

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية و تجارية، علوم التسيير
الشعبة : علوم اقتصادية
التخصص : مالية و بنوك

من إعداد الطالبة: شارف مريم نسرين
بعنوان:

أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

(دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2014/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور غريب بولرباح أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا.
الأستاذ بن ساحة علي أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا.
الدكتور غوالي محمد البشير أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا.

السنة الجامعية: 2013_2014

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية وتجارية، و علوم التسيير
الشعبة : علوم اقتصادية
التخصص : مالية و بنوك

من إعداد الطالبة: شارف مريم نسرين
بعنوان:

أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

(دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2014/06/11
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور غريب بولرباح أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا.
الأستاذ بن ساحة علي أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا.
الدكتور غوالي محمد البشير أستاذ محاضر جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا.

السنة الجامعية: 2013_2014

إهداء

أهدي ثمرة جسدي وعملي هذا

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقتنن رضاها برضي الرحمان وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق

والدتي حفظها الله وبارك في عمرها

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة

والدي حفظه الله وبارك في عمره

إلى أحب الناس علي قلبي

إخوتي وأولاد إخوتي حفظهم الله

إلى من ساعدني بالقول والفعل وكان سندا لي في إنجاز هذا العمل

فاروق

إلى أُمِّي أصدقائي أهدي عملي هذا

مريم نسرين

تشكرات

اللهم إني عبدك ابن عبدك ابن أمك ناصيتي بيدك، ماض في حكمك، عدل في قضاؤك، أسألك بكل اسم هو لك، سميت به نفسك، أو أنزلته في كتابك أو علمته أحدا من خلقك، أن تجعل القرآن ربيع قلبي ونور صدري وجلاء حزني وذهاب همي .

نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل، ونسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يجعل فيه ما هو لصالح الأمة.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الأستاذي المحترم : " بن ساحة علي " لما منحه لي من وقته وجهد وتوجيه وإرشاد، كما أتقدم بالشكر إلى كل الأستاذ صياغ أحمد رمزي و هتهام السعيد، و أخص بالشكر السادة أعضاء المناقشة لإثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءة، وإلى كل من ساهموا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

مريم نسرين

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تبين مفهوم إدارة الموارد البشرية و التعريف بأهم وظائفها، و مفهوم الميزة التنافسية و التعريف بمصادرها و أنواعها، و إبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى ولاية ورقلة بحيث تمت الدراسة على عينة شملت وكالات بنكية في ذات الولاية ، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات تحليل الانحدار البسيط و في الأخير خلصت تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: موارد بشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، ميزة تنافسية.

Résumé de l'étude:

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel, grâce à illustrer le concept de gestion des ressources humaines et la définition des fonctions les plus importantes , et le concept de l'avantage concurrentiel et la définition et types et les sources, et mettre en évidence la relation entre eux par rapport à l'aspect théorique de l'étude .

En ce qui concerne le côté pratique a adopté le questionnaire de l'étude comprenait des questions liées à trois axes circulant dans l'idée d'hypothèses ont été distribués au niveau de l'état de Ouargla afin que l' étude a été menée sur un échantillon d'agences bancaires dans le même état , nous avons adopté dans l'analyse des données des questionnaires sur le programme Statistical Package for Social Sciences (SPSS) programme Tableau Assistant Excel et de tester des hypothèses analyse de régression simple et dans cette dernière étude a conclu la présence d'un effet statistiquement significatif de la gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les banques commerciales à l'étude.

Mots clés: ressources humaines, fonctions de gestion des ressources humaines avantage concurrentiel.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
3	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
17	المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
21	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها و مناقشتها
40	خاتمة
43	قائمة المصادر و المراجع
47	الملاحق
51	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01_01)	مقياس ليكارت الثلاثي	18
(02_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام للاستقطاب و التعيين في البنوك التجارية	24
(03_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام للتدريب و التنمية في البنوك التجارية	25
(04_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية	26
(05_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام للرواتب و الأجور و التعويضات في البنوك التجارية	27
(06_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري للصحة و السلامة المهنية في البنوك التجارية	28
(07_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لميزة التميز في البنوك التجارية	29
(08_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لميزة التكلفة في البنوك التجارية	30
(09_01)	المتوسط العام و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لميزة الجودة في البنوك التجارية	31
(01_02)	نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التميز	32
(02_02)	نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التكلفة	33
(03_02)	نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة الجودة	35

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	متغيرات الدراسة	(01_01)
21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-02)
22	توزيع أفراد العينة حسب السن	(02-02)
22	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(03-02)
23	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(04-02)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
47	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)

مقدمة

لقد كان للتغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي ككل تأثير كبير سواء على الدول المتقدمة أو المتخلفة، خصوصاً بعد شراكة اقتصاديات الدول المتقدمة مع المتخلفة، والمبني أساساً على الجودة والمعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد حيوي يضمن للمؤسسات البنكية ديمومة ميزاتها التنافسية، وبذلك أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل نجاعة وتنافسية البنوك حيث أصبحت هذه الأخيرة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى كفاءة تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر الإداري، هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره مورداً حيوياً وطاقاً ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات.

من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما أكسبها أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات.

و في ضوء ما تقدم يتضح الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في البنوك من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة و التخصص، بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها وتقييم أداءها، ووضع نظام أجور و حوافز عادلة و توفير الصحة و السلامة المهنية. وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

لقد دلت الدراسات السابقة على أن إدارة الموارد البشرية بشقيها السلعي والخدمي تواجه تحديات كبيرة حالية ومستقبلية جراء ما أحدثته العولمة وآلياتها من تغيير واسع في نطاق الأعمال والقدرات المطلوبة للموارد البشرية من مواجهة هذه التحديات لا بد لها من توظيف أفراد مؤهلين، وقادرين على مواجهة هذه التحديات، ولضمان استمرار أنشطة المنظمة الفعالة والتمكن من المنافسة مع المنظمات الأخرى لا بد لها من امتلاك رؤى مستقبلية، تعنى بالمزايا التنافسية.

و استناداً لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات جزئية وهي:

__ فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية؟

هل تعتمد البنوك على الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

إستادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: يوجد لإدارة الموارد البشرية أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية " ميزة التميز، ميزة التكلفة، ميزة الجودة " في البنوك التجارية لولاية ورقلة ويشقت منها الفرضيات التالية:

- _ أن المورد البشري له أثر مهم في تحقيق ميزة التميز في البنوك التجارية؛
- _ أن المورد البشري له أثر مهم في تحقيق ميزة التكلفة في البنوك التجارية؛
- _ أن المورد البشري له أثر مهم في تحقيق ميزة الجودة في البنوك التجارية.

مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- 1- الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الاقتصاديين، موضوع البحث يتناسب ويخدم مجال التخصص مالية وبنوك؛
- 2- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية.

أهداف الدراسة:

- _ إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة؛
- _ محاولة تأكيد الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري كأحد عوامل التفوق التنافسي و نجاعته أمام المنافسين في مجال البنوك التجارية؛

- _ توضيح طبيعة العلاقة بين وضائق إدارة الموارد البشرية والمزايا التنافسية في البنوك التجارية؛
- _ محاولة التوصل إلى توصيات تخدم القطاع البنكي ككل فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة:

- _ أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- _ توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية؛
- _ أهمية نتائج الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية المؤسسات عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي :

- 1- الحدود المكانية : عينة من البنوك التجارية لولاية ورقلة البالغ عددها 3 وهي بنك الجزائر الخارجي، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- 2- الحدود الزمانية : حدود الدراسة من حيث المجال الزمني سنة 2014.

منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والتمكن منه نحاول استخدام المناهج المستخدمة في الدراسات الاقتصادية وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهجاً وصفيًا يمكن من توضيح جوانب الموضوع النظرية، والذي يهتم بتجميع المعلومات وتنظيمها والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، والدراسات السابقة هذا بالنسبة للفصل الأول.

كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الثاني لأنه يوافق طبيعة موضوع البحث.

صعوبات الدراسة:

_ الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية ويعود ذلك لقلّة المراجع بنفس موضوع دراستنا
أوعلى حد علم الباحثة؛

_ صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من المديرين ورؤساء الأقسام.

هيكل الدراسة:

سعيًا منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

قمنا بتخصيص الفصل الأول والذي يحمل عنوان الجانب النظري للدراسة، للتطرق لكل من الأدبيات النظرية والتطبيقية لذلك تم تقسيمه لمبحثين، المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية والذي تناول مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية "المفهوم الأهمية الأهداف والوظائف"، والميزة التنافسية "المفهوم، الأنواع، المصادر"، إضافة إلى التطرق لعلاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة متغيرات الدراسة موضوع البحث.

أما الفصل الثاني، فكان بعنوان الجانب التطبيقي للدراسة، تم تخصيصه للدراسة التطبيقية فقسمنها إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة، طريقة جمع المعطيات، الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض النتائج المتوصل لها ولاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

و في الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا له من توصيات وأفاق مستقبلية.

الفصل الأول:
الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية، و هو ما أكسبها أهمية و حيوية خاصة مما تطلب مؤهلات غير تقليدية لشغل الوظائف الإدارية.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها و أهدافها، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها و مصادرها، و هذا ضمن المبحث الأول، أما المبحث الثاني فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة و التعليق عليها، فكان تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية _ الإطار المفاهيمي للدراسة

موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت _ و مازالت _ باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، وبما أن المعلومات تتحرك بمرونة بين المؤسسات فإن تحقيق الميزة التنافسية أصبح يركز على المورد البشري الذي يعد المصدر الأساسي لها، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني نتطرق إلى الميزة التنافسية وعلاقتها بالمورد البشري.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنحاول إيضاح ماهية إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق لمفهومها، أهميتها و أهدافها، وظائفها وذلك من خلال التالي:

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن إن نميز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:¹

1_ وجهة نظر تقليدية: يرى أصحابها أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات أو سجلات العاملين ومتابعة الغياب والحضور، الانصراف، الإجازات، ونعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية وكذا موقعها من الهيكل التنظيمي؛

2_ وجهة نظر حديثة: تري بأن إدارة الأفراد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (إنتاج تسويق، تموين ...)، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاية الإنتاجية في المنشأة، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية لعدد من الكتاب :

يعرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005 بدون طبعة، ص15

² حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت ص 01

كما يعرفها مؤيد سعيد السالم بأنها: مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد.³

و أخيرا DECENZO AND ROBBINS إدارة الأفراد بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي: إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف للمنظمة و فيما يلي عرض لأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية.

1_ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل؛⁵

أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف، والتخريب... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلا، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات)؛⁶

إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.⁷

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط01، 2009

⁴DECENZO DAVID ; ROBBINS STEPHEN **FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT** 8TH ED ; JOHN WILEY SONG P P 25 26

⁵ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص57

⁶ صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير قسم الإدارة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009، صص 99_100

⁷ عمري سامي مرجع سابق ص57

2_ أهداف إدارة الموارد البشرية: تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

_ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛

_ تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛

_ الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بدل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.⁸

ب_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

_ إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛

_ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.⁹

ج_ أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.¹⁰

الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

أ_ وظيفة تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.¹¹

⁸ محمد عبد الفتاح الصيرفي إدارة الموارد البشرية دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى 2006 ص 16

⁹ مؤيد سعيد السالم مرجع سابق ص 34

¹⁰ حسن فلاح حسن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009 ص 19

¹¹ عمري سامي مرجع سابق ص ص 59_60

ب_ وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

- ✓ تدريب وتنمية العاملين: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.¹²
- ✓ تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.¹³
- ✓ إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.¹⁴

ج_ وظيفة تحفيز الموارد البشرية: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.¹⁵

د_ الرواتب والأجور والمكافأة: وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته.¹⁶

هـ_ السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.¹⁷

و_ وظيفة تنظيم علاقات العمل: تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم.¹⁸

¹² مؤيد سعيد السالم مرجع سابق ص 31

¹³ بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2013 جامعة الشلف ص 14

¹⁴ نفس المرجع ص 15

¹⁵ شلال عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007 ص 104

¹⁶ موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن 2008، ص 58.

¹⁷ موفق محمد الضمور، نفس المرجع ص 59

¹⁸ شلال عبد القادر مرجع سابق ص 110

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

في هذا المطلب سنتطرق لماهية الميزة التنافسية و سوف نحاول إبراز العلاقة بينها و بين الموارد البشرية على النحو التالي:

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على: " تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها."¹⁹

يعرف M.PORTER الميزة التنافسية: "الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها، بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض..."²⁰

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الميزة التنافسية لأي منظمة هي عنصر أو عناصر التفوق التي تتميز بها المنظمة عن غيرها.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:²¹

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل: ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة (استعماله، استهلاكه تبادلية)؛

البعد الثاني: التميز: إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجاتها وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها.

الفرع الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

أولا أنواع الميزة التنافسية: تنقسم الميزة التنافسية إلى 3 أنواع أساسية هي :

ميزة التكلفة الأقل: نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى منافسيها؛²²

ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛²³

¹⁹ . نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب 1998، ص 37

²⁰ Michael porter . l'avantage concurrentiel traduit par philippe de l'avergne . edition bunod . paris France 1997. P 13

²¹ ليلى محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010، ص48

²² بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر،

الخروية 2002، ص 15_16

²³ بربش فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب . البلدة 2005، ص 29

ميزة الجودة: عرفها " juran " بأنها الالتزام بالمتطلبات، أما " crosby " فيعرفها بأنها الملائمة للاستخدام، ويضيف " deming " تحقق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا.²⁴

ثانيا مصاد الميزة التنافسية: تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى:

التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية: يمكن أن تعتمد المنظمة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة، الذي يضمن لها النجاح والبقاء، ومن تم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها.²⁵

الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المصرفية، والمالية فالحيازة على هذه الموارد يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية.²⁶

مدخل الموارد أساسا لبناء ميزة تنافسية: إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.²⁷

الفرع الثالث: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة والذي يتمثل فيما يلي:

ـ **القدرة على إدارة التغيير:** إذا تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم؛²⁸

²⁴ مدجحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث العدد 12، جامعة العربي تبسي، تبسة 2013

²⁵ مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2013، ص

09

²⁶ نفس المرجع ص 10

²⁷ بربش فايزة مرجع سابق ص 29

²⁸ شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية، "حالة مؤسسات الجزائر"، أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3،

الجزائر 2010، ص137

- ضمان نجاح واستمرارية المنظمة: ويبرز من خلال ذلك دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضا في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة، وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط؛
- القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية: وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة ومعرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة وأما فيما يرتبط بالمخرجات التنظيمية فيمكن لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المخرجات التي تتضمن المعرفة واستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمعة، جودة الخدمات؛²⁹
- التركيز على تدريب الموارد البشرية: حيث يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.³⁰

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع

بالنسبة لموضوع الدراسة فكان من الصعب إيجاد دراسات صبغت بنفس العنوان إلا أنه هناك العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة، وعليه سنحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة حيث تم ترتيب الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض الدراسات العربية و الأجنبية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة مرتبة ترتيبا تصاعديا حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات العربية:

1_دراسة أبو قاسم حمدي بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003 والتي عالجت الإشكالية التالية: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة التنافسية ؟ وقد 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 والمنهج التاريخي الذي

²⁹ شارف عبد القادر مرجع سابق ص 137_138

³⁰ نفس المرجع ص 138

اهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني، وقد خلصت 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 والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها وتحديد احتياجات التنمية والتدريب مروراً بمرحلة التنفيذ واعتماد الطريقة الملائمة للتدريب كآخر مرحلة وهي مرحلة جد حساسة، لأنها تحدد مدى تأثير برنامج التدريب على كفاءات الأفراد، وأخيراً خلصت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية وبصفة مباشرة عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية "ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز كل حسب نوع الكفاءة".

اقتصرت الدراسة على بنك واحد بينما دراستنا ستأخذ عينة من البنوك، درس تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية وضيعة من وضيعة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بينما موضوعنا سنأخذ كل الوظائف بعين الاعتبار وسوف نتطرق لهم جميعاً.

2_دراسة سمالي يحضيه بعنوان أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير 2005، التي عاجلت الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير الجودة، المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية هدفت الدراسة إلى محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على التحليل الاستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية مرتبطة بشكل رئيسي بالتسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية، المنهج المستخدم هو منهج الاستقراء والاستنباط، ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة اعتماد نظرية التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة، ضرورة تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأسمال الفكري والكفاءات وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنضمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل والعمل على تبنى الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

هذه الدراسة اهتمت بأثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على الميزة التنافسية دون التطرق إلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتطرق له في دراستنا.

3_دراسة بن خيرة سامي بعنوان أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة أغا الجزائر 2006، والتي عاجلت الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن القول أن التسيير الجيد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الخدمية يؤدي بما إلى وضع الزبون ضمن أولوياتها ويؤدي بما إلى تحسين تنافسياتها؟ هدفت الدراسة إلى معرفة دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة

نحو الزبائن في ظل وجود المنافسة خاصة مع وجود الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين العنصر البشري الذي يتولى تقديمها، المنهج المتبع للدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي ومنهج دراسة الحالة، أهم النتائج المتوصل لها يمثل العنصر البشري موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره إلى خلق الميزة التنافسية.

بالرغم من أن هذه الدراسة، احتوت على متغير الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية لأنها تختلف مع دراستنا في هدفها إذ أن هدف الدراسة معرفة دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة لتحقيق التميز، بينما دراستنا دور إدارة الموارد البشرية ككل في تحقيق التميز.

4_دراسة رياض صوشة بعنوان تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2008، والتي ناقشت الإشكالية التالية : إذا كانت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية من خلالها ؟ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : الميزة التنافسية تبنى على اختلاف وليس على تشابه يتم تأسيسها على المدى الطويل، تستطيع المنظمة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بآليات عدة عديدة منها الوفورات في التكلفة، الأسعار المنخفضة، الجودة.. الخ، يمكن تحسين الميزة التنافسية في المنظمة عن طريق تطبيق احد الاستراتيجيات التالية إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية، تحسين الإنتاجية التنظيمية، زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية، أن مفهوم التدريب ومفهوم التنمية ليسوا متطابقين وان استعمالهما كمترادفين ليس صحيحا.

بالرغم من احتواء الدراسة على متغير الموارد البشرية، إلا أنها تختلف مع الدراسة من ناحية الهدف ومن ناحية تحقيقها .

5_دراسة حسن فلاح حسن بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال 2009، إشكالية الدراسة تتمثل في: ما طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية (استقطاب الموارد، الاختيار والتعيين) والمزايا التنافسية (الكلفة، الابتكار) ؟، أهم ما هدفت إليه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية المنهج المتبع هو التحليلي الوصفي، أهم ما توصلت إليه الدراسة هو: تقوم الشركة عينة الدراسة بإشغال الوظائف الإدارية العليا والوسطى بالاعتماد على المصدر الداخلي، لا تستخدم الشركة الاستقطاب الإلكتروني، أشارت نتائج التحليل إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية الاستقطاب، الاختيار و التعيين في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار عند مستوى دلالة (0.05).

اقتصرت الدراسة على وظيفة واحدة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بينما في دراستنا الحالية سنتطرق إلى جميع الوظائف بشيء من التفصيل.

6_دراسة ليلى محمد ووليد بدران بعنوان دور التنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال نموذج مقترح للبنوك الإسلامية، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة دمشق 2009 والتي عالجت الإشكالية المكونة

من التساؤلات التالية : إذا كانت الموارد البشرية هي أهم الموارد المنظمة كيف يمكن لهذه الموارد أن تكسب المنظمة الميزة التنافسية في السوق؟، إذا كانت المهارات والأفكار هي المزايا التنافسية التي يمكن أن تكون لدى الموارد البشرية كيف يمكن توظيف التنمية والتدريب لتدعيم هذه المزايا بما أن المهارات بالتدريب والأفكار بالتنمية؟ هل هناك علاقة ارتباط بين سياسة تدريب الموظفين في البنوك الإسلامية وتنافسية البنوك تتعلق بالجودة المقدمة؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية وتدريب الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظرا لتزايد أهمية هذا الموضوع، والاهتمام الإعلامي والجمهوري به، التعرف على دور برامج التدريب التي تطبقها البنوك الإسلامية وفعاليتها في ظل إيجاد مزايا تنافسية لها ولقد توصلت الدراسة إلى أن مجموعة من النتائج أهمها خاصة بالبنوك الإسلامية والمتمثلة فيما يلي : لقد تبين بأن البنوك الإسلامية بحاجة إلى تدعيم الاستثمار في رأسمائها البشري، بحيث ثبت بأن هناك فجوى بين نمو العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه وبين توليد الموارد البشرية المؤهلة ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعا ما مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية، ضرورة الاستثمار في رأسمال البشري من خلال تبني برامج تدريب شامل تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وان يبنى التدريب على أساس مسح حقيقي للاحتياجات وموظفيها كما ونوعا ومضاعفة البنوك الإسلامية لجهودها في تأهيل عاملها في العلوم الشرعية والاقتصادية معا.

لكن ما يعاب على الباحثة أنها لم تقم بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات، وهذا ما سيتم تطبيقه في دراستنا.

7_دراسة عبد المحسن أحمد حاجي حسن بعنوان ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

مذكرة ماجستير قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2010، عاجلت الإشكالية التالية : هل هناك أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير تقييم الأداء والتعويضات والصحة والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة) هدفت الدراسة إلى : التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز، بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين، بيان مدى مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، منهج الدراسة هو الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها : وجود تأثير للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز عند مستوى معنوية (0.05)، وجود أثر ذي دلالة للتدريب والتطوير في تحقيق التميز عند مستوى (0.05)، وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي عند مستوى (0.05) وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات والصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز عند مستوى (0.05).

بالرغم من أن الدراسة احتوت على المتغيرين، متغير إدارة الموارد البشرية ومتغير الميزة التنافسية وهدفت إلى نفس هدف دراستنا الحالية، إلا أنها اختلفت مع دراستنا الحالية لتشمل عينة من البنوك.

الدراسات الأجنبية:

1_دراسة " Broderick.R – Boudrau.J.W " بعنوان :

Human Resources Management Information، And The Compétitive Edge ،academy of management executive vol 6n 2 1992

عاجت الإشكالية التالية: كيف تساهم تقنية المعلومات في مهمة التشريع وتحسين عملية اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، اعتمدت المدرسة المنهج التحليلي، أهم النتائج المتوصل لها هي: تحديد أربع استراتيجيات تنافسية موجهة لأهداف الموارد البشرية وهي "قيادة التكلفة، رضا الزبون، الجودة، الإبداع"، أن استخدام تقنية المعلومات تساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين وتقويم الأداء إضافة إلى أن تقنية المعلومات ستؤدي إلى الوصول إلى أفضل الكفاءات من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة هو أنه يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة تحليلية وصفية لأنها تأخذ وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية.

2-دراسة "Collins Christopher – Clark Kevin" بعنوان :

STRATEGIC HUMAN RESOURCE PARTICES TOP MANAGMENT FIRM PERFORMANCE THE ROL OF HUMAN RESOURCE PRATICES IN CREATING ORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL VOL 46 N 2003

هدفت إلى اختبار الأثر بين مجموعة ممارسات الموارد البشرية والشبكات الاجتماعية الداخلية والخارجية لفريق القيادة العليا والأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأثر بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي المعبر عنه بنمو المبيعات ونمو عدد الأسهم كان وسيطا من خلال الشبكات الاجتماعية للقيادة العليا، إضافة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم. هذه الدراسة تمت على قطاع المؤسسات الاقتصادية بينما الدراسة الحالية تخص قطاع البنوك.

المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تم دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تم تناولها، إضافة إلى أن الدراسة الحالية تناولت أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في الوكالات البنكية في وكالة ورقلة، لذلك فهي جاءت مكتملة للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

__ الجانب التطبيقي والذي تم على 3 وكالات بنكية المتواجدة على مستوى ولاية ورقلة؛

__أخذ وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تندرج في سياقها، حيث تم تبيان الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لتحقيق التميز، ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة النظرية وظيفة إدارة الموارد البشرية لها أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما سنحاول تأكيده في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ارتئينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية و ذلك من خلال مبحثين،المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع و عينة الدراسة، و على بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوي و الأولي، و سوف نتطرق إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة، و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعدة من الاستبيان، و المبحث الثاني الذي نتناول فيه مطلبين، الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني فنحاول من خلاله عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات المتبعة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، مناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 60 إستمارة لم يتم استرجاع 09 و تم إلغاء 06 و بالتالي بقي 45 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر

الفرع الثاني: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

● بيانات الدراسة : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي:

__ البيانات الثانوية : تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة

__ البيانات الأولية: وتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

● أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان وهو مستنبط من دراسة سابقة لعبد المحسن أحمد حاجي حسن، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا

من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم 1 يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم.

اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم.

- **محتوى الاستبيان :** احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة للمستقضي منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة الأثر بين الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة .

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أقسام رئيسية هي على الترتيب:

أولاً : شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمناً "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة"؛

ثانياً: شمل القسم الثاني إدارة الموارد البشرية بوظائفها متضمناً خمس أبعاد رئيسية هي " الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية؛"

ثالثاً: شمل القسم الثالث المزايا التنافسية والمتمثلة في " ميزة التميز، ميزة التكلفة، وميزة الجودة."

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي " likert scale " والذي يحتل ثلاثة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (01_01) مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة (الوزن)	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثاني موضوعات مختارة)، ص 538 المتاح على الموقع:

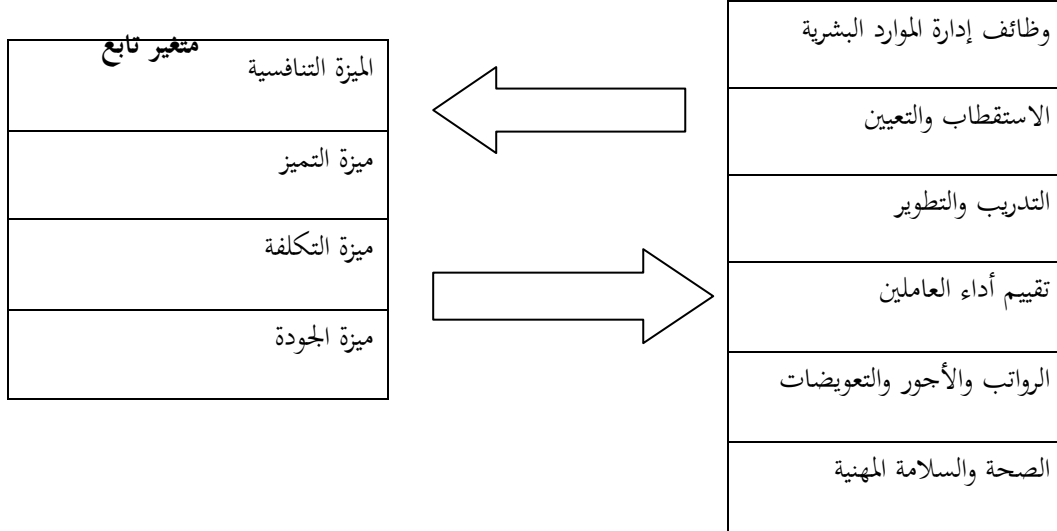
consulte le 21/03/2014 a 14:20: <http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire.analyzis.pdf>

الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في إدارة الموارد البشرية بتحديد وظائفها والمعبر عنها ب خمسة أبعاد رئيسية هي : " الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب والأجور والتعويضات، الصحة والسلامة المهنية "، أما الثاني متغير تابع والمتمثل في الميزة التنافسية والمعبر عنها ب " ميزة التميز، ميزة التكلفة، ميزة الجودة."

متغير مستقل

متغير تابع



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمع من الاستبيان.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

- تحكيم الاستبيان : قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة ورقلة ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمدرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث:

__ دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛

__ توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛

__ من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

و في الأخير وبناء على ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

• اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألف كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة .

نتائج اختبار الثبات : لدينا من الجدول ألفا كرونباخ 0,55 أي أن إذا أردنا إعادة توزيع الاستبيان من جديد فإن 55 منهم سيعيدون نفس الإجابة، وهذا يعبر عن نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة.

الفرع الثاني: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية Excel 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 19 (spss) statistical package for social sciences، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكنتنا برنامج spss من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، والتحقق من أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي تتمثل فيما يلي :

__ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛

__ حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

__ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة؛

__ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

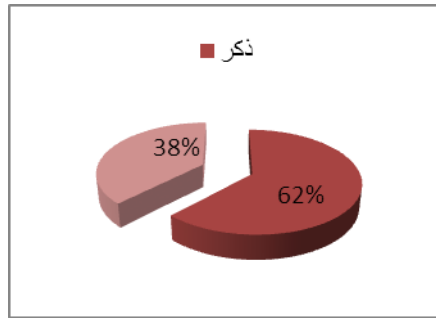
الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية "الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة "

1_ الجنس: يبين الشكل رقم(01_02) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على

الجنس

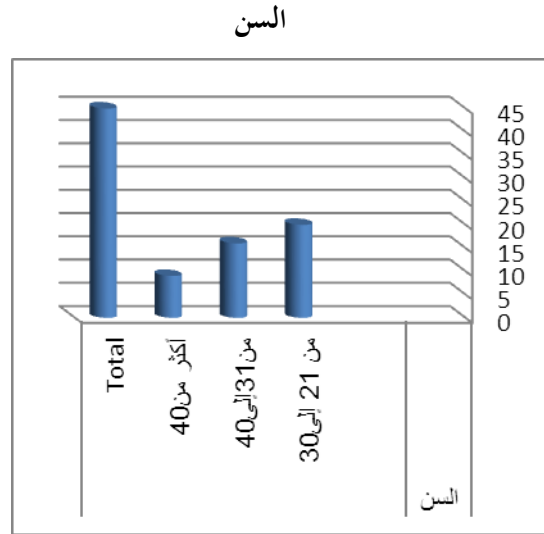
النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel

_ من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وذلك بنسبة 62,22 أما الإناث بنسبة 37,77 ، هذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث خصوصا في المجال البنكي

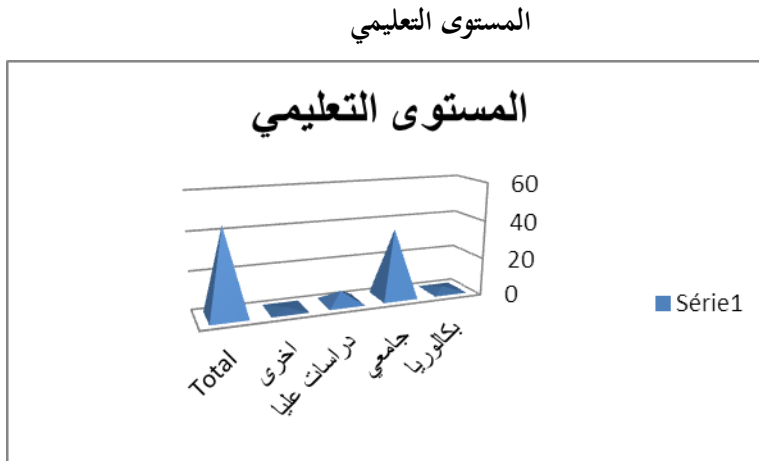
2_ السن: يبين الشكل رقم (02_02) السن لعينة الدراسة على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب سن أفراد العينة، حيث نجد نسبة 44,44% يتراوح سنهم ما بين 21_30 سنة، ونسبة 35% يتراوح سنهم ما بين 31_40، أما الباقي سنهم من 50 سنة فأكثر وذلك بنسبة 20%، هذا يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تولى اهتمام للفئة الشبابية في شغل المناصب .

3_ المستوى التعليمي: يبين الشكل رقم (03_02) توزيع أفراد العينة حسب التعليمي على النحو التالي:

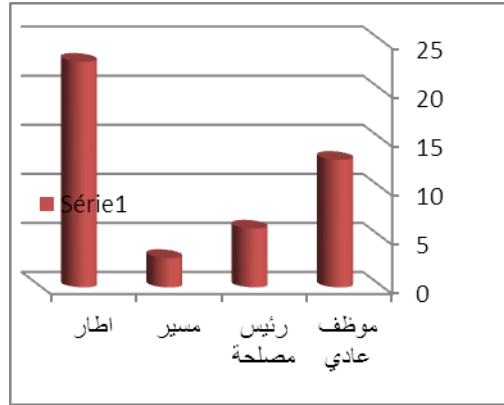


المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الإستبيان و برنامج excel

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة متحصلين على مستوى جامعي وذلك بنسبة 80%، ونسبة 13.33% هم من أصحاب الدراسات العليا، ونسبة 4.44% من المتحصلين على شهادة البكالوريا، وفي الأخير نسبة 2,22% من المتحصلين على دراسات أخرى، هذا يدل على أن أغلبية العينة ذات مستوى علمي جيد .

4 الوظيفة المشغولة: يبين الشكل رقم (04_02) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة على النحو التالي:

الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة هم إطار في البنوك التجارية وذلك بنسبة 51.11%، ونسبة 28.89% موظف عادي بينما نسبة 13.33% رئيس مصلحة، ونسبة 6.66% مسير، وهذا يدل على أن البنوك التجارية تولى أهمية كبيرة لتأطير أجهزتها .

الفرع الثاني : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين تجاه محارو الاستبيان

لقياس درجة الموافقة حول أهمية الإفصاح عن تأثير إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درجة 2 تعتبر الحد الفاصل بين الموافقة وغير الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي، لكن التوزيع الطبيعي للعينة ووجود نقطتين حرجيتين إحداهما موجبة والأخرى سالبة جعل مقياس الفقرات كما يلي:

- الرأي غير الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1 إلى 1.66؛
- الرأي المحايد تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 1.67 إلى 2.33؛
- الرأي الموافق تتراوح قيمة متوسطه المرجح من 2.34 إلى 3؛

المحور الأول: الموارد البشرية

أولاً: أهمية الاستقطاب والتعيين في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول اكتشاف أهمية الاستقطاب والتعيين في البنوك التجارية في ولاية ورقلة من أجل ذلك نعتمد على حساب المتوسط والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (01_01)

جدول رقم (01_01): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام للاستقطاب والتعيين في البنوك التجارية في ولاية

ورقلة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العناصر الاستقطاب والتعيين
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.54	2.80	39	3	3	إن البنك يوظف على أساس الشهادة، المهارة والخبرة
			86.7	6.7	6.7	
محايد	0.95	2.11	23	4	18	المقابلة عامل أساسي للتوظيف في البنك
			51.1	8.9	40.0	
محايد	0.86	1.87	14	11	20	يقوم البنك بنفسه بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات من أجل توظيفهم
			31.1	24.4	44.4	
محايد	0.52	2.25				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للاستقطاب و التعيين

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

— يشير الجدول رقم (01_01) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين 1.87 إلى 2.80 و بانحرافات معيارية من 0.54 إلى 0.95 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية الاستقطاب و التعيين في إدارة الموارد البشرية و بدرجات متفاوتة بين الموافق و المحايد؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأولى و المتمثلة في "إن البنك يوظف على أساس الشهادة، المهارة و الخبرة" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت أكثر موافقة بين العبارات الأخرى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 2.80 ثم تأتي العبارة الثانية التي تنص على أن "المقابلة عامل أساسي للتعيين في البنك" و التي مثلت الرأي المحايد بمتوسط حسابي بلغ 2.11 و كما يلاحظ فإن العبارة الثالثة و المتمثلة في "يقوم البنك بنفسه بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات و المهارات من أجل توظيفهم" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.87 .

ثانياً: أهمية التدريب والتنمية في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية التدريب والتنمية في البنوك التجارية في ولاية ورقلة ، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (02_01)

الجدول رقم (02_01): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام للتدريب و التنمية في البنوك التجارية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عناصر التدريب والتنمية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.71	2.64	35	4	6	يقوم البنك بدورات تدريبية من أجل تنمية وتطوير مهارات العاملين
			77.8	8.9	13.3	
محايد	0.87	2.09	19	11	15	يقوم البنك باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين
			42.2	24.4	33.3	
محايد	0.69	2.20	16	22	7	يتوفر البنك على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات وخصائص وخبرات العاملين
			35.6	48.9	15.6	
محايد	0.53	2.31				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للتدريب و التنمية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

— يشير الجدول رقم (02_01) أن المتوسطات الحسابية لأهمية التدريب و التنمية في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين 2.09 إلى 2.64 و بانحرافات معيارية من 0.69 إلى 0.87 هذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية التدريب و التنمية في إدارة الموارد البشرية و بدرجات تفاوتت بين الموافقة و المحايد

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "يقوم البنك بدورات تدريبية من أجل تنمية و تطوير مهارات العاملين " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.64 ثم تليها العبارة الثالثة التي تنص " يتوفر البنك على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات و خصائص العاملين بمتوسط حسابي 2.20 . ثم في الأخير العبارة " يقوم البنك باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.09

ثالثا: أهمية تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية في ولاية ورقلة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (01_03)

الجدول رقم (01_03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لتقييم أداء العاملين في البنوك التجارية

في ولاية ورقلة

العناصر	تقييم أداء العاملين	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام			
								التكرار	التكرار	التكرار
								النسبة	النسبة	النسبة
يتمتع البنك بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين	15	9	21	2.13	0.89	محايد				
	33.3	20.0	46.7							
يحتاج البنك إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية	6	6	33	2.60	0.72	موافق				
	13.3	13.3	73.3							
يشعر البنك بالرضا عن نتائج أداء العاملين	5	14	26	2.47	0.69	موافق				
	11.1	31.1	57.8							
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لتقييم أداء العاملين				2.40	0.52	موافق				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (01_03) أن المتوسطات الحسابية لأهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 2.13 إلى 2.60 و بانحرافات معيارية من 0.69 إلى 0.89 إضافة إلى أن نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس أهمية تقييم أداء العاملين

كانت جد مقبولة بالنسبة لعينة الدراسة إذ أغلب الإجابات كانت نحو اتجاه الموافق؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "يحتاج البنك إلى معلومات كافية و تفصيلية أكثر لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.60 ثم تليها عبارة "يشعر البنك بالرضا عن نتائج أداء العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.47، و في المرتبة الأخيرة عبارة "يتمتع البنك بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي قدره 2.13 .

رابعاً: مستوى أهمية الرواتب والأجور والتعويضات في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية الرواتب والأجور والتعويضات في البنوك التجارية في ولاية ورقلة وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (01_04)

الجدول رقم (01_04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للرواتب والأجور والتعويضات في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	العناصر الرواتب والأجور
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	0.91	2.11	21	8	16	ينتهج البنك سياسة أجور متكافئة
			46.7	17.8	35.6	
محايد	0.91	1.93	17	8	20	يملك البنك معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهله لتحديد نوعية المكافئة
			37.8	17.8	44.4	
محايد	0.78	1.98	13	18	14	يهتم البنك بتحديث نظام تعويضاته استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
			28.9	40.0	31.1	
محايد	0.60	2.0				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للرواتب و الأجور و التعويضات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (01_04) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الرواتب و الأجور و التعويضات في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 1.93 إلى 2.11 و بانحرافات معيارية من 0.78 إلى 0.91 ؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة " ينتهج البنك سياسة أجور متكافئة " جاءت في المرتبة الأولى بحيث أن المتوسط الحسابي لها 2.11 ثم تأتي العبارة الثالثة التي تنص " يهتم البنك بتحديث نظام تعويضاته استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية بمتوسط حسابي 1.98، ثم العبارة التي تنص على "يملك البنك معلومات عن مستويات إنجاز العاملين لمهامهم بما يؤهله لتحديد نوع المكافأة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.93.

خامسا: مستوى أهمية معيار الصحة و السلامة المهنية في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية معيار الصحة والسلامة المهنية في البنوك التجارية في ولاية ورقلة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (01_05)

الجدول رقم (01_05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لمعايير الصحة والسلامة المهنية في البنوك التجارية في ولاية ورقلة.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عناصر الصحة والسلامة المهنية
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.85	2.36	27	7	11	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في البنك موثقة ومطبقة بشكل كامل
			60.0	15.6	24.4	
موافق	0.78	2.40	26	11	8	لدى البنك معايير رقابية معينة على الوثائق والبيانات الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية
			57.8	24.4	17.8	
محايد	0.77	2.24	20	16	9	تقوم الإدارة وبصفة دورية
			44.4	35.6	20.0	بمراجعة معايير الصحة والسلامة من أجل تطويرها باستمرار
موافق	0.61	2.33				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للصحة و السلامة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (01_05) أن المتوسطات الحسابية لأهمية الصحة و السلامة المهنية في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين 2.24 إلى 4.40 و بانحرافات معيارية من 0.77 إلى 0.85 كما نلاحظ نسبة موافقة جد مقبولة لأفراد عينة ؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة المتمثلة في " لدى البنك معايير رقابية معينة على الوثائق و البيانات الخاصة بمعايير الصحة و السلامة المهنية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.40 ثم تليها عبارة "معايير الصحة و السلامة المهنية المعمول بها في البنك موثقة و مطبقة بشكل كامل" بمتوسط حسابي بلغ 2.36 و في الأخير عبارة "تقوم الإدارة و بصفة دورية بمراجعة معايير الصحة و السلامة من أجل تطويرها باستمرار بمتوسط حسابي قدره 2.24 .

المحور الثاني الميزة التنافسية

أولاً: مستوى أهمية ميزة التميز في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية ميزة التميز في البنوك التجارية في ولاية ورقلة، و ذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول (06_01)

الجدول رقم (06_01): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام لميزة التميز في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أسئلة ميزة التميز
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.90	2.33	28	4	13	تبنى الإدارة العليا للبنك أهداف استراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء
			62.2	8.9	28.9	
موافق	0.83	2.38	27	8	10	تتم إدارة البنك بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز
			60.0	17.8	22.2	
موافق	0.69	2.56	30	10	5	تسعى الإدارة العليا للبنك باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد
			66.7	22.2	11.1	
موافق	0.55	2.42				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لميزة التميز

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

— يشير الجدول رقم (06_01) أن المتوسطات الحسابية لأهمية ميزة التميز في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية تراوحت ما بين 2.33 إلى 2.56 و بانحرافات معيارية قمن 0.69 إلى 0.90 إضافة إلى موافقة جد مقبولة لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس أهمية ميزة التميز في إدارة الموارد البشرية ؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة " تسعى الإدارة العليا للبنك باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.56 ثم تليها عبارة "تتم إدارة البنك بإقامة دورات تكوينية و تحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.38 ثم في المرتبة الأخيرة عبارة " تتبنى الإدارة العليا للبنك أهداف استراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء " بمتوسط حسابي قدره 2.33 .

ثانيا: أهمية ميزة التكلفة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية ميزة التكلفة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة ، و ذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه العام كم هو موضح في الجدول (07_01)

الجدول رقم (07_01): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام لميزة التكلفة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أسئلة ميزة التكلفة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.69	2.51	28	12	5	إن الإجراءات المعتمدة من طرف البنك في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية
			62.2	26.7	11.1	
موافق	0.67	2.67	35	5	5	إن العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة
			77.8	11.1	11.1	
موافق	0.81	2.44	29	7	9	يقدم البنك مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية
			64.4	15.6	20.0	
موافق	0.54	2.54				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لميزة التكلفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

_ يشير الجدول رقم (07_01) أن المتوسط الحسابي لأهمية ميزة التكلفة لإدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية تراوحت ما بين 2.44 إلى 2.67 و بانحرافات معيارية من 0.67 إلى 0.81 و نسب موافقة جد مرتفعة لأفراد عينة الدراسة للعبارات التي تقيس أهمية ميزة التكلفة لإدارة الموارد البشرية ؛

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة المتمثلة في "إن العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت الأكثر موافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 ثم تليها عبارة " إن الإجراءات المعتمدة من طرف البنك في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.51 و في المرتبة الأخيرة عبارة يقدم البنك مجموعة من الخدمات تحفيزية و تمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.44.

ثالثا: أهمية ميزة الجودة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

في هذا الجانب سنحاول توضيح أهمية ميزة الجودة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام كم هو موضح في الجدول (08_01)

الجدول رقم (08_01): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام لميزة الجودة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	عبارات ميزة الجودة
			التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0.60	2.67	33	9	3	تتميز الآلات والمعدات التي يعتمد عليها البنك لتقدم منتجاته بدرجة عالية من التطور
			73.3	20.0	6.7	
موافق	0.69	2.56	30	10	5	يعمل الأفراد داخل البنك بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء والزبائن
			66.7	22.2	11.1	
محايد	0.75	2.29	21	16	8	يتميز المظهر الخارجي للبنك بديكورات ومناظر جميلة وتتسم بالأناقة
			46.7	35.6	17.8	
موافق	0.33	2.50				المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لميزة الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

التحليل

يشير الجدول رقم (08_01) أن المتوسطات الحسابية لأهمية ميزة الجودة لإدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية تتراوح ما بين 2.29 إلى 2.67 و بانحرافات معيارية من 0.60 إلى 0.75 و موافقة نسبية لعينة الدراسة على عبارات التي تقيس أهمية ميزة التكلفة و بدرجات متفاوتة.

كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة الأولى "تتميز الآلات و المعدات التي يعتمد عليها البنك لتقديم منتجاته بدرجة عالية من التطور" كانت أكثر العبارات موافقة بمتوسط حسابي بلغ 2.67 ثم تليها عبارة يعمل الأفراد داخل البنك بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء و الزبائن بمتوسط حسابي بلغ 2.56 ثم في الأخير عبارة "يتميز المظهر الخارجي للبنك بديكورات و مناظر جميلة و تتسم بالأناقة" بمتوسط حسابي قدره 2.29 .

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

في هذا الجانب سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى أن المورد البشري له أثر مهم في تحقيق ميزة التميز في البنوك التجارية: و التي قسمت إلى الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" في تحقيق ميزة التميز عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

الفرضية البديلة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة التميز عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق ميزة التميز كما هو موضح في الجدول رقم (01_02)

الجدول رقم (01_02): نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التميز في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	F المحسوبة	F الجدولة	درجة الحرية	SIG
أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التميز	0.61	0.38	1.02	46.79	3.96	1 15 29	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل

— يوضح الجدول رقم (01_02) أثر إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب و التعيين، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية " في تحقيق ميزة التميز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق ميزة التميز إذ بلغ معامل الارتباط R (0.61) عند مستوى معنوية 0.05 و بمعامل تحديد R² بلغ (0.38) أي أن ما قيمته (0.38) من التغير في ميزة التميز ناتج من التغيرات في مستوى إدارة الموارد

البشرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير **B** (1.02) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F** المحسوبة و التي بلغت (46.79) و هي دالة عند مستوى معنوية 0.05 و أكبر من قيمة **F** الجدولية البالغة (3.963) ، و هذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة التميز عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة التميز عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

الفرضية الرئيسية الثانية أن المورد البشري له أثر مهم في تحقيق ميزة التكلفة في البنوك التجارية: و التي قسمت إلى الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين. الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" في تحقيق ميزة التكلفة عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

الفرضية البديلة : وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين. الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة التكلفة عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق ميزة التكلفة كما هو موضح في الجدول رقم (02_02)

الجدول رقم (02_02): نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التكلفة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	F المحسوبة	F الجدولية	درجة الحرية	SIG
أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة التكلفة	0.64	0.42	1.04	66.30	3.96	1 15 29	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل

_ يوضح الجدول رقم (02_02) أثر إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التنمية ، تقييم أداء العاملين الرواتب و الأجور و التعويضات ، الصحة و السلامة المهنية " في تحقيق ميزة التكلفة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق ميزة التكلفة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.64) عند مستوى (0.05) و بمعامل تحديد R^2 بلغ (0.42) أي أن ماقيمته (0.42) من التغير في ميزة التكلفة ناتج عن التغيرات في مستوى إدارة الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (1.04) ، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (66.30) وهي دالة عند مستوى (0.05) ، و أكبر من قيمة F الجدولية البالغة 3.963 و هذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب و الأجور و التعويضات ، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة التكلفة عند مستوى دلالة 0.05 و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة التكلفة عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة.

الفرضية الرئيسية الثالثة أن المورد البشري له أثر مهم في تحقيق ميزة الجودة في البنوك التجارية: و التي قسمت إلى فرضيتين الجزئيتين التاليين:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة الجودة عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة.

الفرضية البديلة : وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية "الاستقطاب و التعيين، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين، الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة الجودة عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة .

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق ميزة الجودة كما هو موضح في الجدول رقم (03_02).

الجدول رقم (02_03): نتائج اختبار أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة الجودة في البنوك التجارية في ولاية ورقلة

SIG	درجة الحرية	F جدولية	F المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
0.00	1 15 29	3.96	39.48	1.26	0.35	0.59	أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة الجودة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS

التحليل

يوضح الجدول رقم (02_03) أثر إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين الرواتب و الأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" في تحقيق ميزة الجودة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق ميزة الجودة إذ بلغ معامل الارتباط R (0.59) عند مستوى (0.05) و بمعامل تحديد R² (0.35) بلغ أي أن ما قيمته (0.35) من التغيير في ميزة الجودة ناتج عن التغيير في مستوى التغييرات في إدارة الموارد البشرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (1.26)، و تؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F (39.48) المحسوبة و التي بلغت وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05، و أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.96) و هذا يؤكد عدم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى و عليه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب و التعيين والتدريب و التنمية ، تقييم أداء العاملين. الرواتب و الأجور و التعويضات ، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة الجودة عند مستوى دلالة 0.05 و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية " الاستقطاب و التعيين ، التدريب و التنمية، تقييم أداء العاملين الرواتب والأجور و التعويضات، الصحة و السلامة المهنية" و تحقيق ميزة الجودة عند مستوى دلالة 0.05 في البنوك التجارية في ولاية ورقلة.

المطلب الثاني: النتائج و المناقشة

نحاول من خلال هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق (المخرجات) باستخدام الأساليب و الاختبارات الإحصائية، و هذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان و النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج المتعلقة بوصف العينة

__ كان مستوى أهمية الاستقطاب و التعيين في البنوك التجارية محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛

__ تبين أن مستوى أهمية التدريب و التنمية في البنوك التجارية محل الدراسة متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه المحايد؛

__ أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

__ تبين أن مستوى أهمية الرواتب و الأجور و التعويضات في البنوك التجارية محل الدراسة كان مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة. إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

__ كان مستوى أهمية الصحة و السلامة المهنية في البنوك التجارية محل الدراسة مرتفعا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه الموافق؛

__ أظهرت نتائج الدراسة أن لميزة التميز و ميزة التكلفة و ميزة الجودة أهمية بالغة في البنوك التجارية محل الدراسة أهمية بالغة، إذ أن جل إجابات عينة الدراسة كانت في الاتجاه الموافق؛

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

__ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و ميزة التميز عند مستوى 0.05 في البنوك التجارية محل الدراسة؛

__ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و ميزة التكلفة عند مستوى 0.05 في البنوك التجارية محل الدراسة؛

__ وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و ميزة الجودة عند مستوى 0.05 في البنوك التجارية محل الدراسة؛

الفرع الثاني: المناقشة

في ضوء ما توصلنا له من نتائج يتضح لنا أن البنوك محل الدراسة لا تعبر أهمية بالغة لاستقطاب و تعيين الموظفين، إضافة لذلك لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب الموظفين و إشراكهم في دورات تدريبية، و لكن رغم ذلك فإن البنوك محل الدراسة تولي أهمية لنظام تقييم أداء العاملين، إلا أن نظام الرواتب و الأجور و التعويضات غير فعال و لا يحظى بالقبول من قبل الموظفين، ولكن بالنسبة لمعايير الصحة و السلامة المهنية فإن تطبيقها جيد؛

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات اتضح أن هنالك أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية وهذا يتفق مع دراسة عبد المحسن أحمد حاجي 2009 التي أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، و دراسة حسن فلاح 2009 التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها.

الخاتمة

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات، لذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف و إيجاد الغدارة الملائمة له لتحقيق مركز تنافسي جيد.

و في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية وللإلمام بحثيات الموضوع تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري، و فصل تطبيقي، و كان ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و عليه فلقد توصلنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن للمورد البشري أثر مهم في تحقيق ميزة التميز، و إثبات الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن للمورد البشري أثر مهم في تحقيق ميزة التكلفة، و إثبات كذلك الفرضية الثالثة التي تنص على أن للمورد البشري أثر مهم في تحقيق ميزة الجودة، و من خلال ما سبق يتضح أن لإدارة الموارد البشرية أثر في تحقيق الميزة التنافسية.

و في الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى التوصيات التالية:

__ الابتعاد عن اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية، و الاهتمام بالشهادات بالمهارات المتوفرة في طالبي العمل؛

__ ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب؛

__ يجب أن يكون تصميم برنامج التدريب على درجة عالية من الدقة و الفعالية؛

__ الاعتماد على تقارير تقييم أداء العاملين في البنوك في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين؛

__ مراجعة نظام الرواتب و الأجور و التعويضات المطبق في البنوك التجارية؛

__ ضرورة المحافظة على تطبيق معايير الصحة و السلامة المهنية في البنوك التجارية محل الدراسة؛

__ التأكيد على السرعة و الراحة و التميز في تقديم الخدمات البنكية؛

__ ضرورة المحافظة على درجة الجودة في الخدمات المقدمة من قبل البنوك التجارية محل الدراسة و العمل على تطويرها.

أفاق الدراسة

إن موضوع أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، و بذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

__ أثر تسيير كفاءات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية؛

__ أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية في البنوك التجارية؛

__ تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

أولا : اللغة العربية

الكتب

- 1- حبيب الصحاف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي-إنجليزي مكتبة لبنان بيروت
- 2- صلاح الدين عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2005.
- 3- محمد عبد الفتاح الصبري، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 4- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009.
- 5- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

أطاريح الدكتوراه

- 1- سمالي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة 2005.
- 2- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجي ة في تدعيم الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2010.
- 3- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن 2008.

مذكرات الماجستير

- 1- أبو قاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003.
- 2- بريس فايزة، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة 2005.
- 3- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر الخروبة 2002.
- 4- بن خيرة سامي، أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المدرسة العليا للتجارة أغا، الجزائر 2006. حسن فلح حسن، استراتيجيية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009.

- 5- رياض صوشة، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر 2008.
- 6- شلالى عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007.
- 7- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم الإدارة الأكاديمية العربية في الدنمارك 2009.
- 8- عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن 2010.
- 10_ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007.
- 11_ ليلي محمد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق 2010.

مذكرات الماستر

- 1- بن الشيخ سارة، وظيفة إدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2010.

المقالات

- 1- بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 2013.
- 2- مزياي نور الدين، بلاسكة صلاح، التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2013.

المجلات

- 1- مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث العدد 12، جامعة العربي تبسي تبسة 2013.

المواقع الإلكترونية

عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثاني موضوعات مختارة)، ص 538 المتاح على الموقع:

<http://site>

iugaza.edu.ps//mbarbakh//files/2010/02/questionnaire.analyzis.pd،consulte le 21/03/2014 a 14:20

ثانيا : اللغة الأجنبية

- 1_ Broderick r. Boudrau . j . W human resources management information and the competitive edge ،academy of management executive vol 6 n 2 . 2003
- 2_ Collins christopher . Clark kevin ،strategic human resource practices top management ، team social networks and firm performance ،the rol of human resource partices in creating organizational competitive advantage academy of management journal vol 46 n 6. 1992
- 3_Decenzo david ،roblins stephen ،fondamentals of human resource management 8th ed ،john wiley song.2000
- 4_ Michael porter ،l aavantage concurrentie traduit par philippe de l avergne paris france 1997.

قائمة الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية لعلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية

تحت اشراف : بن ساحة علي

الطالبة : شارف مريم نسرين

استبيان

السلام عليكم

- هذه الدراسة تدخل ضمن كيفية إنشاء استبيان تخصص مالية وبنوك مستوى الثانية ماستر حيث يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف الى معالجة دراسة حول اثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في ولاية ورقلة يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم في الأخر أحيطكم علما ان إجاباتكم لن تستخدم الا لغرض علمي بحت فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية و صادقة:

معلومات خاصة:

- * الجنس : ذكر أنثى

- * السن : أقل من 20 عاماً من 20 - 30 عاماً

من 31 - 40 عاماً أكثر من 40 عاماً

* المستوى التعليمي : بكالوريا جامعي

دراسات عليا اخرى

* الوظيفة المشغولة : موظف عادي رئيس مصلحة

مسير اطار

● الموارد البشرية

موافق	محايد	غير موافق	● الاستقطاب والتعن
			— إن البنك يوظف على اساس الشهادة ، المهارة و الخبرة.
			— المقابلة عامل اساسي للتعين في البنك .
			— يقوم البنك بنفسه بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات و المهارات من اجل توظيفهم.
			● التدريب و التنمية
			— يقوم البنك بدورات تدريبية من اجل تنمية و تطوير مهارات العاملين.
			— يقوم البنك باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين.
			— يتوفر البنك على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات و خصائص و خبرات العاملين
			● تقييم أداء العاملين
			— يتمتع البنك بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين
			— يحتاج البنك الى معلومات كافية و تفصيلية اكثر لغرض تطبيق نظام تقييم اداء العاملين بفعالية.
			— يشعر البنك بالرضا عن نتائج اداء العاملين.
			الرواتب و الاجور و التعويضات
			— ينتهج البنك سياسة أجور متكافئة.
			— يمتلك البنك معلومات عن مستويات انجازالعاملين لمهامهم بمايوهله لتحديد نوع المكافأة .
			— يهتم البنك بتحديث نظام تعويضاته استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية .
			الصحة و السلامة المهنية
			— معايير الصحة و السلامة المهنية المعمول بها في البنك موثقة و مطبقة بشكل كامل .
			— لدى البنك معايير رقابية معينة على الوثائق و البيانات الخاصة بمعايير الصحة و السلامة المهنية.
			— تقوم الادارة و بصفة دورية بمراجعة معايير الصحة و السلامة من اجل تطويرها باستمرار .

● الميزة التنافسية

● ميزة التميز			
موافق	محايد	غير موافق	
			__ تتبنى الادارة العليا للبنك اهداف استراتيجية استنادا الى حاجات و رغبات العملاء.
			__ تهتم ادارة البنك باقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات باهمية خدمة العملاء بتميز.
			__ تسعى الادارة العليا للبنك باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.
● ميزة التكلفة			
			__ إن الإجراءات المعتمدة من طرف البنك في مجال الملفات الإدارية لا تتسم بتكاليف عالية .
			__ إن العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة.
			__ يقدم البنك مجموعة من الخدمات تحفيزية و تمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية.
● ميزة الجودة			
			__ تتميز الأدوات و المعدات التي يعتمد عليها البنك لتقديم منتجاته بدرجة عالية من التطور.
			__ يعمل الأفراد (الموظفين) داخل البنك بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء و الزبائن .
			__ يتميز المظهر الخارجي و الداخلي للبنك بديكورات و مناظر جميلة و تتسم بالأناقة.

الفهرس

III.....	الإهداء
IV.....	الشكر
V.....	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال البيانية
IX.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية _الإطار المفاهيمي للدراسة
03.....	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
03.....	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
04.....	الفرع الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
05.....	الفرع الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
07.....	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
07.....	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
07.....	الفرع الثاني: أنواع و مصادر الميزة التنافسية

08.....	الفرع الثالث: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية.....
09.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع.....
09.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
13.....	المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.....
14.....	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
16.....	تمهيد.....
17.....	المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.....
17.....	المطلب الأول: الطريقة المتبعة.....
17.....	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة.....
17.....	الفرع الثاني: بيانات الدراسة و طرق و أدوات جمعها.....
18.....	الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة.....
19.....	المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة.....
19.....	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة.....
20.....	الفرع الثاني: البرامج و الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.....
21.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، و مناقشتها.....
21.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
21.....	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....
23.....	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان.....
32.....	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.....
36.....	المطلب الثاني: النتائج و المناقشة.....

36..... الفرع الأول: النتائج

37..... الفرع الثاني: المناقشة

38..... خلاصة الفصل الثاني

40..... خاتمة

43..... قائمة المصادر و المراجع

47..... الملاحق