمة
1	الفصل الاول : لإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
2	مقدمة :
3	المبحث الاول : ماهية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية
6-3	المطلب الاول : السياق التاريخي لتطور مفهوم الموارد البشرية
8-6	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11-8	المطلب الثالث : مفهوم الميزة التنافسية
12	المبحث الثاني :العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية
13-12	المطلب الاول : إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:
15	المطلب الثاني :متطلبات وأسس تنمية القدرات التنافسية للمورد البشري :
16-14	المطلب الثالث :أساليب مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية
17	المبحث الثالث :الدراسات السابقة:
20-17	المطلب الاول: دراسات اجنبية :
27-20	المطلب الثاني : دراسات عربية و دراسات محلية
28	المطلب الثالث :القيمة المضافة للمذكرة :
29	خلاصة الفصل الاول :
	الفصل الثاني : دراسة حالة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المجمع الجهوي للاستغلال ( بنك الفلاحة و التنمية الريفية – عين تموشنت - )
30	مقدمة :
31	المبحث الأول:مفاهيم عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية
34-32	المطلبالأول:نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
35-34	المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
37-36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
38	المبحث الثاني :مصلحة ادارة الموارد البشرية
39	المطلب الأول: تعريفمصلحة ادارة الموارد البشرية
39	المطلب الثاني :مهام مصلحة ادارة الموارد البشرية Badr
39	المطلب الثالث :جوانب خدمة GRH
42	المبحث الثالث :مدى توفر العناصر المحققة للميزة التنافسية بإدارة الموارد البشرية لبنك BADR
46-44	المطلب الاول : دور مصلحة التكوين لبنك BADR في تحقيق الميزة التنافسية
50-47	المطلب الثاني :مساهمة نظام الحوافز في تحقيقي الميزة التنافسية لبنك BADR
53-50	المطلب الثالث :كيف يتم استقطاب و المحافظة على الكفاءات البشرية في بنك BADR
54	خلاصة الفصل الثاني :
56-55	خاتمة :
59-57	الملخص
64-60	المراجع





## فهرس الجداول و الأشكال

- الشكل 1 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بعين تموشنت .....36
- الجدول 1 : جدول زمني يوضح مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية .....40
- الجدول 2 : جدول عناصر إدارة الأداء و التقييم .....41
- الجدول 3 : جدول خطوات توظيف واختيار الكوادر البشرية .....41
- الجدول 4 : جدول برامج تطوير الموظفين والتدريب .....42
- الجدول 5 : جدول عناصر إدارة الأجور والمزايا .....42
- الجدول 6 : جدول عناصر إدارة العلاقات العمالية والتواصل الداخلي .....42
- الجدول 7 : جدول عناصر إدارة الأداء التنظيمي .....43
- الجدول 8 : جدول تقنيات تحليل البيانات والتقارير الإستراتيجية .....43
- الجدول 9 : جدول التدريب التعريفي (La Formation Introductive) .....44
- الجدول 10 : جدول التدريبات المخصصة ( Spécialisée La Formation ) .....45
- الجدول 11 : جدول التدريب الاحترافي (La Formation Professionnelle) .....45
- الجدول 12 : أنواع الحوافز في بنك BADR .....48
- الجدول 13: جدول تأثير نظام الحوافز على مؤشرات الأداء الرئيسية .....49
- الجدول 14 : جدول تحليل رضا الموظفين عن الحوافز .....51
- الجدول 15 : جدول أساليب الاستقطاب وتأثيرها .....51
- الجدول 16 : جدول استراتيجيات المحافظة على الكفاءات وتأثيرها .....52

في ظل ما تشهده الساحة الاقتصادية، من تصاعد المنافسة و اتساع نطاقها، حيث شملت العام والخاص، و تعدت الحدود ليصبح التنافس عالمي، ولقد أثرت ولا تزال سرعة التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي على معظم الاقتصاديات سواء تلك المتقدمة أو النامية، وإن كان بدرجات متفاوتة.

و عليه ففي ظل اشتداد المنافسة وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة بالديناميكية أصبح لزاما على المؤسسات انتهاز سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من أجل البقاء والاستمرارية على منافسيها من جهة أخرى، ولن يتأتى ذلك إلا إذا حازت المؤسسة على عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها.

الكثير من العلماء الإداريين تحدثوا وأكدوا في دراساتهم على أهمية تحقيق الميزة التنافسية وأكدوا علما أن وسائل واستراتيجيات تحقيقها كثيرة ومتعددة وتختلف باختلاف ظروف و إمكانات المؤسسات وأسواقها (منها: امتلاك تكنولوجيا متقدمة، التمتع بموقع استراتيجي، العلاقات المتميزة مع الموردين، امتلاك علامة تجارية مميزة أو براءة اختراع، الجودة العالية في إنتاج السلع و الخدمات...).

و حديثا أصبح يؤكد على ضرورة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة و المبتكرة المدربة والمزودة بالمهارات والإمكانات والمعارف المتطورة، والمحفزة على الأداء التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغير المستمر، حيث تعتر من أهم موارد المؤسسة كما أن مصدر كل نجاح إذ تمت إدارتها بشكل جيد وفعال .

ونظرا لتميز المورد البشري بالتغير والتجديد والابتكار ولزيادة فعاليته وأدائه أحدثت له وظيفة أو إدارة تهتم به أكثر وهنا أصبحت إدارة الموارد البشرية تباشر عدة وظائف أساسية ابتداء بالتخطيط لاحتياجات من يد عاملة وتعيين أفضل المتقدمين مرورا بالتكوين لإعداد الفرد وتحفيزه على المبادرة حتى ينعكس ذلك إيجابا على المؤسسة وانتهاء بالتقاعد أو التسريح وهذا الدور الجديد الذي أصبحت تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات اقتضى ضرورة تكامل أنشطتها وسياساتها مع السياسات والاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل هذه الأخيرة من أهم سياساتها

البحث عن اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً .

ومن هنا يتضح لنا أن المصدر الحقيقي لتكوين المقدرات التنافسية واستمرارها وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة هو المورد البشري الذي تمثله إدارة الموارد البشرية والمتمثل في عمليات التصميم والإبداع لفكري والتخطيط والبرمجة والتنسيق والتنظيم والإعداد والتطوير والتنفيذ والانجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة كالموارد المادية والمالية والمعلوماتية إذ أن ما تتسع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تضع التميز للمؤسسة.

تمت دراسة حالة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعين تموشنت بالفترة الزمنية من 17

مارس الى 23 مارس 2024

## 1. إشكالية البحث:

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

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك ؟  
وللإجابة عن التساؤل تم تقسيمه إلى أسئلة فرعية:

هل لمصلحة التكوين و التدريب دورا في خلق الميزة التنافسية ؟

هل يساهم نظام الحوافز أو التحفيز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

كيف يمكن المحافظة على الكفاءات البشرية وتمييزها باعتبارها ميزة تنافسية ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الاقتصادية

ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

- لمصلحة التكوين و التدريب دورا في خلق الميزة التنافسية
- يساهم نظام الحوافز أو التحفيز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

يمكن المحافظة على الكفاءات البشرية وتنميتها باعتبارها ميزة تنافسية

### 3- أهمية الدراسة:

-كون الدراسة تعالج موضوعا مهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تواجه منافسة جديدة.

- الوقوف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق وتعزيز مزايا تنافسية

- من الوجوب تطبيق المؤسسات لهذا النمط التسيير لتحقيق الأرباح و الاستمرارية

-الدور الرئيسي الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، كما يعتبر تسيير وتنمية الموارد

البشرية من أهم أنواع التسيير في المؤسسة كما يقول " Peter Praker " أن تسيير الأفراد وليس

تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية. إن أي مؤسسة من أي نوع

لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان.

### 4 - أسباب اختيار الموضوع :

-رغبة ذاتية وشخصية في دراسة المواضيع المتعمقة بإدارة الموارد البشرية

- تقديم إطار نظري شامل لأهم المفاهيم المتعمقة بموضوع الدراسة لتدعيم مكتبة الجامعة.

- إعطاء أهمية أكثر للموضوع .

- إن هذا الموضوع قابل لمبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا

الموضوع.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية في هذا المجال

### 5- أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

#### ● هدف رئيسي :

-محاولة معرفة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ● أهداف فرعية :

-محاولة معرفة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تفعيل المورد البشري عمى المدى الطويل .

-محاولة معرفة مدى مساهمة عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- محاولة عرقله مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

### 6- منهج الدراسة :

اعتمدنا على الوصفي التحليلي مع المنهج التاريخي و سرد التطور , و قمنا بدراسة حالة لقطاع الاستغلال الجهوي (بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ) – عين تموشنت-

### 7- هيكل الدراسة :

يتجسد موضوع البحث و الوصول إلى النتائج المنتظرة في هذه الدراسة فان الخطة المعتمدة سنعالجها من خلال مقدمة عامة, فصل نظري و فصل تطبيقي و خاتمة عامة

وهي كالأتي :

الفصل الاول :

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية و نتطرق فيه إلى إطار مفاهيمي حول إدارة المورد البشرية و الميزة التنافسية

الفصل الثاني :

دراسة حالة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم نظرة عامة

حول البنك و مدى مساهمة مصلحة إدارة الموارد البشرية في هذا البنك لتحقيق الميزة التنافسية

و عليه فقد جاءت دراساتنا من اجل الاطلاع على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق

الميزة التنافسية و بغية الإجابة على الإشكالية و التوصل إلى نتائج تؤكد أو تنفي فرضيات البحث .

الفصل الاول  
الإطار النظري لإدارة  
الموارد البشرية

### مقدمة :

منذ بداية التسعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، حيث جاء هذا المفهوم نتيجة تطورات متداخلة التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، تركز على شؤون العاملين بالمؤسسة وتقوم بإعداد سياسات موارد بشرية على أسس علمية.

ومع تزايد التعقيد في بيئات العمل والتغيرات السريعة في سوق العمل، أصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتجاوز المهام التقليدية لإدارة الأفراد. فهي الآن تشمل تطوير الكفاءات، وتحفيز الموظفين، وإدارة الأداء، فضلاً عن ضمان التزام المؤسسة باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل. وقد تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية لتشمل التخطيط الاستراتيجي، وتحليل العمل، وإدارة المواهب، وتطوير القيادة، مما يعزز من دورها كعنصر حاسم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إضافةً إلى ذلك، تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز الولاء والانتماء بين الموظفين، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة وتحفيزية. ومع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في العمليات الإدارية، أصبحت الإدارة الفعالة للموارد البشرية تتطلب استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لتحسين الكفاءة والدقة في إدارة البيانات واتخاذ القرارات.

باختصار، إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إدارة شؤون العاملين، بل هي عنصر استراتيجي يساهم بشكل مباشر في نجاح وتطور المؤسسة.



**المبحث الاول : ماهية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية**

**المطلب الاول :السياق التاريخي لتطور مفهوم الموارد البشرية**

يعتبر توفير العاملين واستخدامهم حاجة أساسية لكل مؤسسة وقد تغيرت تفاصيل هذا الاهتمام على مدى التاريخ نتيجة التغيرات الاجتماعية والقانونية والسياسية والاقتصادية التي أدت إلى تغير أساسي فيما تحتاجه المؤسسة وما تهتم به بالنسبة للعاملين ويمكن التمييز بين مراحل أساسية لهذا الاهتمام كما يلي

**أولاً: مرحلة العبودية و نظام الرق**

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق كان تعامل المالك مع العاملين الذين تحتاجهم لعمل ما كإجراء أي سلعة، فنظام الرق هو بالأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسان آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أي شيء آخر، ولم يكن هناك اهتمام بحقوقهم أو تعويضهم...الخ، وكلما كان الرق أكثر توفراً كلما انعكس ذلك على ثمنهم وبالتالي على الحاجة لاستخدامهم ولكن بالنظر للاختلاف بين الإنسان والممتلكات الأخرى فقد كانت هناك روابط نفسية في طبيعة العلاقات بين المالك والرقيق مما اقتضى ضوابط اجتماعية للحد من تناميها (برنوطي، 2007، ص 27)

يمكن القول أن الفرد العامل في هذه المرحلة كان ينظر إليه على أنه سلعة لا يملك أي حقوق ويمكن للمالك شراءه وبيعه وفق إرادته.

**ثانياً: مرحلة التصنيع وتساعد الحاجة للعاملين والأنظمة العمل**

عندما أصبحت الدول مهتمة بالتصنيع ، بدأت اقتصاداتها تشهد ظهور منشآت واسعة النطاق تستخدم الآلات التي تعمل بالبخار لتحقيق إنتاج واسع النطاق و تتطلب أعداداً كبيرة من العمال للعمل بشكل منتظم ، لذلك ظهرت الحاجة إلى الاختيار و الاختيار بدأ عمال القطارات في الظهور .

وخلص "فايول" إلى أن أتباع "مدرسة العمليات الإدارية" اتبعوا هذه الاهتمامات من حيث التوظيف ، والتي شملت كل ما يتعلق بتعيين وتوظيف العمال الذين تحتاجهم المنظمة ، كما أدى التصنيع إلى تركيز أعداد كبيرة من العمال و في المدن الصناعية، و التي جعلتهم يدركون قوتهم و أهميتهم في العمل ، بدؤوا يطالبون بشروط عمل عادلة ، مما أدى إلى ظهور فرص العمل .  
تتحدث النقابات نيابة عن العمال ، وتطالب بحقوقهم ، وتفرض شروطاً على أصحاب العمل . ويمكن ملاحظة أن التركيز على الموارد البشرية يفرض بشكل مصطنع ، و تصبح مسألة الأجور والحقوق المالية الموضوع الثاني لأصحاب العمل بعد التوظيف.

يتطلب التنظيم و الاهتمام.(برنوطي، 2007, ص29-30)

وهذا يعني أنه في هذه المرحلة يعتبر الأفراد في المنظمة بمثابة تكاليف إنتاج.

### ثالثاً: مرحلة الربع الأخير من القرن العشرون

وكان مفهوم "شولتر" للاستثمار في الموارد البشرية مساهمة كبيرة في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى الحاجة إلى النظر في المهارات. ورأى "شولتر" أن معرفة الأفراد هي شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن استثماره، مع التركيز على العملية التعليمية باعتبارها استثماراً ضرورياً في تنمية الموارد البشرية. كما اعتبر هذه المهارات والمعرفة شكلاً من أشكال رأس المال. وقد يفوق هذا أهمية رأس المال المادي، ويبنى "شولتر" مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة افتراضات أساسية(حسن، 2005, ص 65-66):

- أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية بل يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري

المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري الى رأس المال

التقليدي.

وهناك أبحاث أخرى مكتملة لما جاء به "شولتر" ساهمت في تطوير و إثراء نظرية رأس المال البشري منها الإسهامات التي قدمها كل من الباحثين " بيكر" ، "مينسر" وبهذا تحولت النظرة للفرد في اعتباره تكلفة إلى اعتباره أصل من أصول المؤسسة أو بتعبير آخر رأس مال بشري حيث

## الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

يرى " كارين إيجي " أن الموارد البشرية هي قيمة و مصدر للميزة التنافسية كما يرى كلمن "ارمسترونغ" و " بارون" أن الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم إلى جانب قدرة المؤسسة على تنظيم وتوظيف هذه المهارات يقدم مساهمة كبيرة في نجاح المؤسسة كما يشكل أيضا مصدر للميزة التنافسية. (armstrong, 2006,p14).

### رابعا : المرحلة الحالية

حدث في هذه المرحلة تغير مهم في النظرة إلى الفرد في المؤسسة نتيجة:(برنوطي، 2007،

ص 20-32)

-أثر نظرية أو مدرسة المنظومة : يرى أتباع هذه النظرية بأن الفرد العامل هو أحد الموارد الأساسية لإقامة عمل أي منظومة اجتماعية مفتوحة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات الأعمال، كما حددوا أيضا الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات وتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية بالإضافة إلى الموارد البشرية كما حددوا العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد والتي تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتها والاحتفاظ به , وقد ساهمت هذه النظرية في تحويل النظرة إلى الأفراد إلى معاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين يهتم بالتكاليف المرتبطة باستخدامهم فقط، كما ترى هذه النظرية أن هذا المورد تختلف أهميته بمدى ندرته أو توفره في المؤسسة.

-أثر التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع وصناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلا، وتجد المؤسسات التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير أو تنمية العاملين والحفاظ عليهم .كما أسهمت العولمة في استحداث صيغ عمل جديدة منها العمل عن بعد أو ما يمكن تسميته بالانتقال حاسوبيا من خلال قيام المؤسسات الافتراضية والتي تسعين بعاملين من مدن أو دول مختلفة من دون الحاجة للانتقال الى مواقع العمل وهذا ما تطلب تغير جذري في التعامل مع العاملين واعتبارهم مورد بالغ الأهمية.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولا :مفهوم المؤسسة :

## الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

يعرف "روبرز" المؤسسة أنها نسق ثابت من الأفراد الذين مع بعضهم البعض في إطار هيكل السلطة ونظام لتقييم العمل لتحقيق أهداف مشتركة(عشوي، 1992)

### ثانيا: مفهوم الإدارة :

المعنى اللغوي العام لكلمة "الإدارة" هي توفير نوع من التعاون او التنسيق بين العلاقات البشرية وذلك لتحقيق هدف معين .

يطلق مصطلح الإدارة لدلالة على هيئة او كيان أو مجموعة من الأشخاص وكذلك يطلق لدلالة على وظيفة او مكتب الموظف الإداري أو البيئة الإدارية .

يعرفها (هنري فايول ) : القيام بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة(كامل، 1994، ص32).

تعرف الإدارة من خلال المهام حيث تعرف على أنها هي القيام بتخطيط السياسة العامة للدولة والبحث عن الأساليب الفعالة لوضع تلك الخطط حيز التنفيذ وتحويلها من نظريات عمى الورق إلى نتائج ملموسة يقطف أثمارها المواطن.(بوحوش، 1984، ص40)

تعريف ( راي جونز ) : يعرفها بأنها عملية وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد حلول للتنظيم والحفاظ على استمراره ووضع الخطط وتقييم النتائج .(عوض و الموجود)

هي عبارة عن فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك . (غربي و اخرون، 2002، ص 43)

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة هي عملية تنظيم الموارد المادية و البشرية بشكل فعال وفقا للأهداف المحددة , و تشمل عملية الإدارة العديد من الأنشطة الأساسية مثل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة , وهذه الأنشطة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة و تطوير و تحسين أداء الموظفين بشكل عام .

### ثالثا:الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات مورد من أهم موارد المنظمة واصلا من أهم لأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية .(حسن،

2005،ص29)

## الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

هناك عدة اصطلاحات أطلقت على الموارد البشرية مثل العمال، القوى العاملة، الموظفون، الأفراد وأخيرا الموارد البشرية والتي يقصد بها جميعا أولئك الأفراد الذين يعممون مقابل اجر أو دخل معين ولهذا المورد طاقتان جسمانية أو عضلية وأخرى ذهنية. (نبيق، 2007)

### رابعا :تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف بأنها مجموعة الأنشطة التي تعمل عمى جذب وتنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة. (عبد الرب، صفحة 3)

" عمل إي منظمة مكن اجل تحقيق أهداف متعددة والتي تتوقف على طبيعة تلك المنظمة فمنها ما يهدف إلى الربح (المشروعات الصناعية التجارية... الخ ) و أخرى إلى الربح (مثل وحدات الخدمات الدينية والثقافية... الخ) وبالتالي فان أنشطتها توجه نحو تحقيق هذه الأهداف. (بكر، 2008،ص44)

كما يعرفها بعض الكتاب :

French: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

Smith: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المختصون بالموارد

البشرية في إدارة الأفراد

يعرفها الأستاذ معاذ نائف برونولي بأن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعمق بإدارة الموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتصاد هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. (ملجم، 2009-2010)

إحدى الوظائف الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المؤسسات،محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى انتهاء خدمتها وعملها فيها. (عقبلي، 2005)

تم تعريفها على أنها مفهوم متماسك واستراتيجي إدارة أصول المنظمة الانتهازية ، معنى أن الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول إلى أهداف المنظمة.(armstrong, 2008 ,p17)

• إدارة الموارد البشرية :

هي العملية التي تُعنى بإدارة الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة. تشمل هذه العملية مجموعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى تنظيم وتطوير واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة. وتتمثل بعض الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. التخطيط والتوظيف: تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين وتوظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.
  2. التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية وتطويرية للموظفين لزيادة كفاءتهم ومهاراتهم.
  3. إدارة الأداء: تقييم أداء الموظفين ووضع معايير لتحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة.
  4. إدارة التعويضات والمزايا: تحديد الرواتب والحوافز والمزايا الأخرى التي يحصل عليها الموظفون.
  5. إدارة العلاقات العمالية: العمل على حل النزاعات والمشاكل بين الموظفين والإدارة والحفاظ على بيئة عمل إيجابية.
  6. الامتثال للقوانين: ضمان التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل والموظفين.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.

المطلب الثالث : مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: التنافسية :

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية. (الرحمن، 2006)

هي الانتماء و الاستناد على منافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسيع وابتكار. (طالب و البناء، 2012)

الدور الذي تلعبه المنافسة في حياتنا الاقتصادية فالبقاء للدول الأصلح والمؤسسات الأصلح ولمديريات والعاملين الأصلح. (ماهر و اخرون، 2002)

**ثانيا :الميزة التنافسية :**

يعرفها Dovel على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة .(سود، 2015)

عرفها البعض على أنها: عامل يسمح للمنظمة أن تميز بمنتجاتها أو خدماتها من منتجات و حدات المنافسين أمال في زيادة حصتها السوقية .(حسن، 2005، صفحة 8) كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها مركزا أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط . (بكر، 2008، صفحة 55)

أي شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا أو يميز منتجاته ا تميزا إيجابيا من منافسيها في أنظار زبائنها .(الزغبي، 2005، صفحة 137)

ويعرفها (Megahan) بأنها أداة المؤسسات لأنشطتها بوفرة أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين .(روبرت و بينس، 2008)

**ثالثا :مصادر الميزة التنافسية**

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموضع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية والتي تعد الكفاءة والجودة والمعرفة أحد عناصرها الأساسية.

**أولا: الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين العناصر التالية : (وسيلة، 2004, ص 29)

**المعارف:** وهي مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء وهناك نوعان من المعارف، المعارف النظرية وهي المعرفة العلمية، التقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قدرات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة .

**والمعارف التطبيقية:** هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التدريب المباشر في مكان العمل.

## الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

**المهارات:** وهي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه ومن أمثلة المهارات: القدرة على التحليل، والتفكير، والتكيف والابتكار... الخ.

حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المترابطة للأشخاص حاصلين عليها، الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

### ثانيا: الجودة :

وهي "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتوافق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة يجاد صفة التميز فيها لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ويجاد صفة التميز فيها ". (جودة، 2006، ص35)

وقد أصبحت الجودة مسعى كل المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة فهي تعمل على تقديم سمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية والذي يمنح لها كسب ولاء عملائها ، وتفوقها على منافسيها .

### ثالثا: المعرفة :

مفهوم المعرفة يأتي للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال هذا التطبيق وتبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا (الكبسي، 2005، الصفحات 09-13).

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات فيما يلي. (الكبسي، 2005، صفحة 13)  
-أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية وتكون أكثر مرونة.



## الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في إحداث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة العمل، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة .
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة .
- وفي الأخير فالمعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية واستدامتها.

### • الميزة التنافسية :

هي القدرة التي تميز شركة أو مؤسسة عن منافسيها وتمنحها التفوق في السوق. تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على جذب العملاء والحفاظ عليهم وتحقيق أرباح أعلى. يمكن تحقيق هذه الميزة من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو تكلفة أقل، أو بطرق تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. تشمل أمثلة المزايا التنافسية ما يلي:

1. الجودة: تقديم منتجات أو خدمات بجودة عالية تفوق تلك التي يقدمها المنافسون.
2. التكلفة: إنتاج المنتجات أو الخدمات بتكلفة أقل، مما يسمح ببيعها بأسعار تنافسية.
3. الابتكار: تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات السوق بطريقة فريدة.
4. العلامة التجارية: بناء سمعة قوية وموثوقة تجعل العملاء يفضلون منتجات أو خدمات المؤسسة.
5. خدمة العملاء: تقديم خدمة عملاء ممتازة تزيد من رضا العملاء وولائهم.
6. التوزيع: وجود شبكة توزيع واسعة أو فعالة تضمن وصول المنتجات أو الخدمات إلى العملاء بسرعة وكفاءة.

تحقيق الميزة التنافسية يتطلب فهماً عميقاً للسوق والعملاء، وكذلك القدرة على التكيف مع التغيرات والابتكار المستمر.

- أشكال الميزة التنافسية :

تتنوع بناءً على العوامل التي تمنح المؤسسة التفوق على منافسيها. إليك بعض الأشكال الرئيسية للميزة التنافسية:

1. الميزة التكاليفية:

- خفض التكاليف: القدرة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات، استخدام تقنيات متقدمة، أو الحصول على موارد بأسعار منخفضة.
- الاقتصاديات الحجمية : تحقيق وفورات من خلال الإنتاج بكميات كبيرة، مما يقلل من تكلفة الوحدة.

2. الميزة التمايزية :

- جودة المنتج أو الخدمة: تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى مقارنةً بالمنافسين.
- الابتكار: تقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطريقة فريدة.
- تصميم المنتج: تقديم تصاميم جذابة أو مميزة تجذب العملاء.

3. الميزة التسويقية :

- العلامة التجارية : بناء سمعة قوية وموثوقة تجعل العملاء يفضلون منتجات أو خدمات المؤسسة.

- خدمة العملاء: تقديم خدمة عملاء ممتازة تزيد من رضا العملاء وولائهم.
- التوزيع : وجود شبكة توزيع واسعة أو فعالة تضمن وصول المنتجات أو الخدمات إلى العملاء بسرعة وكفاءة.

4. الميزة التكنولوجية :

- استخدام التكنولوجيا : استخدام تقنيات متقدمة في الإنتاج أو التسويق أو التوزيع تمنح المؤسسة التفوق.

- التفوق في البحث والتطوير : الاستثمار في البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

5. الميزة الاستراتيجية :

- الموقع الجغرافي : الاستفادة من موقع جغرافي مميز يمنح المؤسسة وصولاً أفضل إلى الأسواق أو الموارد.

- الشراكات والتحالفات : إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى لتعزيز القدرة التنافسية.

كل مؤسسة يمكنها تطوير مزيج من هذه الأشكال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها.

### المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

تسعى المنظمات، بغض النظر عن أنشطتها، إلى تحقيق أهداف معينة، الهدف النهائي منها هو الحصول على ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى التي تمارس نفس النشاط، ليس فقط في سعر المنتج أو الخدمة، ولكن أيضاً في الاستحواذ على الميزة التنافسية. العملاء من حيث القيمة الأعلى من المنظمات المنافسة الأخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً وحيوياً في جعل العامل البشري بحد ذاته ميزة تنافسية حيث أنه الجانب الإنساني في المنظمة وهو المحرك الأساسي لكل أمر. ولذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية متينة في توظيف وتدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية وتنسيق جهودها وصياغة السياسات والأهداف اللازمة لهذا الغرض. تهدف إلى الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة.

### المطلب الاول :إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

يوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها وهي تطبيق الاستراتيجيات والقدرة على إدارة التغيير ، فبناء التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ويتضح ذلك عمى النحو التالي :

إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة :

## الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية أو المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها :

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا؟

- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟

- ما هي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟

- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفنقر إلى مثل هذه الرؤية. و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية.(جاد الرب، صفحة 20)

### القدرة على إدارة التغيير :

تحتم البيئة شديدة الديناميكية قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير والذي لا يتحقق إلا من خلال الاستخدام السليم لمهارات وخبرات و إدارة المواد البشرية، مما يتطلب تعيين واختيار أفراد يتصفون بالمرونة، مع العمل على تنمية مهاراتهم وكذا قدراتهم الابتكارية.

### بناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة :

تتوافق الإستراتيجية مع جمهور المنظمة، سواء كانوا داخليين في المنظمة (الموظفين) أو خارجيين (العملاء، المساهمين...إلخ ) يتفاعلون مع مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية ذات الصلة بالمنظمة، فيجب أن تكون تلك القيمة يتم إعلام الموظفين والأدوات واعتماد الموردين، بعد بناء الالتزام بخدمة العملاء بين الموظفين، والتي تعد إحدى المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز وتقييم الأداء. وقد تنشأ صراعات بين الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، مما يجعل تحقيق التوافق الاستراتيجي صعباً. تعتمد قدرة أي منظمة على تعزيز قدرتها التنافسية على نجاحها في جذب الأفراد ذوي المهارات اللازمة والاحتفاظ بهم لجعل

المنظمة قادرة على المنافسة. يعد الاحتفاظ بهؤلاء الأشخاص أحد الأنشطة الرئيسية للموارد البشرية..(طبول، 2012-2014)

### المطلب الثاني: متطلبات وأسس تنمية القدرات التنافسية للمورد البشري:

لكي تمتلك المؤسسة موارد بشرية متميزة تصل بالمؤسسة على الامتياز يجب أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات و الأسس التي يمكن حصرها في النقاط التالية:(جربي، 2013،ص28)

مراجعة اختيار المرشحين للمناصب التي تساهم في إنشاء وتطوير واستغلال الكفاءات التنافسية من خلال وضع الوسائل والمعايير للمتقدمين للوظائف والتأكد من توافق التركيبة الفكرية والنفسية والاجتماعية والمعرفية للمرشحين.

يتم التركيز على تدريب الموارد البشرية حيث يجب أن يشمل هذا التدريب جميع أعضاء المنظمة بغض النظر عن أعمارهم ومستوياتهم المعرفية والوظيفية.

يعزز الروح التعليمية والندوات العلمية والمهنية المختلفة وبتيح الفرصة لإكمال الدراسات العليا والمهنية مع تحمل التكاليف.

إن تطوير العلاقات الفكرية والإبداعية بين الأفراد والاستثمار فيها، كما تحاول أنجح المؤسسات في الدول المتقدمة أن تجعل من كل شخص رائد أعماله الخاص، هو ببساطة بيئة تسمح له بالتفكير والابتكار وتقاسم المسؤوليات وتحمل المخاطر. تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية وتوفي المناخ الملائم لتنمية الاتصالات الإيجابية وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة .

مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية و إجراء المقارنات مع المستويات السائد في سوق العمل .

ومن أجل استمرار المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية البد أن تعتمد على إحالة الموارد و الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الضبابية و الإبهام، والذي يقصد به الغموض الذي يكشف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات صعبة على المنافسين .

### المطلب الثالث :أساليب مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية

إن حسن تعامل المؤسسة مع المخاطر التي قد تتسبب بفقدانها ميزتها التنافسية والاستفادة من أثارها الإيجابية يمكن أن يعد إحدى الأساليب المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانيات المؤسسة لتبني أساليب أخرى متكاملة تساعد في تحاشي

## الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

الوقوع في الشرك الذي تضعه لها المؤسسات المنافسة، وبشكل يسهم في ترسيخ المزايا التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الأساليب في الآتي :

### أولاً: التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

تستهدف المؤسسات عموماً الإبقاء على المزايا التنافسية وديمومتها، وهذا ما يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، والبد هنا من التأكد من ضرورة تجنب المؤسسة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فالصح أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من بنائها بما تسعى إلى بنائها التنظيمي أو في جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار المنظور الكلي للمؤسسة . (المعاضدي، 2007)

### ثانياً: الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم

إن الشيء الوحيد الثابت في هذا العالم هو التغيير، فمصادر اليوم الخاصة بالمزايا التنافسية يمكن أن تقلد بسرعة بواسطة منافسون أقوياء، أو أنه يمكن هجرها وذلك عن طريق التحديث الذي يقوم به المنافسين، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى، فإن السبيل الوحيد لمؤسسة ما في أن تبقى على المزايا التنافسية بمرور الوقت، هو أن تقوم بتحسين الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك بصفة مستمرة .(شارلز و جونز، 2001، صفحة 229)

ولكي يتحقق ذلك فإنه يتعين الأخذ في الاعتبار أهمية التعلم داخل المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة ليست تلك التي تظل ساكنة دون تحرك معتمدة بذلك على أصولها ولكنها تلك المؤسسات التي تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التي تقوم من خلالها بتحسين عملياتها وهي التي تقوم بعملية رفع مستمرة للقيمة الخاصة بالكفاءات المتميزة أو بخلق كفاءات أخرى.(شارلز و جونز، 2001، صفحة 229)

### ثالثاً: تتبع الأداء الصناعي المتميز والاعتماد على معيار أداء المؤسسات الأخرى

يعتبر توضيح الأداء الصناعي المتميز ، هو أحد أفضل الطرق لتحسين الكفاءات المتميزة والتي يجاد الكفاءة الفائقة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل تسهم نحو عمله والتوافق معه، وبهذا فقط تتمكن المؤسسة من بناء الموارد والقدرات التي تدعم التمييز الكفاءة والجودة والتحديث

## الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

والاستجابة للعميل المتميز، كذلك المحافظة على تلك الموارد، ومن ناحية أخرى فإن ذلك يتطلب تتبع أداء المؤسسات الأخرى، وربما تكون أفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بتقييم أداء المؤسسات الأخرى، هي تلك العملية التي يتم من خلالها مقارنة أداء المؤسسة بما ينتجها بعض منافسيها الأقوياء على مستوى العالم، وكذلك أدائهم وما يقدموه من خدمات. (شارلز و جونز، 2001، صفحة 230)

### رابعاً: التغلب على القصور الذاتي

وثمة سبب آخر يؤدي إلى الإخفاق هو عدم القدرة على التكيف مع الأحوال المتغيرة بسبب القصور التنظيمي الذاتي، ويعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المؤسسة، أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية، ويمكن القول بأن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير هي بمثابة خطوة أولية هامة وربما تتخذ هذه الخطوة فإن تنفيذ التغيير يتطلب قيادة جيدة واستخدام القوة بطريقة حكيمة، و إحداث تغييرات مناسبة في بناء المؤسسة والنظم المتكاملة. (شارلز و جونز، 2001، صفحة 231)

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

#### المطلب الاول : دراسات عربية و دراسات محلية

##### أولاً : : دراسات محلية :

دراسة 1 : (خرفاش، سامة، 2002-2003 أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، جامعة محمد بوضياف مسيلة)

في جامعة محمد بوضياف مسيلة في الجزائر في وحدة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم A.R.A.E التابعة لشركة الألمنيوم الجزائرية بالمسيلة فرع سيثانوف، وقد استغرقت سنة واحدة ما بين البحث النظري والدراسة الميدانية، والتي أرادت من ورائها تبيان مدى تأثير الحوافز على أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أي إثارة دوافع العامل و توجيه سلوكه عن رغبة واقتناع قصد زيادة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

- ووظفت الباحثة في البرهنة على هذه الفرضيات المنهج الوصفي التحليلي و بمجموعة من

أدوات البحث العلمي كالاستمارة و الملاحظة و السجلات و الوثائق والمقابلة

-أما عينة البحث فقد شملت 119 عاملا في مختلف التخصصات، وتمثلت أهداف دراستها في محاولة إبراز أهمية تحفيز العامل لرفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق دراسة سلوكهم ورغباتهم واحتياجاتهم، كما ركزت على إصلاح وتعديل نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث تتلاءم مع طموحات العامل الجزائري في الوضع الراهن لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، وأفادت المؤسسة، محل الدراسة بنتائج وتوصيات تساعدها على الاستفادة من طاقات عمالها لضمان تحقيق أهدافها وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- أنه مهما كان نوع الحافز مادي أو معنوي أو حتى سلبي له أثر كبير على رفع أداء العامل -إن أي عامل يسعى لرفع الإنتاج من أجل رفع حافزه، ورفع الإنتاج هو في الغالب هدف أي مؤسسة اقتصادية بصفة عامة.

- أكد جميع العمال أنه كلما منحت لهم الحوافز أو المكافآت كلما تحسن أداؤهم، وعدم توفرها يؤدي إلى تدمير العمال مما يؤثر على معنوياتهم وبالتالي أدائهم .

-و أكدت الدراسة الميدانية أيضا أن الإطارات يميلون إلى الحوافز المعنوية، بينما أعوان التحكم يميلون إلى الحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة -وأنه كلما كان ضمان الحصول على الحوافز كبيرا كلما زاد الإنتاج و تحقق الهدف

●ومنه فإن العامل يسعى للحصول على الحافز من خلال تحسين أدائه ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لطالما وجب على المؤسسات تلبية مختلف احتياجات العاملين و ذلك بهدف استغلال إمكانيات هذا المورد على أحسن وجه ممكن بما يحقق أهدافه أهداف المؤسسة

دراسة 2 (حمدي، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات،

(2003)

هدفت الدراسة إلى إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد نظرا للالتباس الواقع فيه خاصة تعريفه، مكوناته، إضافة إلى إثراء موضوع الكفاءات بالطرق الجديدة المستخدمة عالميا، ونوعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات، أما بالنسبة للمنهج المستخدم المتبع للدراسة فلقد استخدم الباحث عدة مناهج منها منهج الوصفي الذي اهتم بتشخيص عناصر الظاهرة بدقة و المنهج التاريخي الذي اهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني، وقد خلصت



## الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

الدراسة إلى أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية بالتأثير المباشر على كفاءات كل مؤسسة تسعى للتميز، إضافة إلى آلية سير عملية تنمية الكفاءات التي تنطلق من عملية التحليل و التي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء و السلوك وماهيتها وتحديد احتياجات التنمية و التدريب مرورا بمرحلة التنفيذ واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب كآخر مرحلة وهي مرحلة جد حساسة لأنها تحدد مدى تأثير برنامج التدريب على كفاءات الأفراد، وأخريا خلصت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية وبصفة مباشرة عن طريق التأثير المباشر و الإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية "ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز كل حسب نوع الكفاءة .

دراسة 3: (كشاط، 2005-2006 دور الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مؤسسة سونلغاز Sonalgaz ، جامعة فرحات عباس سطيف) طبيعة الدراسة فهي ميدانية

و لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحليل .

أما من بين النتائج التي توصلت إليها إدارة الكفاءات هي :

-تنوع المفاهيم المتعلقة بالكفاءات فبعض الباحثين يؤكد بأن كفاءة الفرد و إدارة الطاقات و القدرات البشرية التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

- أصبحت الجوانب المعنية هي الجوانب الأساسية في المؤسسة الاقتصادية إذ أن سر تميزها يعود إلى طريقة استغلالها و تطوير هذا الجانب بقصد تحسين الأداء و مخرجات.

- صعوبة تطبيق برامج إدارة الكفاءات على أرض الواقع خاصة بالنسبة للمؤسسة العمومية لأنه يتطلب تغيير ثقافي..

دراسة 4 : ( ليلي غضبان , 2009-2010 , الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين , جامعة الحاج لخضر - باتنة-)

دراسة حالة في مؤسسة نافطال مقاطعة الوقود بباتنة.

أما الأهداف التي كانت الباحثة تصبو إلى الوصول إليها فتتلخص في محاولة تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للترقية كحافز، و مساهمتها في تحسين الأداء. بالإضافة إلى توضيح أهمية الترقية و مدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنها حاولت الاطلاع على

## الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

الصعوبات و المشاكل التي تعترض نظام الترقية في المؤسسة . أما فيما يخص المنهج الذي قامت الباحثة بالاعتماد عليه فهو المنهج الوصفي التحليلي أنها ترى بأنه الأكثر ملائمة لمعالجة مثل هذه المواضيع . و كان حجم العينة المعتمد عليها في البحث مساويا ل 147 فرد عامل بالمؤسسة، أين يتم اعتماد أسلوب المعاينة القصدية في تحديد عينة البحث، بتركيز التعامل مع الأفراد العمال الدائمين و المعنيين بموضوع البحث و هو الترقية و التدرج في مناصب العمل و مساهمته كحافز في تحسين أدائهم . و فيما يخص أدوات البحث و جمع المعلومات فقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة، المقابلة، بالإضافة إلى الاستمارة و الوثائق و السجلات.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة نذكر:

- بينت النتائج الإحصائية أن معظم الآراء متفقة فيما يخص إتقان العمل و انتظار حافز معين، حيث كانت متوسطات إجاباتهم أقل من المتوسط الطبيعي فيما يتعلق بانتظارهم الشكر و التقدير، أو زيادة في الأجر أو علاوة أو ترقية في حالة إتقان العمل، حيث لوحظ أن الرغبة في هذه الأمور موجودة و لكن مجمدة نتيجة المعرفة المسبقة بأنه لا يتم تحقيقها في حالة إتقان العمل لوحده، بل هي مرتبطة بقوانين و معايير خاصة بالمؤسسة .

-أما بخصوص الحوافز المادية فتتجلى أهميتها بالنسبة لأفراد عينة البحث، و درجة تفضيلها أكبر من المتوسط الطبيعي، أي أن مشكلة المادة لا تزال قائمة مقارنة بمتطلبات المعيشة الصعبة، إضافة إلى تفضيلهم أيضا للحوافز المعنوية و يودون وجودها بصفة دائمة بعد توفر الحوافز المادية .

-كما أوضح البحث حقيقة أخرى هي أن معظم أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم بمتوسط حسابي كبير يفوق المتوسط الطبيعي للبحث، قناعة منهم بأن تقديم الحوافز للعمال كفيل بجعلهم أكثر فعالية، و يحرك قدراتهم نحو القيام بالعمل على أكمل وجه للوصول إلى الأداء المرغوب.

-كما وجدت أن المؤسسة محل البحث لا تقوم بتقديم حوافز خاصة لذوي الأداء المتميز و المبدعين في مجال عملهم عن بقية زملائهم، مما يولد نوع من الإحباط و التراجع في الأداء نتيجة الإحساس بعدم التقدير من طرف الإدارة للفوارق بين القدرات للعاملين

دراسة 5 : ( رحيل آسيا , دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية, 2010-2011)

ركزت الباحثة على الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية، من خلال تناولها الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها، أنواعها، محدداتها، ثم قامت بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تطرقت إلى واقع الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك التعرف على كيفية تسيير، تقييم، وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز ثم محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية

### ثانيا: دراسات عربية :

دراسة 1 (حسن، 2009، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، وكذلك توضيح طبيعة التأثير بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية الإستراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار، وكذلك تستخدم الشركة وسائل الإعلان المقروءة والمسموعة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة فيها، كما تقوم الشركات - عينة الدراسة - بالتخطيط لإعداد الموظفين المراد تعيينهم سنوياً إلا أن الآليات المستخدمة لم تكن بالمستوى المطلوب.

دراسة 2 (حسن ع. ممارسة إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، (2010)

هدفت الدراسة إلى : التعرف على اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية يف تحقيق التميز، بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية يف شركة زين، بيان مدى مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية يف تحقيق التميز المؤسسي، منهج الدراسة هو الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات أهمها : وجود تأثير للاستقطاب و التعيين في تحقيق التميز عند مستوى معنوية (0.05) , وجود أثر ذي دلالة للتدريب و التطوير يف تحقيق التميز عند مستوى (0.05) , وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في

## الفصل الاول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05)، وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات و الصحة و السلامة المهنية يف تحقيق التميز عند مستوى. (0.05).

دراسة 3: (عريقات، جرادات، و العتيبي، 2010، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني) هدفت الدراسة إلى:

معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل لمعرفة أثر معايير في تعيين أفضل الموظفين،

والاستقطاب التي تطبق في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن الاعتماد على وكالات التوظيف له أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها.

كما يسهم الإعلان الداخلي لملء الوظائف المطلوبة في البنك بشكل ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية للبنك. وبينت النتائج أن استقطاب الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي يؤثر بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة: 4(السنباني، بعنوان استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، دراسة حالة، 2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء واتجاهات المسؤولين عن إستراتيجية الموارد البشرية في التعليم العالي تجاه إدارة الجودة الشاملة، وتوصيف وتحليل استراتيجيات الموارد البشرية الحالية في قطاع التعليم العالي وتحديد مدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توافر إستراتيجية الاختيار في قطاع التعليم بدرجة متوسطة، وأن إستراتيجية التعويضات والحوافز في الجامعات تتوافر بدرجة متوسطة وأن أنظمة الدفع تتم فيها وفقا للأسس التقليدية المعتمدة على المؤهل العلمي والخبرة، وأن إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات تتوافر بدرجة متوسطة وأنها لا تمارس وفقا للمفهوم العلمي.

دراسة 5: (عبدلرحمان إبراهيم، 2013، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة حالة الجامعة

الإسلامية بغزة"، الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية)

هدفت هذه الدراسة إلى:

-محاولة إبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الإسلامية، و مدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية.

- التعرف على كيفية تطوير الكفاءات من اجل استمرارية التميز.

-تقديم التوصيات والمقترحات التي من شأنها إبراز أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

للجامعة الإسلامية و تقديمها لوحدتي الجودة الأكاديمية و الإدارية بالجامعة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

-أن مستوى توفر الكفاءات البشرية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية ما نسبته 75.9%

-كما أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة 77.3%

-هناك علاقة ارتباطيه قوية بين توفر الكفاءات البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.

-هناك علاقة ارتباطيه قوية بين توفر المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة ارتباطيه قوية بين توفر القدرات و المهارات و تحقيق الميزة التنافسية.

- هناك علاقة ارتباطيه قوية بين توفر السلوكيات و تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني :دراسات أجنبية :

#### دراسة 1 :

(cheng& yu yeh, 2007, The essence of efficiency and sustainable companies in advantage: The case of air freight competitive Otara Malaysia) Taiwan ,university

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة و استدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان، وتستند هذه الدراسة على النظرية القائمة على أساس الموارد، لمعرفة السبب وتأثير العلاقة على الأبعاد الداخلية للمنظمات والتي تتمثل في الموارد والقدرات

## الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

وخدمات الشحن بهدف استدامة الميزة التنافسية في تلك الصناعة، بالإضافة لعدة عوامل خارجية تؤثر على استدامة الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- أن الموارد و القدرات المتميزة ليا تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية.
- أن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كاف هو العامل الحاسم.
- أن إستراتيجية التحالفات تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

### دراسة 2

(Memon& others, 2009,Human capital a source of competitive advantage ideas for strategic leadership)

وقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي لميزة التنافسية

وذلك في ضوء مدخل الموارد الذي يعتبر العنصر البشري عنصر حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية.

وكان أهم نتائج هذه الدراسة :

أن التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية لميزة التنافسية.

و توصلت الدراسة بأنه لا بد من استخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة الحالي.

### دراسة 3 :

(Elizabeth F Chapman, Faye A Sisk,Jeff Schatten and Edward W Miles,

Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation, 2016)

أشارت هذه دراسة إلى التأثير المشترك لإدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية. من خلال دمج التشابه (التوحيد) والتمايز (التخصيص) في ممارسات الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها الفريدة واستدامة تفوقها التنافسي، الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، مما يشير إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء التي أنشأتها بعض ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية تؤدي إلى أداء أكبر للشركة. على الرغم من أن الآلية التي يوجد بها هذا الارتباط تظل بمثابة "الصندوق الأسود"، إلا أن الأدلة الجوهرية تظهر أن المنظمات تستفيد من خلال تبني ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى أنظمة عمل عالية الأداء. نناقش منظورين متباينين، النظرية المؤسسية والنظرة القائمة على الموارد، وتأثيرهما على أنظمة العمل عالية الأداء. نحن نرى أن المنظمات التي تلتزم بمبادئ النظرية المؤسسية تعاني من التماثل في بعض ممارسات تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، في حين أن سمات الرؤية القائمة على الموارد تخلق طرقًا تميز بها الشركات بين ممارساتها. نحن نفترض أنه لكي تكون الشركات قادرة على المنافسة، يجب عليها أن توازن بين تأثير الضغط المؤسسي وتأثير تمايز وجهات النظر القائمة على الموارد.

#### دراسة 4 :

(Hamzah Elrehail, Ibrahim Harazneh, Mohammad Abuhjeeleh, Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus,2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتقييم الأداء والتدريب على أداء العاملين، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (التعويضات، وتقييم الأداء، والتدريب) على أداء العاملين، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0)

و ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة مثل تحليل وتصميم الوظائف وتقييم الأداء والتوظيف بزيادة رضا الموظفين، مما يساهم بدوره في تحقيق ميزة تنافسية. على سبيل المثال، تبين أن أنشطة توسيع وإثراء الوظائف التي تزيد من تنوع المهام والاستقلالية تحسن من رضا الموظفين واندماجهم، مما يؤدي إلى تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة

دراسة 5 :

(Suhong& al, ,The impact of suoolychain management (SCM)

practices on competitiveadvantage and organizational performance, 2022)

هدفت الدراسة إلى مفهوم وتطوير خمسة أبعاد من ممارسة SCM شراكة المورد الإستراتيجية ، والعلاقات مع العملاء، ومستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات، وتأجيل) واختبارات العلاقات بين ممارسات SCM ، والميزة التنافسية (تخفيض الكلفة/ السعر، والنوعية، والإبداع، اعتمادية التسليم، ووقت الوصول إلى السوق)، والأداء التنظيمي. و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :

هناك درجة عالية من التباين في فهم ممارسات SCM وعلى الرغم أن بعض المنظمات لديها إدراك لأهمية تنفيذ SCM إلا أنها لا تعرف بالضبط عملية التنفيذ. كما بينت النتائج أن ممارسات SCM لها تأثير مباشر وملحوظ على الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة/ السعر، والنوعية، والإبداع، اعتمادية التسليم، ووقت الوصول إلى السوق) الأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أيضا أن قيم السعر/التكلفة، وابتكار المنتجات، والاعتمادية ليست مرتفعة مثل الجودة ووقت الوصول إلى السوق.

المطلب الثالث :القيمة المضافة للمذكرة

من خلال الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في أطروحتنا و عن طريق الأهداف و التوصيات المقدمة من خلالها تبين لنا أنها ركزت على التعريف بإدارة الموارد البشرية و كذلك الميزة التنافسية و كيفية تحقيقها و ذلك عن طريق البحث على الاستراتيجيات و أساليب لتحقيق الميزة التنافسية , أما في دراستنا فقد تطرقنا أيضا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية و علاقتهما , وقد قمنا بالتركيز على كيفية تكوين و تدريب المورد البشري و أيضا التحفيز



## الفصل الاول :الإطار النظري لإدارة الموارد البشري

الذي يعتبر عامل أساسي في رفع مستوى أداء العامل للحصول على النتائج المرجو الوصول إليها ,  
و تم التركيز أيضا على طرق المحافظة على الكفاءات البشرية في كل مؤسسة .

علاوة على ذلك فان المؤسسة يجب عليها التركيز على كل نقطة تمكنها من تحقيق الرضا و  
الالتزام الوظيفي لدى الموظفين و التفوق المستدام و أيضا تعزيز القيم المشتركة بين الموظفين و  
الإدارة , و تمثل هذه النقاط في :

- 1- استراتيجيات التحفيز المتنوعة (الحوافز المالية و المكافآت ) .
  - 2- تبني المؤسسة أساليب إبداعية في إدارة مواردها البشرية نظرا إلى بيئة الأعمال  
التنافسية و المتغيرة .
  - 3- التركيز على بناء ثقافة تنظيمية قوية تشجع على الابتكار و تدعم التعاون بين الفرق .
- في المجمل تهدف دراستنا إلى :

- ❖ تقديم رؤيا جديدة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية .
- ❖ تسليط الضوء على استراتيجيات التكوين الفعالة و التدريب و تحفيز الموظفين .
- ❖ التركيز على الحفاظ على الكفاءات البشرية كعامل أساسي لتحقيق التفوق المستدام في  
بيئة الأعمال .

### خلاصة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية و حلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالمؤسسة حيث تهتم بالمتابعة و الإشراف على كافة الأمور في المؤسسات و تنظيم العمل الإداري . تلعب إدارة الموارد البشرية دور استراتيجي في علاقتها بالمؤسسات حيث أصبحت أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على بقائها و محدد أساسي لفرصها في النجاح و النمو و بلوغ أهدافها .

إن إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق أو خلق الميزة التنافسية التي تعتبر هام تسعى إلى تحقيقه المؤسسات لأنه يرتبط ببقائها , فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس و أصبحت العديد من المؤسسات اليوم في حالة خطر يهددها شبح الزوال لذلك راحت تناضل و تكافح من اجل زيادة قدرتها التنافسية , فغيرت من إنتاجياتها و ثقافتها و فلسفتها الإدارية و جودة منتجاتها في مسعى لتحقيق البقاء لها من خلال تعزيز و تقوية دور الموارد البشرية ذات التأهيل العالي و الخبرات و المهارات المتطورة و الحديثة فيها , و الاعتماد عليها في توفير حاجاتها لزيادة فعاليتها و التزامها لتكون قادرة على إنتاج منتجات و خدمات مميزة , و تقديم كل جديد لإرضاء زبائنها .

الفصل الثاني : دراسة حالة بنك الفلاحة  
و التنمية الريفية – وكالة عين تموشنت -

مقدمة :

في إطار توطيد التكامل بين النظري والتطبيقي، وباعتبار أن التنسيق بين المعلومات يعد من الأولويات، سنقوم بدراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، حيث يعد من أحد البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الداخلي والخارجي من خلال نشاطاته الأساسية والتي من بينها منح القروض الاستثمار.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أهم أهدافه والمهام الموكلة إليه، كما سنخرج على البنك وذلك بدراسة حالة منح قروض والمخاطر الناشئة عن ذلك.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 105/88 بتاريخ 13 مارس 1982، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988، عدل وأكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائيا النظام الأساسي للبنك 1988/01/12 و وضع طرق العمل وإجراءات التحويل، فتحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم وهذا التحويل سجل بعقد أصلي بتاريخ 1989/02/19 لدى مكتب التوثيق للسيد "مندسان" موثق بالجزائر العاصمة.1

وجاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح اليوم يتكون من 35 مديرية و200 وكالة موزعة على المستوى الوطني. ويشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلية البشرية.

صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنك (BANC Almanach) طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية ويمثل البنك كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل نذكرها ما يلي:2

\*من 1982 إلى 1990: خلال السنوات الثمانية الأولى، كان الهدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

\*من 1991 إلى 1999: بموجب صدور قانون 10/90 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك و وسع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة

1- وثائق مقدمة من طرف البنك.

2- وثائق مقدمة من طرف البنك.

المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة كانت بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991، وتطبيق نظام "SWIFT" لتطبيق عمليات التجارة الخارجية.

\* في سنة 1992: تم وضع برمجيات (Progiciel Sybu) مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسيير القروض، عمليات الصندوق للودائع، الفحص بعد لحسابات الزبائن، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.

\* و في سنة 1993: تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

\* في سنة 1994: تشغيل بطاقة السحب والتسديد BADR.

\* في سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلك (Télétraitement) وفحص انجاز العمليات البنكية.

\* في سنة 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

أما المرحلة الثانية فتميزت بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردوديتها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كما رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، مع وضع برنامج خماسي يركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات وكذلك أحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ونتج عن هذا البرنامج الانجازات التالية:1

القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط ضعف البنك وانجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية وكان هذا في سنة 2000 .

تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعداد تنظيم البرنامج (Sybu) كزبون مقدم الخدمة ( Client Serveur) وهذا في سنة 2002 .

أما من جانب التطهير الحسابي والمالي:

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف البنك.

إعادة النظر في تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض "لمدة تتراوح ما بين 10 و90 يوما" سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك. تحقيق مشروع البنك الجالس "Banque Assisse" خدمات مشخصة. إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية. إنشاء تطبيق إلى يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي. من خلال ما سبق ذكره فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويقوم باستعمال:

نظام SWIFT منذ سنة 1991.

الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية.

الشبكة الأكثر كثافة على التراب الوطني.

بنك شامل يقوم بتمويل كل القطاعات الاقتصادية.

**المطلب الثاني: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده في تدعيم هذا القطاع الحيوي، ولهذا فانه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:1

إمكانية المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم وتنمية القطاع الفلاحي ، الري ، الصيد ، والنشاطات الحرفية.

قيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة ، والتي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء ، الصيدلانيون ، أطباء الأسنان ، البيطريون ، الحرفيون (الصناعة التقليدية) ، تجار الخواص.

التطور الاقتصادي للوسيط الفني.

اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.

1- وثائق مقدمة من طرف البنك.

القيام بالعمليات التالية:

منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل.

معالجة جميع العمليات البنكية ( قروض ، صرف ، خزينة ) .

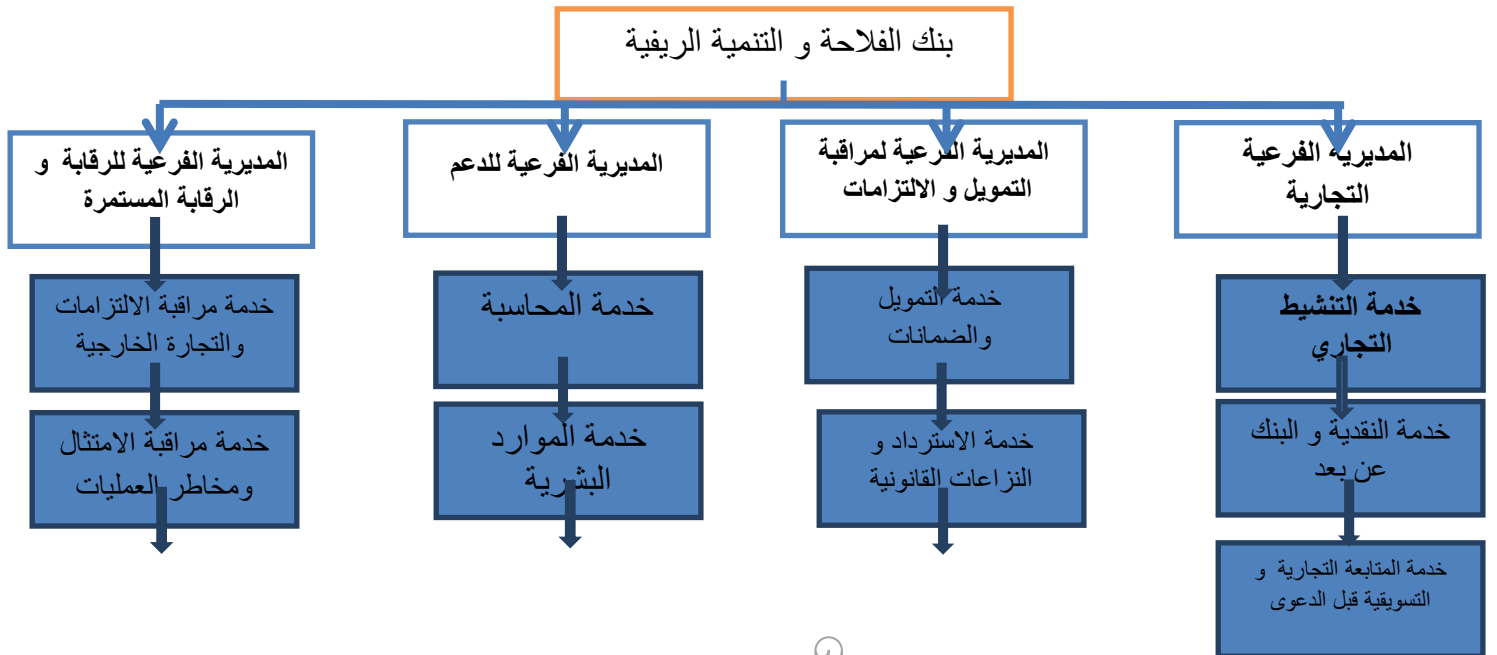
تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

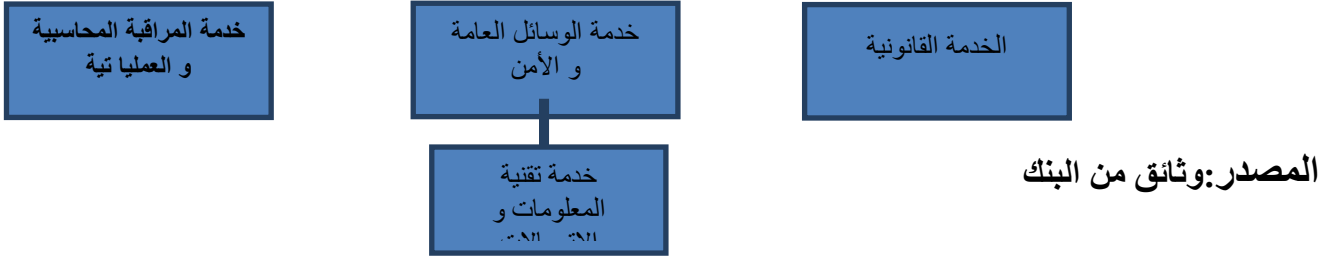
يمكن أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب ما هو موضح

في الشكل التالي

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بعين تموشنت







من خلال الشكل و الذي يتمثل في الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR نلاحظ إن إدارة المجموعة الإقليمية للتشغيل تتكون من أربعة مديريات فرعية و هي :  
المديرية الفرعية التجارية و المديرية الفرعية لمراقبة التمويل و الالتزامات و المديرية الفرعية للدعم و المديرية الفرعية للرقابة و الرقابة المستمرة  
و نلاحظ إن لكل مديرية فرعية مصالح أو خدمات خاصة بها و هي :  
**المديرية الفرعية التجارية**

- خدمة التنشيط التجاري
- خدمة النقدية و البنك عن بعد
- خدمة المتابعة التجارية و التسويقية قبل الدعوى

#### المديرية الفرعية لمراقبة التمويل و الالتزامات

- خدمة التمويل و الضمانات
- الخدمة القانونية
- خدمة الاسترداد و النزاعات القانونية

#### المديرية الفرعية للدعم

- خدمة المحاسبة
- خدمة الموارد البشرية
- خدمة الوسائل العامة و الأمن
- خدمة تقنية المعلومات و الاتصالات

#### المديرية الفرعية للرقابة و الرقابة المستمرة

- خدمة مراقبة الالتزامات و التجارة الخارجية
- خدمة مراقبة الامتثال و مخاطر العمليات
- خدمة المراقبة المحاسبية و العملياتية

## المبحث الثاني: مصلحة إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية

❖ هي إحدى الأقسام المهمة في البنك , تهتم بإدارة العاملين و تطويرهم و توفير الدعم و المشورة اللازمة لهم , تشمل مجالاتها التوظيف و التدريب و إدارة الأداء و المزايا و الرواتب و السلامة و الصحة المهنية .

❖ خدمة إدارة الموارد البشرية (GRH) هي مجموعة من الأنشطة والعمليات المصممة لإدارة وتنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسات والمنظمات. تهدف GRH إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إدارة العاملين بكفاءة وفعالية. يتضمن تعريف GRH العديد من الجوانب، بما في ذلك:

▪ **توظيف واختيار الكوادر البشرية:** يتضمن تعريف GRH عمليات توظيف واختيار الموظفين المناسبين للمناصب المتاحة في المؤسسة، بناءً على متطلبات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة.

▪ **تطوير الموارد البشرية:** يشمل تعريف GRH تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وتطويرية لتحسين مهارات وقدرات الموظفين وتطويرهم لتلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

▪ **إدارة الأداء:** تشمل GRH تطوير نظم لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، وتقديم التغذية الراجعة والتوجيه لتحسين الأداء وتطويره.

▪ **إدارة الأجور والمزايا:** يتضمن تعريف GRH تحديد الأجور والمزايا والمكافآت المناسبة للموظفين وفقاً لسياسات المؤسسة والسوق.

▪ **إدارة العلاقات العمالية:** تتعامل GRH مع القضايا العمالية وتعزز العلاقات بين الموظفين والإدارة من خلال تطوير سياسات وإجراءات فعالة.

▪ **تخطيط الموارد البشرية:** يشمل تعريف GRH تحليل احتياجات الموارد البشرية للمؤسسة وتخطيط لتوفير الموارد البشرية المناسبة لتحقيق أهدافها.

كما أنها تساهم في

- تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين.
- تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم.
- تضمن الامتثال للقوانين واللوائح العمالية، مما يقلل من المخاطر القانونية.
- تعزز ثقافة العمل الإيجابية، مما يزيد من رضا الموظفين ويقلل من معدل دورانهم.

### المطلب الثاني: مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية Badr

- تتم إدارتها من قبل مشرف مسؤول عن :

- إدارة و تحديث ملفات الموظفين الإداريين و تنسيق قرارات التوظيف .
- إدارة القضايا التأديبية ( إعداد الملفات لمأمور الشرطة )
- الاحتفاظ بالسجلات القانونية ذات الصلة ( كشوف الرواتب , الإجازات السنوية , تحركات الموظفين ....) و مراقبة تلك تحتفظ بها الملحقة , تنفيذ ملفات التقاعد الخاصة بالتدابير الفرضية .
- قرارات الرواتب الداخلية ( تدابير عامة يقررها المدير العام )
- إرسال الضريبة و التذكيرات المتعلقة بموظفي الهيئة العامة للضرائب و الجهات المرتبطة بها .
- تدبير الإقرارات الضريبة و الشبه المالية .
- تنظيم عمليات تقييم المهارات و الأداء , يتكون الإعداد من التدريب على أساس الاحتياجات التي تحدها المهنة , التنسيق مع دوائر (GRE) المختلفة و الجهات التابعة لها لرعاية المتدربين و الإشراف عليهم .
- تنسيق الإجراءات التدريبية و دعمها من حيث الموارد
- تطور التقارير إلى تسلسلها الهرمي وأي مهمة أخرى يتم تكليفها بها سيتم تعيينها من قبل مديرها المباشر

الجدول رقم (2): جدول زمني يوضح مهام مصلحة إدارة الموارد البشرية

المهمة	المسؤول	التاريخ/الفترة الزمنية	الوصف/التفاصيل	الملاحظات
--------	---------	------------------------	----------------	-----------

الفصل الثاني : دراسة حالة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بنك BADR

تحديث دوري كل شهر	مراجعة وتحديث بيانات الموظفين، حفظ الوثائق الجديدة، وتنسيق قرارات التوظيف الجديدة	مستمر	مشرف الموارد البشرية	إدارة وتحديث ملفات الموظفين الإداريين
	إعداد الملفات لمأمور الشرطة، متابعة القضايا التأديبية وتوثيقها	عند الحاجة	مشرف الموارد البشرية	إدارة القضايا التأديبية
تحديث دوري كل ربع سنة	الاحتفاظ بكشوف الرواتب، سجلات الإجازات السنوية، وتحركات الموظفين	مستمر	مشرف الموارد البشرية	الاحتفاظ بالسجلات القانونية ذات الصلة
	إعداد وتنفيذ ملفات التقاعد بناءً على التدابير الفرضية	حسب الحاجة	مشرف الموارد البشرية	تنفيذ ملفات التقاعد الخاصة بالتدابير الفرضية
	تنفيذ قرارات الرواتب العامة التي يقرها المدير العام	شهري	مشرف الموارد البشرية	قرارات الرواتب الداخلية
	إعداد وإرسال التقارير الضريبية والتذكيرات للموظفين والجهات المرتبطة بها	شهري/ربع سنوي	مشرف الموارد البشرية	إرسال الضريبة والتذكيرات المتعلقة بموظفي الهيئة العامة للضرائب
	إعداد وتدبير الإقرارات الضريبية والشبه المالية	سنوي/ربع سنوي	مشرف الموارد البشرية	تدبير الإقرارات الضريبية والشبه المالية
	تنظيم وتنسيق عمليات تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، التنسيق والجهات التابعة (GRE) مع دوائر لرعاية المتدربين	سنوي/ربع سنوي	مشرف الموارد البشرية	تنظيم عمليات تقييم المهارات والأداء
	تنسيق عمليات التدريب بناءً على الاحتياجات، وتقديم الدعم اللازم	مستمر	مشرف الموارد البشرية	تنسيق الإجراءات التدريبية ودعمها من حيث الموارد
	إعداد وتطوير التقارير لتقديمها إلى الإدارة العليا	شهري/ربع سنوي	مشرف الموارد البشرية	إعداد وتطوير التقارير الدورية
	تنفيذ المهام الأخرى التي يحددها المدير المباشر	عند الحاجة	مشرف الموارد البشرية	أي مهام أخرى يتم تكليفها بها من قبل المدير المباشر

المطلب الثالث : جوانب خدمة GRH

خدمة إدارة الموارد البشرية (GRH) تشمل العديد من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة ورفاهية الموظفين. إليك بعض الجوانب الرئيسية لخدمة الموارد البشرية :

✓ إدارة الأداء والتقييم

وصف الجانب

تتضمن هذه الجانب تطوير وتنفيذ أنظمة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، بالإضافة إلى تقديم الملاحظات والتوجيهات لتحسين الأداء وتطوير مهارات الموظفين.

الجدول رقم (3) : جدول عناصر إدارة الأداء والتقييم

العنصر	الوصف
نظام التقييم	تطوير أنظمة لتقييم أداء الموظفين دورياً
تقديم الملاحظات	إعطاء ملاحظات بناءة لتحسين الأداء
تطوير المهارات	تقديم توجيهات لتطوير المهارات والقدرات

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ **توظيف واختيار الكوادر البشرية**

يشمل هذا الجانب تطوير استراتيجيات لجذب المواهب الجديدة، واختيارها بعناية وفقاً لمتطلبات الوظائف، وتوظيفها بشكل فعال ومتكافئ مع ثقافة الشركة.

الجدول رقم (3) : جدول خطوات توظيف واختيار الكوادر البشرية

الخطوة	الوصف
استراتيجيات الجذب	تطوير استراتيجيات لجذب المواهب
عمليات الاختيار	اختيار الكوادر وفقاً لمتطلبات الوظائف
التوظيف الفعال	توظيف المواهب بما يتناسب مع ثقافة الشركة

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ **تطوير الموظفين والتدريب**

يشمل هذا الجانب تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز أدائهم وإثراء تجربتهم المهنية.

الجدول رقم (4) : جدول برامج تطوير الموظفين والتدريب

البرنامج	الهدف
برامج التدريب الفني	تطوير المهارات الفنية لدى الموظفين
برامج القيادة	تعزيز مهارات القيادة والإدارة
التدريب المستمر	تحديث المهارات بشكل دوري وفقاً لتطورات السوق

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ **إدارة الأجور والمزايا**

تشمل هذه الجانب إعداد وتنفيذ سياسات الأجور والمزايا بطريقة تتناسب مع متطلبات السوق وتحافظ على تنافسية الشركة في جذب واحتفاظ المواهب.

الجدول رقم (5) : جدول عناصر إدارة الأجور والمزايا

العنصر	الوصف
--------	-------

الفصل الثاني : دراسة حالة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بنك BADR

إعداد سياسات تتناسب مع متطلبات السوق	سياسات الأجور
تقديم مزايا تنافسية لجذب والاحتفاظ بالمواهب	حزم المزايا
مراجعة وتحديث الأجور بشكل دوري	مراجعة دورية للأجور

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ إدارة العلاقات العمالية والتواصل الداخلي

يشمل هذا الجانب تطوير سياسات وإجراءات للتعامل مع القضايا العمالية، وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بشكل سلس.

الجدول رقم (6) : جدول عناصر إدارة العلاقات العمالية والتواصل الداخلي

الوصف	العنصر
تطوير سياسات للتعامل مع القضايا العمالية	سياسات القضايا العمالية
تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة	التواصل الداخلي
تطوير إجراءات لحل النزاعات العمالية	إجراءات حل النزاعات

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ إدارة الأداء التنظيمي

يهدف هذا الجانب إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام من خلال تطوير استراتيجيات لتحسين تنظيم العمل وتعزيز التفاعل بين الأقسام والفروع.

الجدول رقم (7) : جدول عناصر إدارة الأداء التنظيمي

الوصف	العنصر
تطوير استراتيجيات لتحسين أداء العمل	استراتيجيات تحسين الأداء
تعزيز التفاعل بين الأقسام والفروع	تعزيز التفاعل
تحسين تنظيم العمل داخل المؤسسة	تنظيم العمل

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ تحليل البيانات والتقارير الإستراتيجية

يشمل هذا الجانب استخدام تقنيات التحليل البياني لفهم أداء الموارد البشرية وتحليل البيانات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (8) : جدول تقنيات تحليل البيانات والتقارير الإستراتيجية

الوصف	التقنية
استخدام تقنيات لتحليل أداء الموارد البشرية	تحليل الأداء
إعداد تقارير لتحليل البيانات وإعداد استراتيجيات	تقارير إستراتيجية
استخدام أدوات وتقنيات لتحليل البيانات	أدوات التحليل البياني

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

## المبحث الثالث :مدى توفر العناصر المحققة للميزة التنافسية بإدارة الموارد البشرية لبنك BADR

**المطلب الاول : دور مصلحة التكوين لبنك BADR في تحقيق الميزة التنافسية**  
لتحقيق الميزة التنافسية، يعتمد بنك BADR بشكل كبير على مصلحة التكوين من خلال برامج تدريبية متنوعة تهدف إلى تطوير مهارات ومعرفة الموظفين. سنوضح دور مصلحة التكوين في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من التدريب:

### أولاً: التدريب التعريفي (La Formation Introductive)

الجدول رقم (9): جدول التدريب التعريفي (La Formation Introductive)

الوصف	الجانب
إدماج الموظفين الجدد وشعورهم بالانتماء إلى البنك.	الهدف
جلسات تفاعلية لتعريف الموظفين بثقافة البنك وهيكلته وسياساته.	المكونات
العمال السابقون في البنك.	المدرّبون
تكوين فهم قوي لثقافة البنك وتطوير المهارات الأساسية لبدء العمل بفعالية.	النتائج المتوقعة

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

### التعليق:

يساهم التدريب التعريفي في تعزيز شعور الموظفين الجدد بالانتماء إلى المؤسسة، مما يزيد من رضاهم ويقلل من معدل دورانهم. هذا النوع من التدريب يساعد على دمج الموظفين بسرعة وفعالية في ثقافة العمل، مما يعزز من توافقهم مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

## ثانياً: التدريبات المخصصة (La Formation Spécialisée)

الجدول رقم (10): جدول التدريبات المخصصة (La Formation Spécialisée)

الوصف	الجانب
تحسين الأداء الوظيفي وتطوير مهارات متخصصة.	الهدف
تدريب موجه للتخصص في مجالات معينة مثل الصرافة الإسلامية.	المكونات
خبراء في المجالات المحددة.	المدرّبون
تحقيق الجودة والتميز في الأداء المهني وتطبيق القواعد والقوانين بفعالية.	النتائج المتوقعة

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

### التعليق:

التدريب التخصصي يعزز من قدرات الموظفين في أداء وظائفهم بكفاءة عالية، مما يساهم في تحقيق الجودة والتميز في الخدمات التي يقدمها البنك. تدريب الموظفين على الصرافة الإسلامية، على سبيل المثال، يمكن أن يزيد من قدرة البنك على جذب شريحة أوسع من العملاء المهتمين بالخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة.

## ثالثاً: التدريب الاحترافي (La Formation Professionnelle)

الجدول رقم (11): جدول التدريب الاحترافي (La Formation Professionnelle)

الوصف	الجانب
تطوير المهارات والمعرفة المتقدمة في مجال معين.	الهدف
تدريب مكثف يمنح شهادات أو موافقات رسمية.	المكونات
مدرّبون معتمدون في مجالات التخصص المختلفة.	المدرّبون
رفع مستوى الخبرة المهنية للموظفين وتحسين كفاءتهم.	النتائج المتوقعة

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

### التعليق:



التدريب الاحترافي يساهم في تعزيز خبرات الموظفين ومهاراتهم المتخصصة، مما يمكنهم من ممارسة مهامهم بمهنية عالية. الحصول على شهادات وموافقات رسمية يزيد من مصداقية الموظفين والبنك نفسه، مما يعزز من الثقة بين البنك وعملائه ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للبنك. يمنح عن طريقه شهادات او موافقات رسمية .

**شهادات (diplôme) :** من اجل المعاملات التجارية و التأمينية للبنك.

الموافقات الرسمية ( les agréments ) :  
معاملات البنك  
إمكانيات فتح مؤسسات خاصة

**أهمية هذه الجداول و البيانات في خلق الميزة التنافسية**

تحليل هذه الجداول والبيانات يبرز أهمية استراتيجيات التدريب المختلفة في تعزيز قدرات الموظفين وتحقيق الميزة التنافسية للبنك. من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر، يمكن للبنك تحسين جودة خدماته، زيادة رضا العملاء، وتعزيز مكانته في السوق. الاستثمار في التدريب يجعل البنك أكثر مرونة وابتكاراً، مما يساعده على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والحفاظ على تفوقه التنافسي.

**خصائص التدريب :**

التدريب هو عملية منهجية تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات ومعارف الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل أفضل. له مجموعة من الخصائص التي تجعله فعالاً ومفيداً، وتشمل ما يلي:

1. الهدفية:

- يهدف التدريب إلى تحقيق أهداف محددة مثل تحسين الأداء، تطوير المهارات، أو تحديث المعرفة.

2. الشمولية:

- يشمل التدريب جميع جوانب العمل من مهارات تقنية إلى مهارات إدارية وشخصية.

### 3. الاستمرارية:

- التدريب عملية مستمرة لا تنتهي عند توظيف الموظف، بل تتواصل طوال فترة عمله في المؤسسة.

### 4. التكيف:

- يمكن تعديل برامج التدريب لتناسب مع احتياجات الموظفين والمؤسسة وظروف العمل المختلفة.

### 5. التفاعل:

- يتضمن التدريب تفاعلاً بين المدرب والمتدربين من خلال النقاشات والأنشطة التفاعلية.

### 6. التقييم:

- يتم تقييم فعالية التدريب من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف وتحسن أداء الموظفين.

### 7. التطبيق العملي:

- يركز التدريب على التطبيقات العملية للمهارات والمعارف التي يتم تعلمها، مما يساعد الموظفين على تنفيذ ما تعلموه في بيئة العمل.

### 8. التنوع:

- يشمل التدريب مجموعة متنوعة من الأساليب مثل الورش العملية، المحاضرات، التعليم الإلكتروني، والتدريب العملي.

### 9. الدعم:

- يتطلب التدريب دعماً من الإدارة العليا لضمان تخصيص الموارد اللازمة وتشجيع الموظفين على المشاركة.

## 10. التخصيص:

- يتم تصميم برامج التدريب لتلبي الاحتياجات الفردية للموظفين والمجموعات المختلفة داخل المؤسسة.

## 11. المرونة:

- برامج التدريب تكون مرنة لتتلاءم مع تغييرات السوق والتكنولوجيا واحتياجات العمل المستجدة.

## 12. التوثيق:

- تتضمن عملية التدريب توثيقاً للأنشطة والنتائج لضمان متابعة التطورات وإجراء التحسينات المستمرة.

هذه الخصائص تجعل التدريب أداة فعالة لتحسين الأداء الوظيفي وتطوير المهارات، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة رضا الموظفين.

## المطلب الثاني :مساهمة نظام الحوافز في تحقيقي الميزة التنافسية لبنك BADR

نظام الحوافز يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لبنك BADR. إليك كيف يمكن لنظام الحوافز أن يلعب دوراً مهماً في ذلك:

### 1. زيادة الإنتاجية والأداء الفردي

من خلال تحفيز الموظفين عبر نظام حوافز فعال، يمكن للموظفين العمل بجهد أكبر وتحقيق أداء فردي أفضل، مما يساهم في زيادة إنتاجية البنك وتحسين خدمة العملاء. على سبيل المثال، يمكن تقديم مكافآت مالية أو امتيازات للموظفين الذين يتجاوزون أهداف الأداء المحددة.

### 2. تعزيز الالتزام والولاء للموظفين

يشعر الموظفون بأهمية عملهم وتقديرهم من خلال الحوافز، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء تجاه البنك. هذا يقلل من معدلات التغيير في العمالة ويساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية. حوافز مثل المكافآت السنوية أو الجوائز التقديرية تساهم في شعور الموظفين بالتقدير والانتماء.

### 3. تحفيز التعاون والعمل الجماعي

يمكن تصميم نظام الحوافز بحيث يشجع على التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز الفرق وتحسين كفاءة العمل والابتكار في البنك. حوافز مثل المكافآت الجماعية أو الجوائز الخاصة بالمشاريع المشتركة يمكن أن تعزز من روح الفريق.

### 4. جذب واحتفاظ المواهب الشابة

يمكن لنظام حوافز مغري أن يجذب المواهب الشابة والمؤهلة، ويساهم في احتفاظها داخل البنك. هذا يمكن أن يمنح البنك ميزة تنافسية من خلال فريق عمل متميز. برامج مثل منح التعليم المستمر أو التدريب المتقدم يمكن أن تكون جاذبة للشباب الباحثين عن التطوير المهني.

### 5. تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك

يمكن توجيه نظام الحوافز لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك، مثل زيادة حصة السوق أو تحسين الربحية أو تعزيز الابتكار، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنك. يمكن تصميم الحوافز بشكل يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للبنك لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

الجدول رقم (12): جدول أنواع الحوافز في بنك BADR

نوع الحافز	الوصف	الأثر المتوقع
الحوافز الشهرية (PRI) Prix de Rendement Individuel	مكافآت شهرية للأداء الفردي المتميز	زيادة الإنتاجية وتحفيز الموظفين للحفاظ على الأداء العالي
قروض بدون فائدة	قروض لاقتناء سيارة أو عقار، تسدد خلال 5 سنوات	تحسين جودة حياة الموظفين وزيادة الولاء تجاه البنك
رحلات العمرة أو الرحلات السياحية	مكافآت سفر للموظفين المتميزين	تعزيز رضا الموظفين والشعور بالتقدير
الترقيات الوظيفية	فرص للترقية بناءً على الأداء والالتزام	تشجيع الموظفين على تحقيق أهداف مهنية أعلى وتعزيز الابتكار

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

التعليق :

هذه الأنواع المختلفة من الحوافز تساعد في تعزيز الأداء الفردي والجماعي، وتحسين جودة الحياة الشخصية للموظفين، مما يزيد من ولائهم للبنك ويعزز من كفاءتهم وإبداعهم. هذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وزيادة حصته السوقية.

الجدول رقم (13): جدول تأثير نظام الحوافز على مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشر الأداء	قبل تطبيق نظام الحوافز	بعد تطبيق نظام الحوافز
الإنتاجية الفردية	75%	90%
معدل دوران الموظفين	15%	5%
رضا العملاء	80%	95%
حصة السوق	10%	15%

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

### التعليق :

من خلال مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز، يمكن ملاحظة التحسن الكبير في الإنتاجية الفردية، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة رضا العملاء، مما يعكس تأثير الحوافز على تحسين أداء البنك وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (14): جدول تحليل رضا الموظفين عن الحوافز

نوع الحافز	نسبة رضا الموظفين
الحوافز الشهرية (PRI)	85%
قروض بدون فائدة	90%
رحلات العمرة أو الرحلات السياحية	80%
الترقيات الوظيفية	95%

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

### التعليق :

يوضح هذا الجدول نسب رضا الموظفين عن أنواع الحوافز المختلفة. يتضح أن الترقيات الوظيفية والقروض بدون فائدة هما الأكثر تأثيراً في زيادة رضا الموظفين، مما يعكس أهمية هذه الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال هذه الجداول اتضح لنا

### ○ برامج التدريب والتطوير المهني:

التدريب المستمر: يوفر البنك برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين وتحسين معرفتهم، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على الابتكار.

التدريب الاحترافي: يشمل برامج تدريبية معتمدة تمنح الموظفين شهادات معترف بها، مما يعزز من مستواهم المهني ويزيد من قيمة البنك في السوق.

### ○ تحليل البيانات والإحصائيات:

زيادة الإنتاجية: تم قياس تأثير الحوافز من خلال زيادة بنسبة 20% في إنتاجية الموظفين بعد تطبيق نظام الحوافز.

تحسين الأداء الوظيفي: تم تحقيق تحسن بنسبة 15% في الأداء الوظيفي للموظفين الذين استفادوا من برامج التدريب والحوافز المالية.

## المطلب الثالث: كيف يتم استقطاب و المحافظة على الكفاءات البشرية في بنك BADR

### 1- الاستقطاب

**تعريف الاستقطاب:** الاستقطاب يشمل مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لجذب المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة. يتطلب هذا النشاط تحديد العدد المطلوب من الموظفين والمهارات اللازمة في الوقت المناسب. يكون الاستقطاب ضرورياً عندما تشير نتائج تخطيط القوى العاملة إلى وجود نقص في الموارد البشرية.

### أنواع الاستقطاب في بنك BADR

#### 1- الاستقطاب الخارجي:

المناصب العليا: مثل المدير العام ونائب المدير العام، يتم الاستقطاب من خارج البنك لضمان الحصول على خبرات جديدة ومتنوعة.

الجامعات والمدارس العليا: يتم الاستقطاب من المؤسسات التعليمية عند الحاجة، لضمان توفير كوادر شابة ومؤهلة حديثاً.

#### 2- الاستقطاب الداخلي:

الفرص الداخلية: يخصص للبنك فرصة لترقية العمال الحاليين وتدرجهم في سلم المناصب. ينقسم التدرج إلى:

التدرج الأفقي: تغيير في السلم الوظيفي بدون تغيير المنصب.

التدرج العمودي: تغيير المنصب بمنصب آخر.

الجدول رقم (15): جدول أساليب الاستقطاب وتأثيرها

نوع الاستقطاب	الأسلوب	الأثر المتوقع
خارجي	مناصب عليا - جامعات -مدارس عليا	- جلب خبرات جديدة - كفاءات حديثة
داخلي	ترقيات داخلية	- تعزيز الولاء - توفير فرص التطور المهني للموظفين الحاليين

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

**تعليق :**

عرض الجدول الطرق المختلفة لاستقطاب الموظفين في بنك BADR وتأثير كل طريقة على الكفاءة التشغيلية للبنك. يظهر كيف يمكن للمناصب العليا المستقطبة من الخارج أن تجلب خبرات جديدة، في حين أن الاستقطاب الداخلي يعزز الولاء ويشجع الموظفين على التطور المهني.

## 2- المحافظة على الكفاءات البشرية

**برامج التدريب والتطوير:**

**التدريب المستمر:** برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم الفنية والمهنية.

**برامج التدريب المتقدمة:** توفير دورات متخصصة وشهادات مهنية لتعزيز مسارات التطور المهني.

**الترقيات الداخلية:**

الترقية بناءً على الأداء: يشجع البنك ترقية الموظفين من الداخل بناءً على قدرتهم وكفاءتهم، مما يعزز التزامهم وتطورهم المهني.

بيئة عمل إيجابية:

تحفيز الإبداع :خلق بيئة تشجع على الابتكار والتعاون بين الموظفين، مما يعزز من رضاهم الوظيفي وولائهم للبنك.

المكافآت والحوافز العادلة:

نظام مكافآت عادل :تقديم مكافآت تستند إلى أداء الموظفين ومساهماتهم، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

تقديم فرص التطوير الوظيفي:

العمل في مشاريع جديدة :إشراك الموظفين في مشاريع جديدة ومنحهم فرص للتدريب المتقدم أو فرص العمل الدولية، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وإثراء تجربتهم.

الجدول رقم (16): جدول استراتيجيات المحافظة على الكفاءات وتأثيرها

الإستراتيجية	الوصف	الأثر المتوقع
برامج التدريب والتطوير	تعزيز المهارات والقدرات المهنية	تحسين الأداء الوظيفي وتطوير المسار المهني للموظفين
الترقيات الداخلية	ترقية الموظفين بناءً على الكفاءة	تعزيز الالتزام والولاء - توفير حوافز للتطور المهني
بيئة عمل إيجابية	خلق بيئة تشجع على الإبداع والتعاون	زيادة رضا الموظفين - تعزيز روح الفريق
المكافآت والحوافز العادلة	نظام مكافآت يستند إلى الأداء	تحفيز الموظفين - زيادة الرغبة في البقاء في البنك
فرص التطوير الوظيفي والمهني	إشراك الموظفين في مشاريع جديدة وتوفير فرص عمل دولية	تطوير مهارات الموظفين - إثراء تجربتهم وزيادة ولائهم

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية

### تعليق :

يوضح هذا الجدول الاستراتيجيات المختلفة التي يتبعها بنك BADR للحفاظ على موظفيه، مثل برامج التدريب والترقيات الداخلية. يظهر كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للبنك.



## خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لاحظنا أن الهدف الرئيسي للبنك هو تحقيق الربحية و ضمان الاستمرار في نشاطه و كسب عدد كبير من الزبائن و المحافظة عليهم و احترام المنافسة , و هذا لا يكون إلا إذا كان عمال البنك يتمتعون بقدرات معرفية عالية و كفاءات حتى اتضح لنا أن البنك يسعى إلى تنمية قدرات موظفيه من خلال تدريبهم و تكوينهم في عدة مجالات المتعلقة بعمل البنك و أيضا تحفيزهم في العمل عن طريق منحهم تحفيزات التي تتمثل في تغيير المناصب و الترقية و الزيادة في الأجر , و هذا يؤكد اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالموارد باعتبارها أهم عنصر لتحقيق الميزة التنافسية .

## خاتمة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري لموضوع دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية توصلنا إلى أن المؤسسات الرائدة تتحكم في إدارة الموارد البشرية بشكل صحيح وجيد، وذلك لإيقانها أن الموارد البشرية السبيل الرئيسي لتحقيق أهدافها من ربح وبقاء ونمو، وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا تنافسية بالاعتماد على مواردها البشرية، ولهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبها، والحرص على متابعة وتقييم أدائها لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولها المهني من أجل إعدادهم لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

ومن خلال دراسة الحالة التي قمنا بإجرائها على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية - عين تموشنت - تبين لنا أن مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة قوي، ويرجع ذلك إلى أن مستوى كل من توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم أداء الموارد البشرية قوي، كما أن مستوى الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة محل الدراسة قوي كذلك، وذلك راجع إلى المقدره القوية للمؤسسة على تحقيق ميزة التميز .

ومن خلال الدراسة الميدانية استطعنا الإجابة على الفرضيات

**1- الفرضية الأولى :**

مصلحة التكوين لها دور في خلق الميزة التنافسية من خلال ما عرضناه في دراسة الحالة لمساهمة عملية التدريب في خلق ميزة تنافسية نرى أن المصلحة تبدل مجهودها في الاهتمام بالموارد البشري بمختلف مستوياته و مؤهلاته و تخصصاته و متابعته عن طريق التدريب و انه استثمار على المدى الطويل و تنمية قدراتها التنافسية , اعتبرت التدريب ركنا أساسيا من أركان عملية التنمية الإدارية , حيث قامت بتخصيص برامج تدريبية و تقييمها و جعل معظم العمال يشاركون في عملية التدريب من أجل منح كل عامل فرصة في تطوير قدراته و تطبيق مهاراته .

ومنه نستنتج أن لمصلحة التكوين و التدريب دور هام في خلق الميزة التنافسية و منه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت .

**2- الفرضية الثانية :**

يساهم نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية من خلال ما تم عرضه من الدراسة الحالة لمساهمة نظام الحوافز في تحسين الميزة التنافسية , فالمصلحة تقوم بتحفيز موظفيها و المحاولة في رفع إمكانياتهم و قدراتهم في العمل و أيضا زيادة شعورهم بالولاء و الانتماء للمؤسسة و ذلك من أجل ضمان بقائهم و عدم هروبهم نحو المؤسسات المنافسة , و الاهتمام بمختلف الجوانب التحفيزية التي تتمثل في : الأجور / الترقيات / منح قروض بدون فوائد , و المساواة في تقديم الحوافز سواء مادية أو معنوية و هذا ما يؤدي إلى تحفيز العمال للعمل بجهد و إخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة .

و منه نستنتج أن نظام الحوافز يساهم في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة و عليه يمكن القول أن الفرضية الثانية صحيحة .

### 1- الفرضية الثالثة :

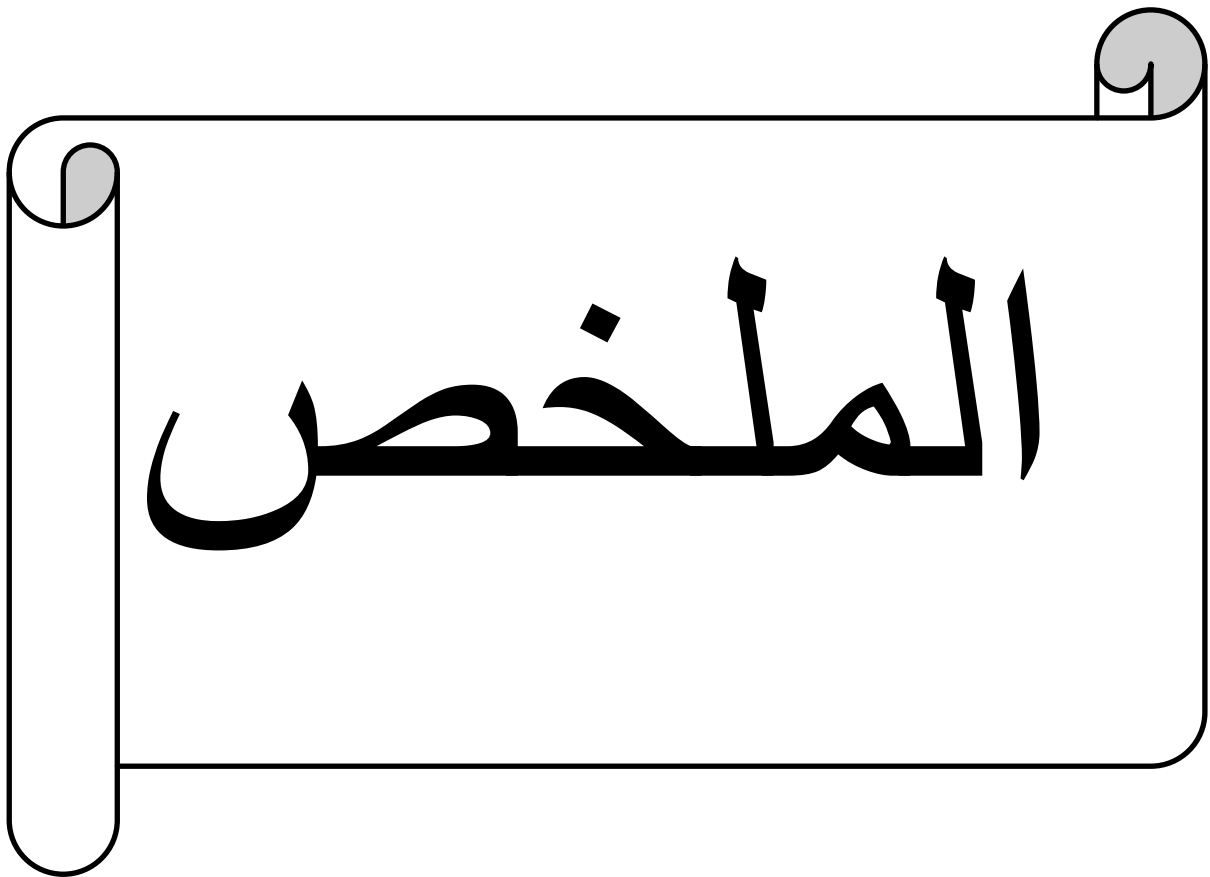
الاستقطاب و المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها ميزة تنافسية .  
من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة الميدانية للاستقطاب و المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها ميزة تنافسية , فالمصلحة تقوم باستقطاب خارجي بالنسبة للمناصب العليا و كذلك استقطاب داخلي من خلال التدرج في سلم العمل , و تحافظ المصلحة كفاءاتها البشرية من خلال برامج التدريب و التطوير حيث أن كل منهما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي و أيضا تحافظ عليهم من خلال خلق بيئة عمل ايجابية التي بدورها تساهم في تشجيع الموظفين على الإبداع و الابتكار و تعزيز التعاون بينهم .

ومنه نستنتج إن الكفاءات البشرية ميزة تنافسية و يجب على كل مؤسسة الحفاظ عليها .

و منه يمكن القول إن الفرضية الثالثة تحققت .

كما توصلنا إلى التوصيات التالية :

- ❖ تكتيف البرامج التدريبية من اجل تنوع مهارات الموارد البشرية.
- ❖ تنمية و تطوير الموظفين بإعداد دورات تكوينية .
- ❖ ضرورة الاهتمام بنظام الأجور لأنه هو العامل الرئيسي الذي يحفز به العمال من اجل عدم هروبهم من العمل و كذا لتسديد حاجياتهم الغير منتهية .
- ❖ إيجاد حلول لانشغالات العمال و الاستماع لمشاكلهم المهنية.
- ❖ المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية .



المأخض

المخلص بالغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية , و للوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جانبين : جانب نظري و جانب تطبيقي حيث اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي : الجانب التطبيقي : يتضمن دراسة حالة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية , بغية الوقوف على مدى تبني المؤسسة لإدارة الموارد البشرية في دعم تنافسها . و لقد توصل الطلبة من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها إن تبني المؤسسة لإدارة الموارد البشرية و الالتزام بمتطلباتها و شروطها يساهم في خلق ميزة تنافسية لها , و يجب المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية , الميزة التنافسية , الكفاءات , التدريب , التحفيز.

---

**Abstract :**

This study aimed to identify the contribution of HRM in achieving competitive advantage. To achieve this, we examined two aspects in this study: a theoretical aspect and an applied aspect, relying on the descriptive-analytical method.

The applied aspect includes a field study of the Bank of Agriculture and Rural Development, with the aim of assessing the extent to which the institution adopts HRM in supporting its competitiveness.

The students concluded from this study that adopting HRM and adhering to its requirements and conditions contributes to creating a competitive advantage for the institution, And it is necessary to maintain human competencies, considering them the fundamental pillar in achieving competitive advantage.

**Keywords:** human resources, competitive advantage, competencies, training, motivation.



## أولا : اللغة العربية

## ا : الكتب

- ✚ ادارة الموارد البشرية 1994 القاهرة الشركة العربية للنشر و التوزيع
- ✚ ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, عمان, 2007
- ✚ اسس عام النفس الصناعي التنظيمي 1992 الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب
- ✚ الاتجاهات الحديثة في علم الادارة 1984 الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب للنشر
- ✚ سعيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، جامعة قناة السويس، القاهرة، السنة 2005 .
- ✚ الكبسي, ص 1. (2005). إدارة المعرفة , المنظمة العربية للتنمية الادارية . القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع .
- ✚ الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي 2015 الاردن دار الايام للنشر
- ✚ بكر, م. م. (2008). ادارة الموارد البشرية .مدخل تحقيق الميزة التنافسية. p. 55 ,
- ✚ تنمية الموارد البشرية 2002 الجزائر دار الهدى للطباعة و النشر
- ✚ جودة, م. ا. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . عمان : دار وائل للنشر و التوزيع .
- ✚ روبرت, الادارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية, مصر, 2008
- ✚ شارلز وجونز, ج. الادارة الاستراتيجية . دار المريخ للنشر ( .ترجمة .محمد, المتعال , المملكة العربية السعودية). (2001)
- ✚ طالب, ع. ف., البناء, ز. م. (استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة . عمان : دار حامد للطباعة و النشر 2012) ..
- ✚ عقيلي, ع. و. ادارة الموارد البشرية المعاصرة . الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع .. (2005)
- ✚ عوض, ص., الموجود, ا. ا. (s.d.). الادارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية.
- ✚ ماهر, و اخرون, و. الادارة المبادئ و المهارات .مصر :الدار الجامعية للنشر . (2002) .
- ✚ مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية, مصرالدار الجامعية, 2005
- ✚ نظم المعلومات الاستراتيجية , دار وائل للنشر , مصر, 2005
- ✚ وسيلة, ح. (ادارة الموارد البشرية .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية, 2004) .
- ✚ سعاد نائف برنوطي, إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- ✚ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005 ،
- ب : الرسائل والأطروحات الجامعية:
- ✚ ملجم, م. (2009-2010). تسيير الموارد البشرية و المالية في الجماعات المحلية.الجزائر :مذكرة ماجستير في ادارة الموارد البشرية.
- ✚ كشاط, ا. (2005-2006). دور الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمؤسسة .sonalgazالجزائر :جامعة فرحات عباس سطيف.
- ✚ عجعج & , الشبلي . (2015). التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية .



- عريقات, جرادات & العتيبي. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني. الاردن.
- خرفاش, س. (2002-2003). أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف مسيلة .
- حسن. (2009). بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. الاردن.
- بوعرار, ا. ش. (2016). أهمية الإدارة الاستراتيجية للتكاليف في تعزيز التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- احمد, ط. (2014-2015). دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الاستثمار الرياضي وإبراز مفهوم الربح لدى المؤسسة الرياضية. (الجزائر: جامعة الجزائر 03.
- جربي, ع. ا. (2013). اثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. ماجستير في علوم التسيير, الجزائر.
- دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية ماستر الجزائر 2012-2014
- البيات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائر مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال 2006
- السنباني. (2011). بعنوان استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. اليمن.
- رحيل آسية. دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، 2010-2011 ،
- عبد المحسن أحمد حاجي حسن بعنوان ممارسة إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسساتي مذكرة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2010.
- أبو قاسم حمدي بعنوان تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفالحة و التنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003
- ج : المداخلات والمؤتمرات العلمية
- الميزة التنافسية للموارد البشرية و دورها الاستراتيجي في نقل و توظيف التكنولوجيا الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات
- المعاضدي, م. و. (2007). ادارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة الاليات و المعالجات. المؤتمر العلمي السابع بعنوان المخاطر و اقتصاد المعرفة. الاردن : جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة .

## ثانيا :اللغة الأجنبية

- Adil. (2015). (*strategic Human Resource Management Pratices and Competitive Priorites of the Manufacturing Preformance in Karachi* ).

- ✚ cheng, & yu yeh. (2007). *The essence of efficiency and sustainable competitive advantage: The case of air freight companies in Taiwan*. taiwan , university Otara Malaysia .
- ✚ *Human Resource Management practice*2006london 10th edition
- ✚ Memon, m., & others. (2009). *human capital a source of competitive advantage ideas for strategic leadership*.
- ✚ Shahzad, & ali. (2008). *(Impact Of Human Resource Pratices on Perceived Preformance of University Techers in Pakistan )*. Pakistan.
- ✚ Elizabeth F Chapman, Faye A Sisk,Jeff Schatten and Edward W Miles ,
- ✚ *Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation*, 2016
  
- ✚ *Hamzah Elrehail, Ibrahim Harazneh, Mohammad Abuhjeeleh, Employee satifsfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus, European Journal of Management and Business Economics*,2020
- ✚ Suhong, & al. (2021). *(The impact of suooly chain management (SCM) pratices on competitive advantage and organizational performance)*.