

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

العنوان

دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

❖ فوزية غياط

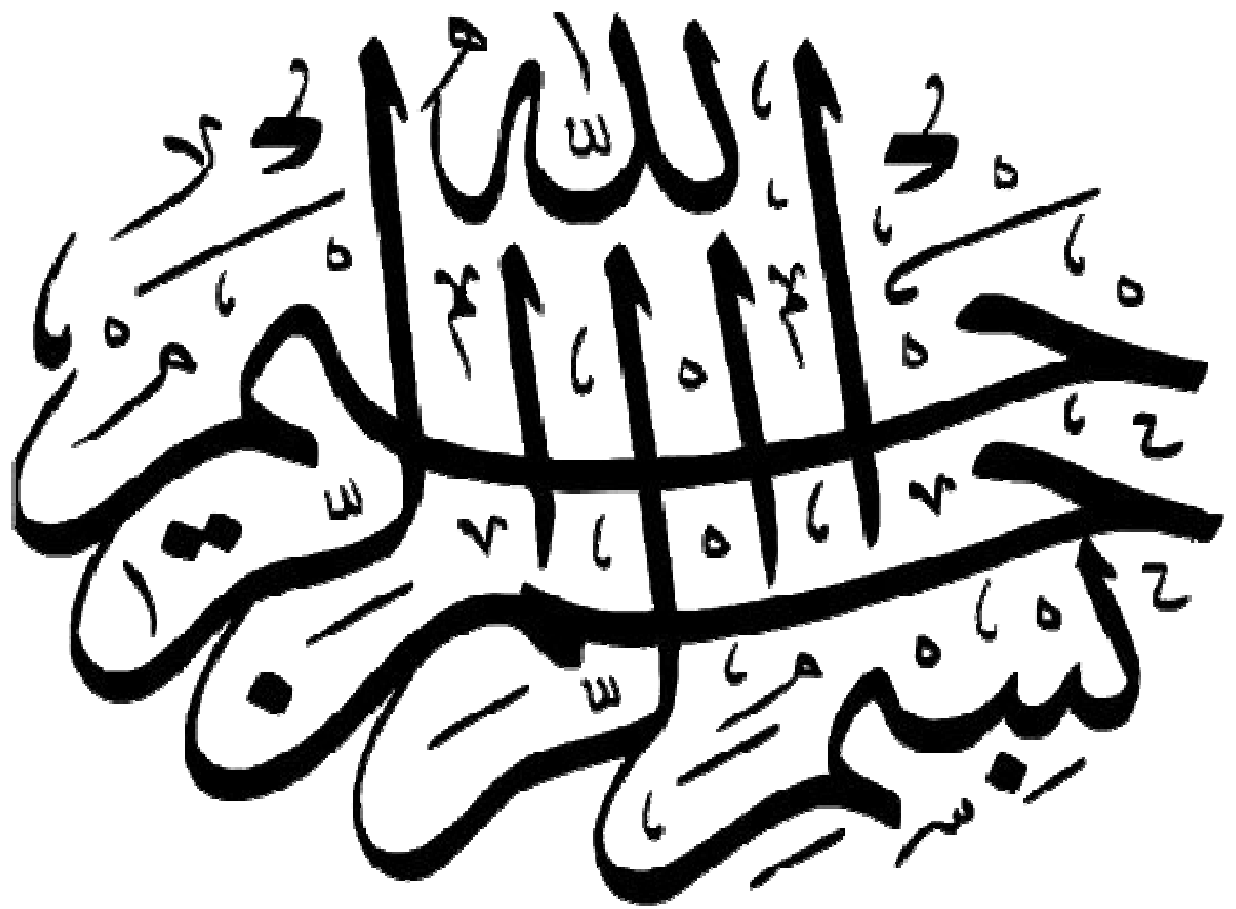
إعداد الطالبان:

❖ خديجة هازل

❖ أحلام طالب

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة كحيلة نبيلة
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة غياط فوزية
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة بوفروم حنان



# دعاء

سبحانك اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا


إنك أنت العليم الحكيم.

اللهم أخرجنا من ظلمات الوهم

وأكرمنا بنور الفهم

وافتح علينا معرفة العلم

ويسر أخلاقنا بالحلم.



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ش	مقدمة
	<b>الفصل الأول:مدخل حول نظم معلومات الموارد البشرية</b>
16	تمهيد
17	المبحث الأول:أساسيات حول نظم المعلومات
17	المطلب الأول:مفهوم نظام المعلومات
24	المطلب الثاني:أهداف نظام المعلومات
25	المطلب الثالث:أنواع نظم المعلومات
27	المبحث الثاني:عموميات حول نظم معلومات الموارد البشرية
27	المطلب الأول:مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية
33	المطلب الثالث:أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية
34	المطلب الرابع:أنواع نظم معلومات الموارد البشرية
38	المبحث الثالث:آليات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية
38	المطلب الأول: مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: مراحل وضع نظم معلومات الموارد البشرية
41	المطلب الثالث: وظائف نظم معلومات الموارد البشرية
42	المطلب الرابع:فعالية نظم معلومات الموارد البشرية
44	الخلاصة
	<b>الفصل الثاني:مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية</b>
46	تمهيد
47	المبحث الأول:أساسيات حول الميزة التنافسية
47	المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني:أبعاد الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

55	المطلب الرابع:مراحل بناء الميزة التنافسية
56	المبحث الثاني:استراتيجيات الميزة التنافسية
57	المطلب الأول:استراتيجية قيادة التكلفة
59	المطلب الثاني:إستراتيجية التمييز
61	المطلب الثالث:إستراتيجية التركيز
63	المبحث الثالث:أثرنظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
63	المطلب الأول: أثر نظم معلومات تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية
64	المطلب الثاني:أثر نظم معلومات التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية
64	المطلب الثالث:اثر نظم معلومات التدريب في تحقيق الميزة التنافسية
65	المطلب الرابع:اثر نظم معلومات تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية
66	المطلب الخامس:اثر نظم معلومات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية
68	الخلاصة
	<b>الفصل الثالث:واقع دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج</b>
70	تمهيد
71	المبحث الأول:تقديم الشركة الإفريقية للزجاج
71	المطلب الأول:نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج
72	المطلب الثاني:أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج
74	المطلب الثالث:دراسة الهيكل التنظيمي للشركة
76	المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية
76	المطلب الأول:تخطيط وتصميم أداة الدراسة
77	المطلب الثاني:صدق وثبات أداة الدراسة
84	المطلب الثالث:الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة
86	المبحث الثالث:عرض وتحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات
86	المطلب الأول:عرض وتحليل البيانات الشخصية
91	المطلب الثاني:عرض وتحليل البيانات المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية
97	المطلب الثالث:عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية
104	المطلب الرابع:اختبار فرضيات الدراسة
109	الخلاصة

111	الخاتمة
115	قائمة المراجع
122	الملاحق

# قائمة الجداول



الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين البيانات والمعلومات	20
02	قياس متغيرات الدراسة حسب سلم ليكرت	77
03	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (تخطيط الموارد البشرية)	78
04	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (توظيف الموارد البشرية)	79
05	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول (تدريب الموارد البشرية)	79
06	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول (تقييم أداء الموارد البشرية)	80
07	الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور (تعويضات الموارد البشرية)	80
08	الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني (التكلفة)	81
09	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني (الجودة)	81
10	الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني (المرونة)	82
11	الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني (الوقت والتسليم)	82
12	الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني (التميز)	83
13	الصدق الداخلي لعبارات البعد السادس من المحور الثاني (الإبداع)	83
14	معامل ثبات ألفا كرونباخ	84
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
16	توزيع أفراد العينة حسب السن	87
17	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	88
18	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	89
19	توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري	90
20	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تخطيط الموارد البشرية	92
21	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد توظيف الموارد البشرية	93
22	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تدريب الوارد البشرية	94
23	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تقييم أداء الموارد البشرية	95
24	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعويضات الموارد البشرية	96
25	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكلفة	98
26	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة	99
27	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة	100
28	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الوقت والتسليم	101
29	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز	102
30	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع	103
31	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	104
32	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	105
33	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	106

106	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	34
107	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	35
107	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	36

# قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نظم معالجة البيانات	19
02	أنواع القرارات حسب سايمون	22
03	قاعدة بيانات نظم معلومات الموارد البشرية	31
04	دورة حياة الميزة التنافسية	52
05	مراحل بناء الميزة التنافسية	55
06	الاستراتيجيات العامة للتنافس	56
07	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج	74
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	87
09	توزيع أفراد العينة حسب السن	88
10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	89
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	90
12	توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري	91

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة تحولات كبيرة ومتسارعة لإحداث طرق جديدة للنمو والتوسع وهذا بسبب ضغوط المحيط وتزايد اضطراب متغيراته التي اشتدت معها المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وقد أدى كل من الزيادة في حجم المنظمات وتعدد أنشطتها الإدارية وتطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر إلى زيادة اهتمام المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب من أجل القيام بمهامها واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية. لذلك تحرص المنظمة على أن يكون لها نظام معلومات متطور، وهذا ما أدى إلى زيادة الوعي بأهمية المعلومات وزيادة الحرص على استثمارها على صعيد الموارد البشرية.

ويسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى إستراتيجية تنافسية فعالة لمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يحتم على المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجية تنافسية تضمن استمرارها وتفوقها على منافسيها. وأمام هذا الوضع يعتبر نظام معلومات البشرية والذي حضي باهتمام كبير من طرف الباحثين لما يلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة بكفاءة وفعالية وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

## 1- إشكالية البحث:

تلعب نظم معلومات الموارد البشرية دورا أساسيا في صناعة القرارات المتعلقة بالموارد البشري كما تعتبر ذات أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية للحصول على الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار.

وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل التالي:

"ما مدى مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج؟"

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بنظم معلومات الموارد البشرية؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟
- ما هو واقع نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج ؟
- ما مدى سعي الشركة الإفريقية للزجاج في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- هل هناك تأثير لنظم معلومات موارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج ؟



## 2- فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية (التوظيف) والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية (التدريب) والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية (تقييم الأداء) والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .
- توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية (التعويضات) والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

## 3- أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- تحليل ودراسة الإطار العام لنظم معلومات الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المتوفرة لدى الشركة محل الدراسة.
- التعرف على درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج.
- الخروج بتوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة والتي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج من خلال التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية في هذه الشركة.
- دعم المكتبة بمرجع إضافي في هذا الموضوع.
- دراسة وتحليل العلاقات الموجودة بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة.

#### 4- المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة فرضياته أو نفيها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات الدراسة وذلك للكشف عن اثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية باعتبار هذا المنهج يهدف إلى وصف خصائص مشكلة البحث وصفا دقيقا وشاملا والوقوف على الواقع الحالي وتحديد العلاقات التي توجد بين المتغيرات معتمدة في ذلك على جمع الحقائق وتحليلها واستخلاص النتائج ومحاولة وضع توصيات ومقترحات من شأنها خدمة باحثين آخرين، كما تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي وذلك من اجل التحقق من فرضية الدراسة على عينة من العمال بالشركة محل الدراسة.

#### 5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر من أهم الدراسات التي تتناول الربط بين متغيرين حيويين وهما نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية، وهذا نظرا للمكانة التي أصبحت تحتلها نظم معلومات الموارد البشرية في هذا العصر، إذ أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليها المؤسسات في تميز خدماتها ومنتجاتها، وذلك من خلال المعلومات التي تقدمها هذه النظم والتي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها.

- كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن نظم معلومات الموارد البشرية الإفريقية للزجاج وكيفية استخدام هذه النظم في تحقيق الميزة التنافسية.

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة مما يساهم في تقديم إطار مفاهيمي يوضح هذا الدور وسبل تطويره بما يحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

- قلة الاهتمام والدراسات التي عالجت العلاقة بين الموضوعين محل الدراسة وهما نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.

- المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية باعتبارها تلعب دورا مهما في استمرارية المؤسسة وتطورها وكذلك تميزها باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن من خلالها تحقيق البقاء والربحية.

#### 6- أسباب اختيار الموضوع.

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره:



## أسباب ذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص العلمي تسيير الموارد البشرية.
- الرغبة في الاطلاع أكثر على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- الاقتناع بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات الجديدة والتوجه نحو نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية وتدعيم فكرة استفادة المؤسسات منها.

## أسباب موضوعية:

- كون هذا الموضوع أحد المواضيع ذات العلاقة ببيئة الأعمال الجديدة ومن المواضيع المغرية وأكثر جذب للبحث.
- الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الميزة التنافسية في بقاء واستمرار المنظمات الاقتصادية.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات لما يعرفه محيطها من تحولات وتطورات مشاركة لتقدم التكنولوجي صعب على المنظمات للتأقلم والبقاء في ظل المنافسة.
- محاولة ترشيد وتوجيه مسيري المؤسسات على أهمية نظم معلومات الموارد البشرية واستغلالها كمورد استراتيجي يمكن هذه المؤسسات من اكتساب ميزة تنافسية.
- 7- الإطار الزمني والمكاني للدراسة: تتمثل فيما يلي:
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الحدود الزمنية : تم انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2017.

الحدود المكانية : أجرينا دراستنا هذه على الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- جيجل-.

الحدود البشرية: شملت دراستنا هذه العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج من فئة الإطارات، من المديرين ورؤساء الأقسام والمكلفين ببرمجيات نظم معلومات الموارد البشرية وموظفون في إدارة الموارد البشرية.

## 8- الدراسات السابقة:

## اولا: الدراسات العربية

## 1- الدراسات المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية

- دراسة محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة (2007) بعنوان "مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارة السلطنة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين وتقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من نظم معلومات الموارد البشرية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة المعلومات الخاصة بالموظفين بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات.

- نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية.

- تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين.

كما خرجت هذه الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام إدارة شؤون الموظفين محل الدراسة بإيجاد الوسائل الكفيلة لتحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية فيما يتعلق بدقة وسرعة وملائمة المعلومات بحيث تكون ملائمة للاستخدام في أنشطة ومجالات شؤون الموظفين.

- توفر الدورات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة الموظفين العاملين في إدارات شؤون الموظفين.

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي المطلوب لتزويد إدارات شؤون الموظفين بالأجهزة والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسب الآلي.

- دراسة محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش (2013) بعنوان "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي" (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، 2007.

<sup>2</sup> محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والثلاثون، 2013.

وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أداء نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته ودوره في الولاء التنظيمي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي.
  - لم تعكس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بمؤشرات خطة الموارد البشرية بشكلها الكمي والنوعي.
  - عدم توافر المعلومات بشكل كاف عن الموارد البشرية في سوق العمل.
  - لم يسهم نظام معلومات بشكل واضح ومفيد في توصيف الوظائف.
- كما خرجت هذه الدراسة بالتوصيات التالية:
- تشخيص النقص في المعارف والمهارات لدى العاملين.
  - تأطير التعاون والتكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية التخصصية.
  - المساهمة في وضع برامج التدريب المناسبة.
  - زيادة الاهتمام وتفعيل دور نظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.
  - دراسة عماد صفوك جلود الرويلي (2014) بعنوان "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية" (رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية)<sup>1</sup>.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة...الخ).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطيه بين نظم معلومات الموارد البشرية وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين إدارة الموارد البشرية في الدرجة الكلية والمحاور لكلا من نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة).

<sup>1</sup> عماد صفوك جلود الرويلي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية (رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية)، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.

- تتأثر فاعلية الأداء للعاملين بإدارة الموارد البشرية سلبا وإيجابا بالشفافية وموضوعية نظام معلومات الموارد البشرية بشكل عام ونظام الأجور والحوافز والإجازات بشكل خاص.
- كما خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها:
- أهمية تدريب العاملين فيما يتعلق بالتعاطي مع مستحادثات نظم معلومات المستخدمة بالإدارة كما له من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية والتدريبية.
- استثمار كفاءة العاملين حديثي التخرج في تحديث وتطوير إجراءات وآليات عمل نظم معلومات نظرا لميل الأجيال الشابة إلى استخدام تكنولوجيا الإعلام والمعلومات بشكل أكبر ممن هم أكبر سنا.
- عدم التوقف في البحث عن برامج الكترونية أكثر تطورا لنظم معلومات الموارد البشرية من شأنها زيادة فعالية أداء العاملين وجودة إنتاجهم المهني.

## 2- الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

- دراسة منيرة سليمانى (2012/2013) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية" (مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير)<sup>1</sup>.
- وهدفت هذه الدراسة إلى:
- لمساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية عن تكنولوجيا المعلومات.
- التعرف على الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية.
- حث المنظمات الجزائرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- تعتبر المعلومات موردا استراتيجيا هاما في المنظمة من خلال خصائصها التي تؤدي إلى التأثير على مختلف أنشطة المؤسسة.
- الدور الاستراتيجي الذي تؤديه انظمه المعلومات في تحسين أداء المنظمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة أهمية تكنولوجيا المعلومات بسبب اعتمادها على مجموعة من القواعد الرئيسية والميزات التقنية ساهمت بشكل كبير في زيادة كفاءة وفعالية نظام المعلومات.

<sup>1</sup> منيرة سليمانى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية (مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2012-2013.

وجاءت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع أنشطة المؤسسة.
- تكوين الموارد البشرية على استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدراكها لأهمية استخدامها في وظائفهم.
- اقتناع المؤسسة بضرورة خلق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية عالية.
- تحسين المؤسسة لقدراتها التنافسية وتطويرها باستمرار حتى لا تتلاشى مع الزمن.
- خلق ثقافة تكنولوجيا داخل المؤسسة من خلال توفير كل الظروف والوسائل المساعدة لتعزيز السلوكيات الثقافية التي تحسن مستوى أداء المؤسسة.
- دراسة أمينة بويغلي (2014/2013) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
  - التأكيد على دور إدارة المعرفة في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية.
  - فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في قطاع الاتصالات وكيف من الممكن أن يتم تطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة لمؤسسة الاتصالات.
  - تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
  - أن المؤسسة تقوم بتدريب الأفراد على تطوير معارفهم.
  - يتم منح فرص للمبادرة الفردية للموظفين من أجل تطبيق المعرفة في المؤسسة.
  - أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-عاني نقصا في تطبيق بعدين مهمين من أبعاد إدارة المعرفة هما تخزين المعرفة وتوزيعها واللذين يعتبران أهم بعدين بالمقارنة بالبعدين الآخرين الذين تبين النتائج أنهما في المستوى المقبول لدى الشركة
- وجاءت هذه الدراسة بالتوصيات التالية:
- ضرورة أن تقوم المؤسسة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فيها.

<sup>1</sup>أمينة بويغلي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015.

- ضرورة أن توفر برامج الحاسوب في المؤسسة المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب وبالسرعة الكافية.
- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل المؤسسة على تقاسم المعارف والخبرات، والاعتماد على المستوى المعرفي كأساس لتقسيم المعارف وتحديد الصلاحيات.
- ضرورة أن تتبنى المؤسسة إجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.
- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها.
- دراسة لويذة فرحاني (2016/2015) بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة" (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير)<sup>1</sup>.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق ميزة تنافسية بالشركة.
- معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأس مالها الفكري.
- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسة.
- التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تأمل الباحثة أن تساهم في تفعيل رأس المال الفكري واستخدامه في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات.
- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

<sup>1</sup>لويذة فرحاني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير)، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية.

وجاءت هذه الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة إدراك المنظمات أهمية إدراك ما يشكله رأس المال الفكري بغرض الاهتمام بهذا المورد وتطويره واستغلاله لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز.

- ضرورة التعامل مع الرأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليها الشركة والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح الشركة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.

- يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة، وذلك من خلال التخلص من قيود ومعوقات تحد من قدرة الأفراد على الابتكار حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام والمكافئات التشجيعية، وإفراح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل.

- يجب على الشركة تعزيز عنصر التحالفات الإستراتيجية والاعتماد عليه أو الاستفادة من خبرتهم في مجال عملها.

- التشجيع على بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق للبحث والتطوير.

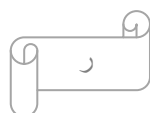
ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (flatt,Stanley,2008) بعنوان:

**“creating competitive advantage intangible assets the direct and indirect effects of corporate through culture and reputation”<sup>1</sup>.**

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية، حيث أجريت الدراسة على 104 منظمة، ضمن 7 صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات.

<sup>1</sup>Flatt , Stanley, **creating competitive advantage intangible assets the direct and indirect effects of corporate through culture and reputation**,2008.



- هذه الدراسات تم الاعتماد عليها في الطرح النظري للدراسة التي سنقوم فيها بمعرفة علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية، ومعرفة درجة تأثير كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. والدراسة التي سنقوم بها تضم إطار نظري لعلاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية، إضافة إلى إطار تطبيقي يحدد هذه العلاقة ودرجتها في المؤسسة محل الدراسة.

- دراسة (Ama F karikaripoterAgyekumBotengevans O N D Ocanse) (2015) بعنوان:  
**THE ROLE OF HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM IN THEPROCESS OF MANAPOWER ACTIVITIES<sup>1</sup>.**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية في عملية أنشطة القوى العاملة وقد أجريت مقابلة مع اثنين من مديري نظم معلومات الموارد البشرية في مجال الضيافة بمنطقة ريجيون الكبرى (غانا) وذلك من أجل تحديد نظم فوائد نظم معلومات الموارد البشرية ومساهماتها والتحديات التي تواجهها، وقد تبين أن نظم معلومات الموارد البشرية تحدد المواقف التي لم يتم شغلها ويحلل بدقة كل وظيفة في المنظمة ويقدم نظرة ثاقبة عن التدريب التنظيمي، كما استنتج أن نظم معلومات الموارد البشرية تؤدي دوراً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية وينبغي للمنظمات أن تدمج نظم معلومات الموارد البشرية مع النظم التنظيمية الأخرى لتيسير تبادل المعلومات واتخاذ القرارات على وجه السرعة

### 3- بالنسبة للدراسة التي تجمع بين المتغيرين

- دراسة منى فنيط، هشام بوتعية (2015/2014) بعنوان "دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)<sup>2</sup>.

تلخصت أهداف هذه الدراسة في التعرف على مدى توافر مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية في شركة الخزف الصحي بالميلية وكذا إبراز واقع نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة، كما هدفت إلى معرفة اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن نظم معلومات الموارد البشرية تمكن المنظمة من الحصول على وامتلاك ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> Ama. F.karikari, porter AgyekumBoateng, Evans O. N. D.Ocansey, **THE ROLE OF HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM IN, THE PROCESS OF MANAPOWER ACTIVITIES**, American journal of Industrial and Business Management, t n 5, 2015.

<sup>2</sup> منى فنيط، هشام بوتعية، دور نظم معلومات الموارد البشرية (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015.



- تهدف المنظمة من خلال الميزة التنافسية إلى خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتحقق رضاهم وبالتالي تمكنها من تحقيق التميز عن المنافسين.
- نظم معلومات الموارد البشرية لا يعمل وحده ولا قيمة له دون وجود مستخدمين على قدر عالي من الكفاءة والمعرفة.
- كما بينت الدراسة أن مجتمع الدراسة يعتمد بشكل كبير على الذكور، كما يعتمد على الأفراد ذوي الخبرات الطويلة.
- توفر مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية في شركة الخزف الصحي كانت مرتفعة.
- من خلال الدراسة تبين أن سعي الشركة إلى تحقيق ميزة تنافسية مرتفعة.
- وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية لنظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من جهة نظر المبحوثين.

#### 4- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تربط نظم معلومات الموارد البشرية بالميزة التنافسية بهدف إثراء الجانب النظري للدراسة، ومحاولة منا لمعرفة واقع نظم معلومات الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج كدراسة تطبيقية من خلال منهج دراسة حالة، بالإضافة إلى السعي لمعرفة مدى سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال نظم معلومات الموارد البشرية المطبقة بها.

كما تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في تناولها كل من متغيري الدراسة المتمثلين في نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية، لكنها تختلف عنها من حيث عينة الدراسة المأخوذة، وكذا المجال الزمني ومكان إجراء الدراسة.

#### 9- هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة والتأكد من صحة فرضياته قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي ويحتوي كل فصل على:

**الفصل الأول:** بعنوان مدخل لنظم معلومات الموارد البشرية، تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لعموميات حول نظم معلومات والمبحث الثاني لأساسيات نظم معلومات الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فكان مخصصاً لآلية نظم معلومات الموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** بعنوان مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد قسمنا هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل للميزة التنافسية وفي المبحث

الثاني إلى استراتيجيات التنافس وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

**الفصل الثالث:** بعنوان واقع دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث حاولنا إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري في شكل دراسة ميدانية.

### 10- صعوبات الدراسة:

اعترضت بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات منها:

- قلة المراجع التي تربط بين المتغيرين محل الدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من الشركة محل الدراسة ونقص التعاون من بعض المديرين والمسيرين وكذا الدقة والموضوعية في بعض إجابات المبحوثين.
- طبيعة الموضوع والدراسة والتي هي غاية في التعقيد والتداخل مع مواضيع أخرى.

## الفصل الأول: مدخل حول نظم معلومات الموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات

المبحث الثاني: عموميات حول نظم معلومات الموارد البشرية

المبحث الثالث: آلية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية

الخلاصة

**تمهيد**

أصبحت نظم معلومات تمثل جانبا هاما في حياتنا المعاصرة حيث تعددت استخدامات هذه النظم واتسعت لتشمل جميع الميادين، وقد ساهم التطور التكنولوجي الهائل في إيجاد قاعدة معلومات ضخمة ولاسيما في ظل وسائل الاتصال التكنولوجي ولما كسبه هذا التطور والتعقيد في بيئة العمل صممت أنظمة تحتوي كافة المعلومات الخاصة بالعنصر البشري بالاعتماد على سجلاته المحفوظة آليا في المنظمة وبسبب التعقيد الكبير في هذه السجلات وتأخر أنظمة اتخاذ القرار ظهرت الحاجة إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بهدف تحقيق سهولة الوصول للمعلومات لمتخذي القرار ويزود بها كل المديرين والموظفين في إدارة الموارد البشرية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أساسيات حول نظم معلومات الموارد البشرية، كذلك إلى عموميات حول نظم معلومات الموارد البشرية بالإضافة إلى آلية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.

## المبحث الأول: أساسيات حول نظم المعلومات

تعد عملية إعداد البيانات واستخدام المعلومات عصب المجتمعات المعاصرة، بل أصبحت تشكل جزء هاماً من الوقت الذي يقضيه الفرد في أداء عمله وبالتالي أصبحت أحد العوامل التي تحدد أداء المنظمات بالإضافة إلى التطور في تكنولوجيا الحاسبات والبرمجيات وتعد البيئة التي كان سبب في ظهور الحاجة لأدوات تساعد المنظمات على التعامل مع بيئتها من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

تعد نظم المعلومات مصدر أساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار الرشيد، حيث تعكس المعلومات التفاعل الذي يحدث في بيئة المنظمة الداخلية، وبين المنظمة والبيئة الخارجية بجميع ما فيها من مؤثرات.

وقبل التطرق لمفهوم نظم المعلومات سنقوم بإيضاح بعض المصطلحات المرتبطة به.

### أولاً: النظام

يعد مصطلح النظام من المصطلحات الشائعة الاستعمال في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية السياسية... الخ. وهو مصطلح منبثق أساساً من كلمة systema اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء حيث اكتسبت هذه الكلمة بمرور الزمن معان جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية، الفنية، العلمية، والظواهر الأخرى.

وهناك تعريفات عدة للنظام من بينها:

- النظام هو "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات مع بعضها وبين النظام الذي يضمها والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي"<sup>1</sup>.
- كما يمكن تعريف النظام بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحداً، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدف مشترك"<sup>2</sup>.

- وللنظام مدخلات وآلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

وهناك مجموعة من الخصائص تميز أو تجمع بين هذه النظم هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم المقابلة، الإدارة المعلوماتية، دون طبعة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2013، ص 4 .

<sup>2</sup> نجم عبد الله الحمدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 11.

- أن كل نظام يشتمل على عناصر أساسية تتمثل في المدخلات، عمليات التشغيل أو التحويل والمخرجات؛
- أن النظام يتفاعل مع البيئة المحيطة به، فهو يؤثر ويتأثر بها، فهناك تأثير متبادل بين النظام والبيئة التي يعمل بها؛
- أن لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف، فالنظام يتشكل من أنظمة فرعية تعمل معا وتتفاعل فيما بينها لتحقيق ذلك الهدف؛
- تعتمد النظم على التغذية العكسية والتي تعني تحويل جزء من مخرجات النظام إلى مدخلات وهذا لإجراء التعديلات الضرورية.

### ثانياً: الفرق بين البيانات والمعلومات:

إن كلمتي البيانات والمعلومات يستخدمان بطريقة مترادفة إلا أن المتخصصين يرون أن هناك اختلاف بينهما.

#### 1- البيانات

"هي حقائق وأوصاف تصف أحداث أو وقائع معينة إلا أنها بحد ذاتها لا تعطي الدلالة الكافية الذي في ضوئها يمكن لصانع القرار صنع القرار بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار، وتعبير آخر فهي مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري والتي تستخدم لتمثيل الأشياء أو الأحداث أو الأفراد وتظهر الحاجة لمعالجتها لتتحول إلى معلومات"<sup>2</sup>.

كما يعبر مصطلح البيانات عن "حقائق مجردة ليست ذات معنى أو دلالة في ذاتها بمعنى أنها لو تركت على حالها فلن تضيف شيء إلى معرفة مستخدمها بما يؤثر على سلوكهم في اتخاذ القرارات، فهي تتضمن مجموعة من الحروف والرموز والأرقام التي تعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل النظام أو نتيجة لتعامل النظام مع الأطراف خارج النظام (البيئة)"<sup>3</sup>.

وتستخدم البيانات بصورة معينة أو يتم وضعها في سياق أو ترتيب معين وهو ما يسمى بعمليات تشغيل البيانات للحصول على نتائج ذات معنى ومفيدة لمتخذي القرارات تسمى المعلومات.

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 24، 25.

<sup>2</sup>محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 11.

<sup>3</sup> أحمد حسن علي حسين، دليلك في تحليل وتصميم النظم، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2003، ص 49.

## 2- المعلومات

أما مصطلح معلومات فيشير في الاستخدام العام إلى الحقائق والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة، فالإنسان يحصل على المعلومات يوميا من وسائل الإعلام، أو من شخص لآخر أو من بنوك المعلومات أو من أي نوع آخر من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة.

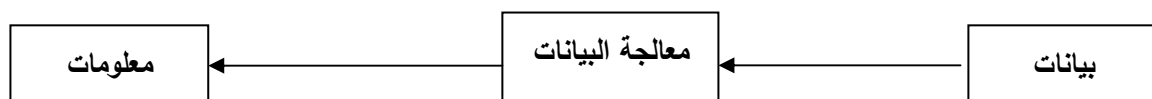
فكلمة معلومات مشتقة من الأصل اللاتيني من كلمة يعلم "inform" الذي كان يعني تعليم المعرفة ونقلها. - فالمعلومات هي "مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات التي تكون الغاية منه تنمية وزيادة معرفة الإنسان، يمكن أن تكون أشياء، أماكن، أناس ويمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال وغيرها من وسائل اكتساب المعلومة والحصول عليها"<sup>1</sup>.

- كما تعرف المعلومات على أنها "مجموعة من البيانات المنسقة والمنظمة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتسابها"<sup>2</sup>.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعلومات على أنها بيانات وضعت في محتوى ذات دلالة ومعنى لمتلقيها، بحيث يخصص لها قيمة لأنها تحقق له منفعة، أي أنها بيانات تم تشغيلها ومعالجتها بطريقة معينة، أو تقديمها بطريقة ذات معنى ودلالة أكثر لمتلقيها وتساعد على اتخاذ القرار.

ويمكن إدراج العلاقة بين البيانات والمعلومات في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): نظم معالجة البيانات



المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية(مدخل النظم)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص42. من خلال الشكل رقم(01) نستنتج أن البيانات حقائق خاصة بالأحداث التي تتم داخل المنظمة أو خارجها وتعتبر البيانات كمدخلات للنظام، أما معالجة البيانات فهي عبارة عن ترتيب لتلك البيانات بطريقة معينة بحيث تتحول إلى حقائق ذات معنى وقيمة وبالتالي يمكن استخدامها، وعملية معالجة وتشغيل البيانات تتطلب توافر عناصر معينة كالآلات والمعدات المستخدمة في التشغيل، وكذلك معرفة الأفراد الذين يقومون

<sup>1</sup>زياد محمد الشрман، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص14.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2005، ص20.

بتلك العملية بالطرق والإجراءات المتبعة لتشغيل تلك البيانات، بالإضافة إلى كل ذلك فإن ناتج النظام الكلي يكتسب صفة المعلومات يمكن استخدامها في الأنشطة المختلفة بالمنظمة، وهذه المعلومات تعتبر كمخرجات للنظام.

ولذا فإنه يمكن القول أن المعلومات هي مخرجات نظام المعلومات، أما البيانات فهي الحقائق الخام التي تمثل أحداث عن معاملات حقيقية وقعت في المنظمة أو في البيئة المحيطة بها. فالبيانات قد تكون أرقام أو حروف أو كلمات أو أسماء ولكنها تكون في صورة غير منتظمة أو غير ملائمة لمتخذ القرار ولذا فالأمر يستلزم القيام بالمزيد من العمليات التشغيلية عليها حتى تكون صالحة لاتخاذ القرار وبالتالي فالبيانات هي بمثابة مدخلات لنظام المعلومات<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم(01): المقارنة بين البيانات والمعلومات

	المجال	البيانات	المعلومات
01	الترتيب	غير منظمة في هيكل تنظيمي	منظمة ضمن هيكل
02	القيمة	غير محدود القيمة	محدود القيمة بالضبط
03	الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
04	المصدر	متعددة المصادر	محددة المصدر
05	الدقة	منخفضة	عالية
06	الموقع	مدخلات	مخرجات
07	الحجم	كبيرة جدا	صغيرة نسبيا لحجم البيانات

المصدر: حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة (نظري مع حالات دراسية)، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص41.

يمثل الجدول رقم(01) مقارنة بين البيانات والمعلومات، حيث نجد أن البيانات تكون غير منظمة في هيكل تنظيمي على عكس المعلومات، كما نجد أن البيانات غير محدودة القيمة ولا تستعمل على صعيد رسمي في حين نجد أن المعلومات تكون محدودة القيمة وتستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي كما أن مصادر البيانات متعددة ودقتها تكون منخفضة وتكون كبيرة الحجم، في حين نجد المعلومات محددة المصدر وعالية الدقة كما أن حجمها صغير نسبيا.

البيانات هي عبارة عن مدخلات للنظام، أما المعلومات فتمثل مخرجات النظام.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، علاء الدين عباس، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 17.



### ثالثاً: نظام المعلومات

يسمى النظام الذي يعالج البيانات ويحولها إلى معلومات ويزود بها المستخدمين بنظام المعلومات وتستخدم مخرجات هذا النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المنظمة وعليه فنظام المعلومات مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة إليها.

#### 1- تعريف نظام المعلومات

وعليه يعرف نظام المعلومات بأنه "مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم"<sup>1</sup>.

- كما يمكن تعريف أي نظام معلومات على أنه "مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

- نظام المعلومات يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه "مجموعة من الإجراءات التي تقومك بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، كما تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة"<sup>3</sup>.

#### 2- خصائص نظام المعلومات

هناك مجموعة من السمات والخصائص تميز نظام المعلومات في المنظمة نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>

- أن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الإجراءات الموضوعية للتأكد من أن المعلومات المناسبة قد وصلت للفرد المناسب وفي الوقت المناسب. كما أن هذه الإجراءات هي التي تحدد ما الذي يجب عمله في

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص5.

<sup>2</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 13.

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الطبعة الثانية، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004 ص 14.

<sup>4</sup> أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، دون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص 5، 6.

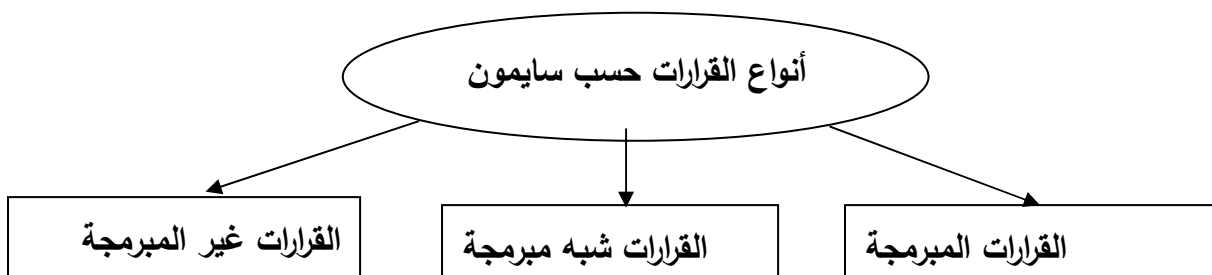
البيانات عبر المراحل المختلفة لمعالجتها من لحظة تجميعها وإدخالها النظام حتى يتم تحويلها إلى معلومات مناسبة لصنع القرار.

- أن العنصر البشري يعتبر احد المكونات الأساسية في نظام المعلومات فرغم أن التعاريف السابقة لم تذكر صراحة دور العنصر البشري في نظام المعلومات، إلا أن هذا الدور لا يمكن تجاهله، فالمعلومات تنتج وتستخدم بواسطة بشر في المنظمات، وهم من يقومون أيضا بصنع القرارات وممارسة أنشطة العمل اليومية بناء على المعلومات التي تتوافر لديهم من هذه النظم.

- هناك فرق بين نظام المعلومات والحاسب الآلي، فهذا الأخير والبرمجيات (software) المرتبطة به تعتبر أدوات ووسائل في نظم المعلومات الحديثة، فرغم أن نظم المعلومات التي كانت تعتمد بشكل كلي على النظم اليدوية قد وجدت منذ فترة طويلة قبل نشأة الحاسبات الآلية، إلا أن ظهورها أسهم بشكل مباشر في تطوير هذه النظم، فالحاسبات الآلية ما هي إلا أداة لتخزين ومعالجة واسترجاع وعرض المعلومات، أما البرمجيات فهي إجراءات وتعليمات توجه وتتحكم في عمليات تشغيل الحاسبات الآلية، فهذه الأخيرة ما هي إلا جزء فقط من نظام المعلومات وليست كل النظام كما يعتقد البعض.

- أن الغرض من نظام المعلومات هو تحسين عمليات صنع القرار في المنظمة ولقد قسم سايمون القرارات إلى نوعين كما هي موضحة في الشكل:

الشكل رقم (2): أنواع القرارات حسب سايمون



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات الموضحة مسبقا.

فالقرارات المبرمجة يناسبها نظام معلومات يعرف بنظام معالجة البيانات، والقرارات شبه المبرمجة يناسبها نظام المعلومات الإدارية، أما القرارات غير المبرمجة فيناسبها نظام دعم القرار ونظام دعم الإدارة العليا.

فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات المتكررة والروتينية والمحددة جيدا والتي توجد إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها. والقرارات غير المبرمجة وهي التي يجب على متخذها أن يستخدم حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته بشأنها، وهي قرارات غير متكررة ولكل منها طبيعته المميزة، وغالبا ما تكون على درجة عالية

من الأهمية، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها، ويقع بين هذين النوعين من القرارات نوع ثالث هو القرارات شبه المبرمجة وهي تلك التي تحتوي على بعض الجوانب الروتينية وبعض الجوانب المتميزة.

- إن نظام المعلومات هو احد النظم الفرعية في المنظمات، ويستمد نظام المعلومات مدخلا ته من البيانات من مصادر داخلية وخارجية عديدة كما أن مخرجات نظام المعلومات تستخدم في عمليات صنع القرارات وعمليات الرقابة التي تمارس في المنظمات سواء من أطراف داخلية أو خارجية<sup>1</sup>.

- أن هناك فرق بين نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات و تخزينها وتطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

### 3- أهمية نظام المعلومات

- تشكل المعلومات المادة الأساسية لنظام المعلومات إذ أن كل نشاط إنساني هو ناتج للإنسان ومستهلك له في نفس الوقت ولولا المعلومات وسهولة تداولها لما قدر لإستراتيجية أن توضع أو تنفذ. كما أن جميع القرارات تستلزم توفر المعلومات غير انه ليس من السهل تحقيق هذه المعلومات فيجب القيام بجمعها وفرزها وصيانتها والمحافظة عليها.

- تعد نظم المعلومات احد الحقول التي تم تطبيقها عمليا في ميادين الحياة المختلفة حيث تقوم شركات متخصصة بتقديم خدمات المعلوماتية المختلفة إلى المنظمات.

- بواسطة نظام المعلومات تحقق المنظمة التواصل والاتصال المستمرين بينها من جهة وبين العاملين والمستفيدين من جهة أخرى.

- من خلال نظام المعلومات تحقق المنظمة الاتصال بين أجزائها وأنظمتها.

- تستمد أنظمة المعلومات أهميتها من أهمية المعلومات التي تعد الشريان الحيوي للمنظمات بمختلف أنواعها فهي النافذة التي تطل من خلالها على بيئتها الداخلية والخارجية ومن خلالها تنظر إلى مستقبلها وبها تحقق الاتصال بين أنظمتها الفرعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 7، 8.

<sup>2</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 108.

- كما يمكن التعبير عن أهمية نظام المعلومات في مراحل العمل الإداري من خلال تحديد الأهداف ورسم الخطط الكفيلة بتحقيقها ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء. وهذا يتوقف على كفاءة نظام المعلومات الذي يضمن تدفق المعلومات من مصادرها إلى المستفيدين واستثمارها بأفضل الطرق وبشكل منظم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات

يحدد قنديلجي أهداف نظام المعلومات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- جمع وتنظيم البيانات والمعلومات المتخصصة في مجال عمل المؤسسة المعنية بنظام المعلومات.
- توفير المعلومات الملائمة والمناسبة للمخططين والباحثين ومتخذي القرار في الوقت المطلوب والمناسب وبدرجة عالية من الدقة وبالشكل والكمية المطلوبة.
- توثيق المعلومات ومعالجتها بواسطة الحاسوب وتقنيات المعلومات الأخرى، وضع نظام مناسب للتخزين والمعالجة والاسترجاع.
- تهيئة وتقديم أحدث المعلومات التي تساعد في تطوير البنية الأساسية للمؤسسة عن طريق مساعدة الباحثين في انجاز الدراسات والبحوث.
- تنسيق الجهود والتعاون مع الأنظمة الأخرى ذات الأهداف المشتركة بهدف بناء شبكة تعاون للمكاتب.
- تدريب وتوعية المستفيدين من خدمات النظام على الاستخدام الأمثل للمعلومات.

### المطلب الثالث: أنواع نظام المعلومات

توجد أنواع متعددة لنظام المعلومات، ويعتمد كل نوع من هذه الأنشطة على نوع العمل الذي يؤديه النظام، وعلى المهام التي يقوم بها وتمثل هذه الأنظمة فيما يلي:

أولاً- **نظم معالجة المعاملات:** تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى التشغيلي للمنظمة، وهي أنظمة معلومات مبرمجة تعالج كم كبير من البيانات وتستخدم لإنجاز الأعمال التجارية الروتينية واليومية، وفي واقع الحال تختصر هذه النظم الوقت المستغرق في انجاز معاملة ما، عندما تحل محل الأنظمة اليدوية. ومن ضرورات هذه الأنظمة أنها تؤهل المنظمة للمحافظة على علاقتها بالبيئة الخارجية، حيث تسمح هذه النظم النظر إلى المنظمة بعمق ومتابعة ما يجري فيها يومياً.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 260.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم المعلومات الإدارية (منظور استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2012، ص ص 63، 64.

ثانياً - أنظمة المكتب الأوتوماتيكية: تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى المعرفي للمنظمة فأنظمة المكتب الأوتوماتيكية تساند في معالجة البيانات التي لا تتطلب معرفة جديدة، كما تسهم في تحليل معالجة البيانات لتصبح معلومات يستفاد منها، قبل توزيعها على الأطراف المعنية في المنظمة ومنها أنظمة معالجة النصوص. أما أنظمة العمل المعرفي فهي تدعم العاملين المختصين كالعلماء والمهندسين والأطباء ومساندة جهودهم لإيجاد معرفة جديدة تسمح لمنظمتهم المشاركة بشكل أوسع في الحياة اليومية لمجتمعاتهم.

ثالثاً - نظم المعلومات الإدارية: تقع هذه الأنظمة ضمن المستوى الأعلى للمنظمة وهي أنظمة معلومات مبرمجة تعمل على تحقيق التفاعل بين الأفراد والحواسيب وتتطلب أفراد متخصصين وحواسيب مبرمجة بطريقة تحفظ البيانات، إضافة إلى الحواسيب الأخرى لكي تعمل بالشكل الصحيح وتغطي هذه الأنظمة طيفا واسعا من مهام المنظمة، كنظام معالجة المعاملة الذي يعمل على تحليل البيانات لاتخاذ القرار المناسب وقبل الوصول إلى المعلومة لذا فان مستخدمي نظم المعلومات الإدارية يشاركون في بناء قاعدة البيانات الخاصة بهذه النظم<sup>1</sup>.

1 - وتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها "مجموعه من العناصر البشرية والآلية المكلفة بجمع البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات محددة، بغية تهيئة المعلومات اللازمة لاحتياجات الإدارة، لتمهد لهم القيام بواجباتهم بشكل جيد، بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرار الصائب".

كما تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها "نظم تعتمد على الحاسب الآلي وتعمل على تقديم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة تدعم بها العملية الإدارية من تخطيط ورقابة وتدعيم اتخاذ القرار"<sup>2</sup>.

2 - أنواع نظم المعلومات الإدارية: يختلف تصنيف نظم المعلومات الإدارية حسب الإدارة التي تحتاجها والتخصص الذي تخدمه، وتصنف على النحو التالي:

2-1- نظم المعلومات حسب المستويات التنظيمية التي تخدمها: وتصنف إلى 3 أنواع رئيسية وهي:

2-1-1- نظم المستوى التشغيلي: وهي نظم تشغيلية تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة للمعاملات التجارية للمنشأة من تسويق، إنتاج وتصنيع، موارد بشرية، مالية ومحاسبية، وما تحويه من نظم فرعية لمعالجة الحركات المختلفة المتعلقة بها.

<sup>1</sup>مزهرة شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان

2008، ص ص 253-256.

<sup>2</sup>Lardon and Lardon ,Management information system, édition 9 Pearson, Education, usa, 2006, p41

**2-1-2- نظم المستوى التكتيكي:** وهي نظم معلومات على مستوى مراقبة الإدارة الوسطى، وغالبا ما تدعم هذه النظم القرارات الشبه هيكلية، حيث تخدم تخطيط الوظائف والمراقبة واتخاذ القرارات عن طريق تقديم ملخص روتيني يهدف إلى السرعة في انجاز التقارير المطلوبة.

**2-1-3- نظم المستوى الاستراتيجي:** هو نظم معلومات يدعم نشاطات التخطيط طويل الأجل و الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، إذ تأخذ هذه النظم في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتابع الفرص والتغيرات في البيئة الخارجية مقارنة بقدرات المنظمة الداخلية.

**2-2- نظم المعلومات الوظيفية:** تتوزع هذه النظم على الأنشطة الرئيسية في المنظمة كما يلي:

**2-2-1- نظم معلومات التسويق والمبيعات:** ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية والبيعية للشركة، والتي تؤمن بتخطيط وتحليل وعرض للمعلومات الضرورية للقرارات في مجال التسويق، وتحديد احتياجات المستهلكين من المنتجات والخدمات وتطويرها، كما تساعد في ترويج هذه الخدمات والمنتجات وتطوير دعم المستهلك باستمرار.

**2-2-2- نظم معلومات التصنيع والإنتاج:** ينتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التصنيعية في الشركة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، التطوير وإنتاج المنتجات والخدمات، وكذلك تدفق المنتجات على خط الإنتاج كما تعمل على جدولة التجهيزات والتسهيلات، المواد والعمالة المطلوبة لإتمام العملية الإنتاجية.

**2-2-3- نظم المعلومات المالية والمحاسبية:** إن الوظيفة المالية هي المسؤولة عن إدارة الأصول المالية مثل النقدية، الأصول الأخرى لتعظيم العائد على الاستثمار، المخزون، كما أنها مسؤولة عن استدامة وإدارة الأصول النقدية، ومن هنا تظهر أهمية حصولها على المعلومات الخارجية، ولهذا فنظم معلومات المالية والمحاسبة هي نظم معلومات تستخدم لتعقب سجلات الأصول المالية للشركة، والتدفق النقدي فيها.

**2-2-4- نظم معلومات الموارد البشرية:** هو نظام معلومات ينتج المعلومات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين والإشراف على مهاراتهم الأداء الوظيفي، تدريب ودعم تعويضات العمال وتطوير مساهم الوظيفي.

**رابعاً- نظم دعم القرارات:** وهي نظم معلومات تهدف إلى مساعدة المديرين عند اتخاذهم لقرارات غير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقاً. وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة، ويتم تصميم نظم دعم القرارات وتنفيذها للاستجابة للاحتياجات غير المخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

**خامسا- نظم دعم الإدارة العليا:**وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المديرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط واستراتيجيات المنظمة.وتتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملموسا ومؤثرا عند اتخاذها، أي أنها قرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

**سادسا- النظم الخبيرة:**تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصصين في مجال معين<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني:عموميات حول نظم معلومات الموارد البشرية

تعتبر نظم معلومات الموارد البشرية من الوسائل الحديثة التي تكن إدارة الموارد البشرية من التخلص من التسيير الإداري التقليدي، وتوفير الوقت للمسيرين للتفرغ أكثر للمهام الأساسية مع إعطاء خدمة ذات جودة للموظفين.

#### المطلب الأول: مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

كانت البيانات تجرى ضمن سجلات وملفات ورقية تحفظ ضمن خزائن إدارة الموظفين ثم انتقلت الملفات إلى دائرة المعالجة والتي سميت فيما بعد بنظام معلومات الذي عرف تطورا في السنوات الأخيرة كما استخدم لأهداف وأغراض معينة.

#### أولاً: تعريف نظم معلومات الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف التي اقترحها الكتاب والباحثين لنظام معلومات الموارد البشرية وفيما يلي نذكر بعض منها:

- يعرف بأنه:"نظام يتيح معلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، فهو مجموعة من الطرق والإجراءات تعمل على إدامة سجلات الموظفين و الإشراف على مهارتهم"<sup>2</sup>.

- ويعرف بأنه:"نظام آلي لجمع وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية(مدخل النظم)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 6،7.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم معلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 98 .

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دون طبعة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002، ص 266.

- كما يعرف بأنه: "خليط من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في مجالات كافة المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة"<sup>1</sup>.

- ويعرف نظام معلومات الموارد البشرية أيضا على أنه: "النظام المعتمد على الحاسب الآلي والذي يدعم التخطيط والتنسيق للموارد البشرية في المنظمة"<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

- أن نظام معلومات الموارد البشرية هو "مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة ومتفاعلة بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية وتيسرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد و الوظائف والمنظمة ككل".

### ثانيا: خصائص نظم معلومات الموارد البشرية

لنظم معلومات الموارد البشرية مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

- يعتمد نظام معلومات الموارد البشرية على إجراءات محددة ومنطقية؛
- يهتم هذا النظام بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصادقة والدقيقة والموضوعية أي ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري؛
- إن نظام معلومات المرتبطة بالموارد البشرية يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري، من اختيار وتعيين وترقية ونقل وأجر وحوافز وتخطيط للقوى العاملة؛
- إن الهدف النهائي لهذه النظم هو تعظيم وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أسمى وأعلى ما تملكه منظمة من المنظمات ألا وهو العنصر البشري.

### ثالثا: أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

تحقق نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمات العديد من المزايا أهمها<sup>4</sup>:

- خزن واسترجاع المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عمر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص206.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص265.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (منهج تحليلي مبسط)، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2008، ص91.

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص326.



- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات معلومات حول تقويم الأداء.

- تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية وبذلك يمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة .

- سرعة انجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات المتعلقة بالعنصر البشري.

- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.

#### المطلب الثاني: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية.

لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية اختلافا كبيرا عن نظام معلومات الإدارية الأخرى، إذ انه يتكون من الأبعاد الرئيسية لأي نظام التي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية العكسية إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها.

**أولاً- مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية:** وهي عبارة عن البيانات بالموظفين والوظائف والبيانات

ذات العلاقة وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع:<sup>1</sup>

1- **البيانات المتعلقة بالموظفين:** وتتمثل في البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية للموظف والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها.

2- **البيانات المتعلقة بالوظائف:** وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها وموقعها التنظيمي والتعديلات التي تطرأ عليها.

3- **البيانات الإدارية:** تتعلق بالسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

4 - **البيانات المتعلقة بسوق العمل:** مثل بيانات عن المؤسسات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص383.

ثانيا- العمليات التشغيلية: والمتمثلة في العمليات الحسابية والتحليلية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية. وهذا لا يكون إلا طريق تخزينها في قاعدة البيانات والمتمثلة في مجموعة من الملفات المنظمة المتكاملة على مجموعة من السجلات تشمل على جميع البيانات الخاصة بالعاملين وسياسات الموارد البشرية والنواحي التنظيمية لبيئة العمل التي تتأثر بالموارد البشري بشكل أو بآخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم معلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، دون طبعة، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص 352، 353.

والشكل الموالي يوضح أهم المحتويات قاعدة بيانات نظم معلومات الموارد البشرية

الشكل رقم (03):محتويات قاعدة بيانات نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم معلومات الإدارية(مدخل إداري وظيفي)، دون طبعة، المكتبة العصرية المنصورة، 2002، ص 341.

من الشكل يتضح لنا تعدد المجالات التي تستخدم فيها قاعدة بيانات نظم معلومات الموارد البشرية فهي تشمل على:

- 1- بيانات الأجور: وتشمل تخطيط الأجور والحوافز والمكافآت.
- 2- بيانات التدريب: وتحتوي على تصنيف المهارات والاحتياجات التدريبية.
- 3- بيانات معدل دوران العمل: وتشمل تحليل معدل دوران العمل وبيانات التعيين والاستغناء عن العمال.
- 4- بيانات تقويم الأداء: من خلالها يتم ترقية الأفراد العاملين، وتحديد معايير الأداء الإنتاجية.
- 5- بيانات الميزانية: والتي تبين ميزانية المعاشات والتقاعد، والخدمات والمنافع، والخدمات المقدمة للعاملين.
- 6- بيانات الوظائف: والتي يتم على ضوءها تحليل الوظائف وتقييمها.
- 7- بيانات التوظيف: وتشمل تخطيط المسار الوظيفي والإحلال.
- 8- بيانات العاملين: وتحتوي على عمليات اختيار وتحليل العاملين وتخطيط الموارد البشرية.

ثالثا- مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية: تتمثل مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية في شكل تقارير وقتية أو دورية على فترات مختلفة أوفي شكل معلومات تطلب من داخل المنظمة أو خارجها ومن أهم تلك المخرجات ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - معلومات عن الموظفين والوظائف.
- 2- معلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.
- 3 - بيانات ومعلومات عن أوضاع العاملين، حاليا أو سابقا أو مستقبليا.
- 4- معلومات عن أوضاع العاملين.
- 5- تخطيط برامج التنمية والتدريب ورفع كفاءة العاملين.
- 6- متابعة أجور وحوافز العاملين ومكافآتهم.

رابعا- التغذية العكسية: تتم عملية التغذية العكسية للمحافظة على إنتاجية نظم معلومات الموارد البشرية وذلك من خلال رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتتمثل عمليات الرقابة على النظم في خمسة أنواع وهي:<sup>2</sup>

- 1- الرقابة الخارجية: وتتم من قبل الدارة العليا والأجهزة المركزية والهيئات الحكومية.
- 2- الرقابة الداخلية: وتتم عن طريق الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 267

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 342.

3- رقابة التوثيق: تتم بين محلي النظم ومعاونيهم ومستغليهم.

4- رقابة المعالجة: وتتم على المدخلات والبرمجة والأجهزة ومركز البيانات والمخرجات.

5- رقابة الأمن: تتركز على ضمان سلامة الموارد البشرية والأجهزة والأنظمة والإجراءات والبرامج.

**خامسا- التأثيرات البيئية:** تعتبر التأثيرات البيئية من المعلومات التي لا يمكن لنظم معلومات الموارد البشرية أن تعمل دون أخذها في الحسبان، وهي تكثل المتغيرات التي تؤثر على فعالية أنشطة الموارد البشرية من خارج المؤسسة مما يستدعي العمل على تجميع كفاءات البيانات والمعلومات على تلك المتغيرات ودراسة أثرها على أنشطة المؤسسة، ومن تلك المتغيرات ما يتعلق بالجهات الحكومية والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات السياسية والمتغيرات التكنولوجية والمتغيرات الثقافية والمستفيدين من مخرجات النظم وغيرها من المتغيرات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

تتمثل أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية فيما يلي:

**1- تخطيط الموارد البشرية:** ويعرف بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل<sup>2</sup>.

**2- التوظيف:** يعرف التوظيف بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات)، ومتطلبات منصبه<sup>3</sup>.

**3 - التدريب:** يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تطوير أو تنمية ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

ولهذا تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثا بالمنظمة قد لا تتوفر لديه بعض المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة وهنا تبدو أهمية التدريب في إكسابه المهارات التي تجعله قادرا على أداء الواجبات المتوقعة منه

<sup>1</sup> سعد السالم مؤيد، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الشامية (الكويت)، ص 67.

<sup>3</sup> محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 20.

بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة. فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة<sup>1</sup>.

**4- تقييم الأداء:** لا شك أن المصلحة العامة تقضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ومن ثم كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحيتهم للتقدم في السلك الوظيفي.

ويعني تقييم الأداء تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. ومن ثم فنقيم الأداء يأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية<sup>2</sup>.

**5- التعويضات:** تتضمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات تقويم الوظائف وتحديد الأجر والرواتب إضافة إلى تحديد الحوافز والفوائد يتم تحديد إجمالي الأجر المدفوعة وأية مبالغ يمكن حذفها أو إضافتها للتوصل إلى صافي الأجر لكل فترة (شهرياً أو سنوياً) وفي بعض الأحيان يمكن ربط الراتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية الأخرى بحيث تتكامل مع هذه الأنظمة.

كما أن تطبيقات الأجر والرواتب توفر للإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة لأخرى، ولذلك فهي ذات أهمية للتخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع، كما أنها تساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة<sup>3</sup>.

#### المطلب الرابع: أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل متعددة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية إلكترونية حديثة، ويتوقف استخدام المنظمة لأي نوع منها على عدة عوامل من أهمها<sup>4</sup>:

- 1- حجم المنظمة ومدى النمو وتعدد هيكلها التنظيمي.
- 2- نشاط المنظمة ومدى تنوع ما تؤديه من وظائف.
- 3- عدد ونوعية الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 403-406.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 295، 296.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 334، 335.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 343.

- 4- الإمكانيات المادية والمالية واستخدام المنظمة للتقنية الحديثة في عملياتها وأنشطتها.
- 5- الإمكانيات البشرية ومدى قدرتها على تنظيم أنشطة وبرامج الحاسب الآلي.
- 6- العوامل البيئية ومدى تأثيرها على مختلف البيانات التي تعتمد عليها المنظمة.
- ويمكن تقسيم أنواع نظم معلومات الموارد البشرية على النحو التالي:<sup>1</sup>
- أولاً- النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية:**

ويمثل النظام التقليدي لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية والذي شاع الاعتماد عليه فيما مضى، كما انه مازال قائم في العديد من المنظمات ومن أهم النظم المستخدمة كنظم يدوية لمعلومات الموارد البشرية ما يلي:

**1- نظام الملفات:** ويمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة، تلك التي تشمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين ويمكن مراجعتها بسهولة مادامت مصنفة ومرتبطة ومحفوظة بدقة لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد أو الوظائف أو شؤون المنظمة الأخرى. ومن بين تلك الملفات في مجال الموارد البشرية:

أ- **ملفات الأفراد:** وتحتوي على ملفات فرعية لأنواع الوظائف ومسمياتها ومواقعها، وكذلك ملفات لتصنيف الوظائف التي تتضمن أنواع الوظائف وأعبائها واختصاصاتها وشروط شاغلها. بالإضافة إلى ملفات التغيرات في الوظائف التي تشمل على التعديلات التي تحدث للوظائف بمختلف أبعادها.

ب- **ملفات عامة:** وتحتوي ملفات مختلفة تشمل على بيانات ومستندات ووثائق تتعلق بالمجالات التالية:

- ملف الأنظمة المختلفة.
- ملف اللوائح المنظمة لقواعد وإجراءات العمل.
- ملف التدريب.
- ملف الاعارات والانتقالات والانتدابات.
- ملف الحاسب الآلي.
- ملف الأجور والمكافآت والحوافز... وغيرها من الملفات العامة.

**2- نظام السجلات:** يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة وبالذقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تطور مرحلي لنظام الملفات. ونتيجة لاختلاف ظروف المنظمات وأعمالها فان أنواع السجلات تختلف أيضا من منظمة لأخرى.

ويمكن بيان أهم أنواع السجلات فيما يلي:

- سجل الحضور والغياب والإجازات.
- سجل الترقيات والتقدير.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 343 - 346.

- سجل تقويم الأداء.
- السجل الصحي.
- سجل المنظمات والشكاوي.
- سجل الحركات الوظيفية.

### ثانيا - النظم اليدوية مع استخدام الآلات:

هي مرحلة متطورة بالنسبة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها بجانب العمليات اليدوية، وتفيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية، والكشوف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والمكافآت والحوافز مما يسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال.

والملاحظ أن الكثير من المنظمات من الناحية العملية تستخدم تلك الآلات أو بعضها بما يتناسب مع أعمالها، وبصرف النظر عن التطورات التكنولوجية في مجال الحاسبات الالكترونية، فما زال هناك مكان لهذه الآلات بجانب التشغيل اليدوي للبيانات.

### ثالثا - النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية:

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، حيث اتجه الفكر الحديث للاستفادة من التقنيات الحديثة في تجميع وتحليل البيانات والحقائق المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة بما ييسر الحصول على المعلومات بدقة وفي التوقيت المناسب لتحقيق كفاءة وفعالية استخدام المورد البشري في المنظمة وأدى ذلك إلى إدخال المصغرات الفيلمية في مجال معلومات الموارد البشرية. ويمكن عرض أهم أنواع النظم الآلية لمعلومات الموارد البشرية باختصار كما يلي:

**1- نظام المصغرات الفيلمية:** تعرف بأنها مجموعة الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صورة مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة، ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صورة ورقية منها وهي وسيط متطور لتخزين وتسجيل المعلومات عن عصرنا الحاضر، ويمكن إتباع بعض الخطوات لتحويل الأوراق والوثائق الخاصة بالموارد البشرية إلى مصغرات فيلمية كما يلي:

- فرز الوثائق التي تخضع لعملية التصوير والتي تشمل جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بالأفراد والوظائف.

- فهرسة وترقيم ملفات مما ييسر الرجوع إليها.

- تصوير الملفات في مصغرات فيلمية.

- تنظيم وترتيب وحفظ الملفات بعد تصويرها بما يسهل سرعة الوصول إليها لاستخلاص المعلومات المطلوبة منها.



- 2- نظام الحاسب الآلي (الكمبيوتر): يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقاً لنظام معين ووفقاً لبرنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب تلك التي تحدد طريقة المعالجة وتتمثل أهم خصائص الحاسب الآلي فيما يلي:
- القدرة على أداء العمليات بسرعة ودقة.
  - القدرة على العمليات الحسابية والرياضية والمنطقية المتشابهة ومعالجة البيانات الداخلية والمخزنة وفقاً لبرامج التشغيل المطلوبة.
  - القدرة على تخزين البيانات و المعلومات والبرامج داخلياً.
  - القدرة على تعديل البرامج.
  - نقل البيانات والمعلومات صوتياً.
  - إخراج المعلومات بالصورة التي تتناسب والأغراض المطلوبة من أجلها في صور مختلفة للوفاء باحتياجات المستخدمين.
  - أن هناك اتجاهات متزايدة نحو استخدام الحاسب الآلي لمعالجة معلومات الموارد البشرية، فقد تنوعت تطبيقاته لإنتاج المعلومات والتقارير الأساسية، وحاسبات الموارد البشرية وإجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنبؤ على المدى البعيد، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية.
- ومن المبررات التي تدعو لاستخدام الحاسب الآلي في مجال تشغيل البيانات ما يلي:
- ضخامة البيانات وتنوعها.
  - تكرار البيانات واستمرار تدفقها.
  - تعدد البيانات وتشابكها.
  - السرعة في الحصول على المعلومات.
  - الدقة المطلوبة في تشغيل البيانات.
  - الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي ينتجها استخدام الحاسب.

## المبحث الثالث: آلية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية

### المطلب الأول: مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية.

رغم تعدد المداخل الخاصة بأسس ومرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية واختلاف مسمياتها بين الكتاب والباحثين فإنها لا تخرج عن ما حدده "Walker" في خمسة مرتكزات أو عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولا - قاعدة البيانات:** يعتبر إنشاء قاعدة بيانات من أهم مرتكزات النظم وأولها بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها يفيد في إعداد مخرجات النظم، ومن ثم فانه عند بناء قاعدة بيانات يجب أن تكون تصب أعين واضعها أهداف نظم معلومات الموارد البشرية والمخرجات المتوقع الحصول عليها، وعمليات إدارة الموارد البشرية، واحتياجاتها من المعلومات، ولهذا أن توفر قاعدة البيانات ما يلزم لإعداد المخرجات في شكل تقارير ومعلومات عن العاملين لاستخدام الداخلي للمنظمة وكذلك للاستخدام الخارجي لبناء النظم.

**ثانيا - إدخال البيانات:** يمثل إدخال البيانات بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب المرتكز الثاني لمعلومات الموارد البشرية، وهذا يتطلب تحديد البيانات وتحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على صحتها وتحديثها باستمرار، وكلما أدى ذلك لبناء نظم أفضل لمعلومات الموارد البشرية .  
بالإضافة إلى ذلك:

**ثالثا - الاسترجاع :** يجب أن يتم استرجاع البيانات والمعلومات بالسرعة المطلوبة، مع مراعاة الدقة والموضوعية بما يمكن المستخدمين من الحصول على أي بيانات في الوقت المناسب تبعا للطرق المحددة ويشير ذلك إلى ضرورة مراجعة البيانات، قبل الإدخال وتنسيقها والوقوف على ما يجب تخزينه من بيانات ومعلومات تبعا لمتطلبات وظائف إدارة الموارد البشرية، وما يجب تنقيته من بيانات لاستبعاد ما لا يلزم.

**رابعا - مركز المعلومات:** يحتل مركز معلومات الموارد البشرية مجموعة الأفراد المكلفين بأنشطة الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل وإجراءات العمل الواجب توافرها حتى تحقق النظم أهدافها، ويعمل مركز معلومات الموارد البشرية على تحقيق المهام التالية:

1- معرفة خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية.

2- مراجعة البيانات قبل إدخالها وتنقيتها.

<sup>1</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص545.

3- تنسيق حالات الإدخال والاسترجاع.

4- ضمان سرية البيانات والمعدات.

5- تحديد مدخلات النظم والعمل على إدخالها بالطريقة الصحيحة.

**خامسا- جودة المعلومات:** إن التأكيد على جودة المعلومات يعد أحد مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية، إذ يجب أن يحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والمحادثة.

**المطلب الثاني: مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية:**

يطبق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الالكترونية، والبرامج الجاهزة التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة تكون أساسا لتخطيط سليم، وهذا يتطلب وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقة والسرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة، وفي الوقت المناسب، وبالذقة التي تؤهلها لان تكون أساسا لاتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي، ويمكن إتباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات للموارد البشرية:<sup>1</sup>

**أولا- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية:** يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب لاتخاذ قرار معين، وان تكون لديه فكرة عن المعلومات المطلوبة والضرورية لاتخاذ القرار السليم، كما يجب التغلب على عوائق الاتصال كالصراع داخل المنظمة والمنافسة التي تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة، لهذا وجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات وبذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبي متطلبات تخزين واسترجاع البيانات واختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج.

**ثانيا- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته، فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الالكترونية وما به من استخدام للتكنولوجيات المتقدمة يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاوموا إدخال هذه

<sup>1</sup>عبد القادر شلاي، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية(مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 14-15 افريل 2009، ص6.

التطبيقات الجديدة إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم، وما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك. و يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق والتخوف لدى العاملين والتي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير ومساهماتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين ما يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمرا سهلا ويحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد.

**ثالثا - مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية:** اعتمادا على الخطة العامة الإستراتيجية للمؤسسة تقوم الإدارة بتحديد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية والوسائل المجددة لذلك في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة وعليه فان نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطة الإستراتيجية بكل ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية وفي الوقت المناسب، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية هذا النظام إلا بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة، والتكلفة التي تتحملها المؤسسة من اجل هذه المعلومات ومدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات نتيجة استعمال معلومات هذا النظام، فالمسؤولين عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها بغرض اتخاذ القرار المناسب بشأن الاستمرار في تطبيقها أو تعديلها أو إلغائها، وعندما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام أو ما يعرف بترسيخ التغيير لان غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

**المطلب الثالث : وظائف نظم معلومات الموارد البشرية**

إن استخدام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وفي سائر مراحل وأنواع نشاطاتها الحاسوب ونظم معلومات الموارد البشرية يساعدها على انجاز وظائفها المختلفة وأهم هذه الوظائف هي:

**أولاً- وضع الخطط الإستراتيجية والإجمالية والتنبؤية لقوة العمل:**

وذلك بمقابلة حاجة المنظمة للقوى العاملة مع المعروض منها وذلك من داخل المنظمة ومن خارجها وإيجاد الرصيد وعرض البدائل لمعالجة الفروقات وهذا ما تقوم به الإدارة العليا في الشركة.

**ثانيا - بناء ملفات شخصية خاصة بكل عضو في المنظمة :**

يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الأولاد، المؤهل تاريخ الالتحاق، نوع الوظيفة، مقدار الراتب، الترقيات، المكافآت والتدريب... الخ<sup>1</sup>.

**ثالثاً- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية:**

يوضح فيه طبيعة الموارد البشرية في المنظمة من حيث متوسط العمر، ونسبة النوع (الجنس)، ومعدل الشهادات، وحجم وطبيعة المهارات البشرية التي تمتلكها المنظمة مثل رأس مال المعرفي.

**رابعاً- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة:**

مبيناً فيه متطلبات كل وظيفة والمهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والثقافات الموجودة في المنظمة ومدى مقابلتها مع الوظائف المتاحة.

**خامساً- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية:**

مثل صكوك التعيين والإجازات العادية والمرضية وتسجيل الغياب والنقل وغيرها من النشاطات الدورية والروتينية.

**سادساً- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية:**

باستخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث، مثل مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها الشركة ومعدلات أداء العاملين، أو حساب نسبة تكاليف اليد العاملة في المنتج النهائي... وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص44،45.

<sup>2</sup> محمد الشрман، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص346

المطلب الرابع: فعالية نظم معلومات الموارد البشرية.

أولاً- العوامل التي تحد من فعالية نظم معلومات الموارد البشرية

- هناك عدة عوامل تقف حياء بناء وفعالية نظم معلومات الموارد البشرية يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية .
  - 2- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية .
  - 3- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية.
  - 4- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بنظم معلومات الموارد البشرية تؤدي إلى تعدد التقارير.
  - 5- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء نظم معلومات الموارد البشرية.
  - 6- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
  - 7- مقاومة العاملين لإدخال نظم معلومات الموارد البشرية.
  - 8- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة بدقة وعناية.
- ثانياً- متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية.

حتى تتجح نظم معلومات الموارد البشرية فانه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظم ومن هذه المتطلبات ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- المتطلبات الإدارية:وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:
  - تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ومن ثم بيان الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نظم معلومات الموارد البشرية.
  - التخطيط الفعال لاحتياجات النظم من الموارد المتعددة : مما يتطلب بدوره اقتناع وتأكيد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظم معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.
  - مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظم.
  - مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
  - الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظم معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفعالية أداءه.
- 2- المتطلبات التكنولوجية:وتتمثل في عدة متطلبات:
  - توفير الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل نظم معلومات الموارد البشرية بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.

<sup>1</sup>أمل إبراهيم رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية الشؤون الموظفين في وزارة السلطنة الوطنية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص60.

<sup>2</sup> عبد القادر شارف، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص41.

- توفر الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية لتشغيل الأجهزة والآلات، الحاسبات الآلية أو باستشارة مجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي تتعامل معها نظم معلومات الموارد البشرية.
- تكامل البيانات الملفات والسجلات والوثائق من أجل التزامات أكثر فعالية.
- 3- المتطلبات الاقتصادية:** ومن أهمها:
  - توفير وقت كافي لعملية إعداد وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية بما يساهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.
  - العمل على خفض التكاليف.
  - الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظم معلومات الموارد البشرية .
  - توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظم معلومات الموارد البشرية مما يتطلب تدريب العاملين بهذه النظم لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.
- 4- المتطلبات الاجتماعية:** ومن بينها:
  - التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.
  - الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي، وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
  - توفر روح المساعدة من قبل مصممي نظم معلومات الموارد البشرية.
  - سهولة استخدام مخرجات هذه النظم مما يتطلب دعم السلوك الايجابي لدى العاملين بها و المستفيدين منها.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم توصلنا إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، فهو يعد وسيلة اتصال تربط جميع الوظائف داخل وخارج المنظمة، كما يمثل احد النظم الفرعية في المنظمة فهو يتكون من مجموعة من الأنظمة المترابطة والمتناسقة والمتكاملة والتي تقوم بتوفير المعلومات الضرورية لجميع الجهات داخل المنظمة بما يساعدها على تحقيق أهدافها وهذا من خلال معالجة البيانات وتوزيعها على جميع المستويات في المنظمة.

كما أنه من الضروري توافر عدة متطلبات سواء من الناحية الإدارية، الفنية، الاجتماعية، أو الاقتصادية وتكاملها مع بعضها البعض من اجل زيادة فعالية نظام معلومات الموارد البشرية. كما يكتسي نظام معلومات الموارد البشرية أهمية بالغة لكونه حزمة من العمليات والإجراءات المتتابعة تبدأ بتصميم هذا النظام، ثم تشغيله وفي الأخير تقييمه وهذا بغية تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة يستخدمها الأفراد في انجاز مهامهم على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم أهمها الحاسوب.



الفصل الثاني: مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة

التنافسية

الخلاصة

**تمهيد**

تسعى المنظمات لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن اجل مواجهة ذلك ولتحقيق أهدافها المطلوبة، فانه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر من خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

إذ يمكننا القول بان امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها على مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وضمان البقاء والاستمرار.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول الميزة التنافسية، استراتيجيات الميزة التنافسية، بالإضافة إلى علاقة نظم معلومات الموارد البشرية بالميزة التنافسية.

## المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع للاقتصاديات إلى جانب ما أبرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا لكسب المؤسسات القدرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتحدي للمنافسة، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسن والتميز المستمرين لأدائها والاحتفاظ بالمواقع المهمة، ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات مايكل بوتر بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على فكرة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المنظمة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل به.

وقبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد أولاً تعريف التنافسية.

### أولاً: تعريف التنافسية

يمكن تعريفها على أنها " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي أو العالمي<sup>1</sup>.

كما يعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها "تعني قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية"<sup>2</sup>.

ويقصد بالتنافسية " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتصويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكبر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"<sup>3</sup>.

ومنه يمكن القول: أن التنافسية هي مجموعة متكاملة من الإجراءات من تقوم بها المؤسسة التي تعمل في قطاع واحد بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة تساعد المؤسسة على مواجهة منافسيها.

<sup>1</sup>فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص123.

<sup>2</sup>عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص48.

<sup>3</sup>محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد8، ص78.

## ثانيا: تعريف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها :

تعرف بأنها "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"<sup>1</sup>.  
وتعرف أيضا على أنها "أي شيء تختلف به المنظمة عن المنظمات الأخرى اختلافا ايجابيا لصالح المنظمة والعميل وأصحاب المنافع"<sup>2</sup>.

كما تعرف كذلك "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة قبلهم وتحقيق رضاهم"<sup>3</sup>.

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المادية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة<sup>4</sup>.  
من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريف شاملا للميزة التنافسية حيث يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها المهارة والمقدرة على إنتاج وخلق منافع لعملائها بشكل يزيد عما يقدمه المنافسون الآخرون، وهذا من خلال تبني وإتباع إستراتيجية تنافسية فعالة ومحقة للقيمة حيث تمكنها بذلك من مواجهتهم والتغلب عليهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

## ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس قطاع الصناعة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد بحيث تميزها عن بقية المنظمات الأخرى، والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ص80.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، بدون طبعة، دون دار النشر، 2013، ص215.

<sup>3</sup> ثامر البكري، استراتيجية التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص192.

<sup>4</sup> Philip kotler et all ,Bernard Dubois, et Delphine Manceau, le marketing managent 11<sup>eme</sup> édition, Person édition, paris France, 2004 ,p 120.

عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية، كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمنظمة. كما أن الأبحاث ضمن الإستراتيجية التنافسية لا تخلو من مفهوم المزايا التنافسية خصوصا بعد هيمنته على مختلف التوجهات وجعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات، ويمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها، وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين؛
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد عليه المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة أي: قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها؛
- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.
- مما سبق نرى أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجاباتها للتحديات التي تواجهها المنظمات الأعمال وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها.

#### رابعا: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والصفات نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- أنها نسبية: أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

<sup>1</sup> مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، (دراسة استطلاعية)، بدون طبعة، دار شتات للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص 67، 68.

<sup>2</sup> خالد محمد ابن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 357.

- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
- أنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها؛
- تؤدي للتأثير في المشتريين و اداركهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة أبعاد نذكر منها ما يلي:

- 1- **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- 2- **الجودة :** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج<sup>1</sup>.
- 3- **المرونة:** هي القدرة على الاستجابة على للتغيرات والأحداث السريعة التي تواجهها المنظمات والتي تؤدي بها إلى الانتقال من خدمة إلى خدمة أخرى أفضل حسب حاجات الزبائن ورغباتهم وتقاس المرونة بالوقت المستغرق لعملية التحول.
- 4- **الوقت أو التسليم:** تشير إلى قدرة المنظمة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة وهذا يعني اعتياديا أن توفر المنظمة الخدمات التي تقدمها أو تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه، وأن الاهتمام بالوقت يعني تسليم المنظمة حسب الوقت المتفق عليه، كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها ركزت على تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.
- 5- **التميز:** هي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وكذلك وحدات العمال لكي تتميز عن منافسيها من خلال أداء ممتاز في مجال منفعة الزبون التي تقيم من قبل جزء كبير من السوق، فقد تبين أن سياسة التميز

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 42.

<sup>2</sup> مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 84، 85.

هي المفضلة لدى معظم المنظمات، خاصة بعد التفاوت الكبير الذي طرأ على رغبات وتفصيلات الزبائن التي لم يعد بإمكان المنظمات تلبيتها من خلال المنتجات التي تقوم بإنتاجها.

**6-الإبداع:** تأتي أسبقية الإبداع من خلال استغلال الفرص الخارجية وكذلك استغلال مصادر القوة الموجودة داخل المنظمة، ومنافسة أعمال المنافسين وسرعة الاستجابة، كما أن الإبداع يأتي من خلال امتلاك المنظمة لرأس مال الفكري والمعرفي والمهارات والخبرات الموجودة لدى العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

#### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المنظمات لاكتسابها وتحقيقه مقارنة بمنافسيها، وبما أن ظروف البيئة الداخلية والخارجية متغيرة باستمرار الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية ويمكن إجمالها فيما يأتي:

**1- الجودة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة المتعاملين.

**2- التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة لأنها تشمل على كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية المكتسبة لتطور عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منه مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

**3- الابتكار:** إن التزايد المستمر في عدد المنظمات أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمة بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية<sup>2</sup>.

**4- الزمن:** يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق في الوصول إلى الزائون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 86.

<sup>2</sup> محمد حباينة، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011، ص 41.

5- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية لا بد أن تكون المنظمة في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تشكل المعلومات المحصلة مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

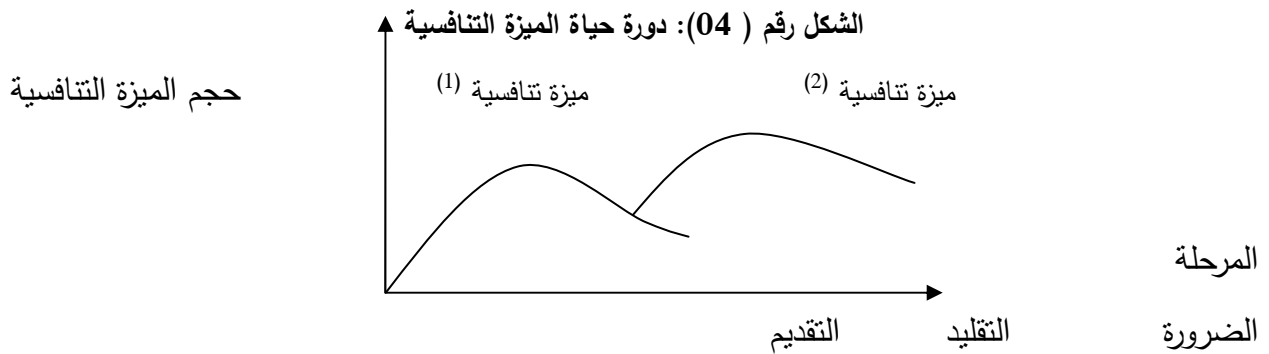
6- الكفاءة: تتمثل الكفاءة في الاستغلال الأقل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز بتكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها وبالتالي بناء مزاي تنافسية.

7- المعرفة: إن المؤسسات التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من مصادر مختلفة وتحليلها وتفسيرها لإنتاج مختلف المؤثرات إلى المستويات الأعلى من الانجاز لتحقيق التميز على المنافسين<sup>2</sup>.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

أولا: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج) في ظل مواجهة المنافسين الموجدين في قطاع النشاط وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ومثلما هو الحال لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998

ص86.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص43.

<sup>2</sup> كمال الدين عبد الغني مرسي، الخروج من فخ العولمة، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص246.



من خلال الشكل يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:<sup>1</sup>

1- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمرحل الأخرى وهذا لكونها تحتاج للكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية وجهود ضخمة وكذلك كون الميزة التنافسية لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

2- **مرحلة التثبيت:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل يتبين بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة العالي يبدأ المنافسين في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر الميزة التنافسية التي امتلكتها المؤسسة.

3- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التنافسية التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها.

إذن من خلال الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأن على المؤسسة التي تحصل على الميزة التنافسية، لا يكفيها امتلاكها الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة وكذلك حسب طبيعة الميزة.

### ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمين أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (المنافسة) ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مختلفة مترابطة ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أ الصناعات التي تغطيها

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير)، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006، ص ص 20، 21.

عمليات المؤسسة وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>1</sup>.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:<sup>2</sup>

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

2- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

3- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

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

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالدينامكية لقياس درجة ضوابط الميزة التنافسية المعتمدة والتعرف على الإطار والجذور التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 91.

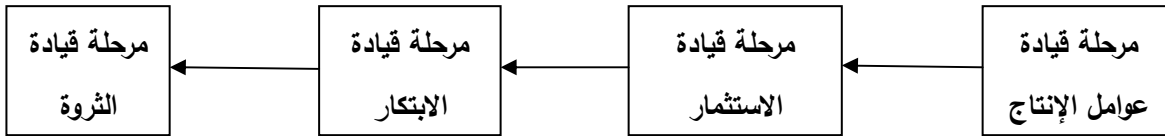
<sup>2</sup> عائشة سليمان، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (عامل كفاءات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010، ص 13.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 13.

## المطلب الرابع: مراحل بناء الميزة التنافسية

يرى بورتر بأن الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل وكذلك ليس ضروريا ترتيبا، ولقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: نادية قرني، تطوير الخدمات البنكية وأثرها على تحسين الميزة التنافسية (مذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015، ص57.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المراحل الأربعة الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي تمثل تراجع وتدهور للميزة التنافسية<sup>1</sup>. وفيما يلي شرح لكل مرحلة:<sup>2</sup>

**أولاً- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:** حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة وهذا ما يجعل المنظمات تنتهج إستراتيجية المنافسة على أساس السعر في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

**ثانيا- مرحلة قيادة الاستثمار:** هذه المرحلة مبنية على قدرة المنظمة ومنظمتها على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

**ثالثا- مرحلة قيادة التكلفة:** تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لإنشاء الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

<sup>1</sup>نادية قرني، تطوير الخدمات البنكية وأثرها على تحسين الميزة التنافسية (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010، ص57.

<sup>2</sup>حسام بوشمخة، التسويق الإلكتروني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة السياحية (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير السياحة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015، ص71.

رابعاً- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المنظمات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم ومن ثم تفقد المنظمات ميزتها التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية الأخرى.

### المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

تشمل استراتيجيه قيادة التكلفة، التمييز وأخيراً التركيز الأساس القوي الذي تستند عليه استراتيجيه النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل وكسب ميزة تنافسية وتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة.

تعرف إستراتيجية التنافس بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية هي:<sup>1</sup>

- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير وإستراتيجية التوزيع.
- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

الشكل رقم(06): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الصناعة ككل	قيادة التكلفة	التمييز
الهدف الاستراتيجي	التركيز	
قطاع سوقي معين		

المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون سنة النشر

ص 223.

<sup>1</sup>نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 227، 228.

## المطلب الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

تعني إستراتيجية قيادة التكلفة قدرة المنظمة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وهناك عدة دوافع تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل مثل توافر اقتصاديات الحجم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية، وأخيرا سوق مكون من مشتريين وأعين تماما للسعر.

ويمكن تحقيق تكلفة أقل وذلك بإتباع الطرق التالية:<sup>1</sup>

- محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات مالية إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات تكلفة منخفضة.
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج.
- استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج.
- الاستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
- تعديل موقع المنظمة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك.
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملا راسيا أماميا أو راسيا خلفيا.
- تركيز الشركة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات التي تخدم قطاع سوقي محدد.
- ولابد من الانتباه أن هذا الخيار في ميدان البدائل الإستراتيجية ليست من الأمور السهلة فقد تجابه المنظمة العديد من المشكلات ولا بد من احتوائها وأهم هذه المشكلات:
- إن تركيز الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن قد ترفع تكلفة التوزيع أو التسويق.
- إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمنظمة.
- عدم استيعاب الإدارة للعوامل التي تؤثر على تكلفة الوحدة، فخدمة سوق قوي يتسم بالانتشار الجغرافي قد يؤدي إلى زيادة التكاليف عن خدمة سوق محلي مركز.
- قد تقع المنظمة في مشكلة وهي تحاول التقليل من الأنواع المختلفة للمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى فقدان تمايز المنتج في السوق، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة.
- كما تقوم هذه الإستراتيجية بالاعتماد على ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع عمان، 2004، ص ص 228، 229.

<sup>2</sup> الهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 107.

- استهداف جميع الأسواق.

- تقليل تكاليف إنتاج وتسويق المنتج إلى الحد الأدنى مقارنة بالمنافسين.

- أن تكون هي الأولى بين المنافسين في السوق من حيث التكاليف الأقل.

- تقليد منتجات المنافسين بدلا من ابتكارها.

- خفض تكاليف الأيدي العاملة وزيادة إنتاجيتها.

- اختيار المواد الخام الرخيصة والبسيطة.

وقد ازدادت هذه الإستراتيجية شيوعا في السبعينيات (1970) بسبب ترويج مفهوم منحى الخبرة، وهي تحقيق الزيادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية التي ترمي إلى الوصول إلى هذا الهدف الأساسي، وتتطلب الزيادة في التكلفة إقامة منشآت ذات حجم يتسم بالكفاءة والسعي لخفض التكاليف الذي يتأتى بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة، وخفض التكلفة في مجالات البحث والتطوير، الإعلانات... الخ، ويصبح انخفاض التكلفة بالنسبة إلى المنافسين المطلب الأساسي للإستراتيجية بأكملها، على الرغم من عدم إمكانية إهمال الجودة والخدمة والمجالات الأخرى.

- ويحقق انخفاض التكلفة للمنظمة عائدات في صناعتها على الرغم من وجود قوى تنافسية شديدة، ويمنح موقع التكلفة المتدنية للشركة القدرة على الدفاع في وجه منافسة المنافسين، إذ أن انخفاض تكاليفها يعني استمرار قدرتها على تحقيق العوائد بعد أن يبدد المنافسين أرباحهم عبر المنافسة، فانخفاض التكلفة يدافع عن الشركة في وجه المشتريين الأقوياء لأنهم لا يستطيعون ممارسة قوتهم إلا بخفض الأسعار إلى مستوى المنافس الأكثر كفاءة، ويوفر انخفاض التكلفة دفاعا في مواجهة المورددين الأقوياء بتحقيق مزيد من المرونة للتعامل مع ارتفاع تكاليف المدخلات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر سعيد الأيوبي، الإستراتيجية التنافسية، الطبعة الأولى، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، أبو ظبي، 2010، ص 76.

## المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

وفيها تكون إستراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من الشركات المنافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.

وإستراتيجية التمييز هي إحدى الاستراتيجيات التي اقترحها "مايكل بورتر" بمعنى جعل المنتج أو الخدمة فريدا بشكل يجعل له قيمة خاصة عند العملاء، وإستراتيجية التمييز تختلف عن تجزئة السوق وتلبية احتياجات شرائح مختلفة فقد نقسم السوق وتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة وقد نختار أيضا سياسة التمييز<sup>1</sup>.

إن التمييز يتعلق بالتمييز أو التفرد بالشيء، وفرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة، فالمنظمة التي تتبنى إستراتيجية التمييز بالمنتج أو الخدمة ينبغي أن تكون مميزة وفريدة في الصناعة التي تعمل بها في بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء.

ينبغي أن ينظر إلى التميز أو التفرد على أنه يذهب إلى ما أبعد من الخصائص المادية ومواصفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج أو الخدمة ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدتها الزبون من المنتج مثال ذلك الخدمات المرتبطة بالمنتج كخدمات الصيانة والتصليح، تسليم وتركيب المنتج... الخ، كما أن الشركة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية فيها والتي تستخدم التمييز كمصدر لميزتها التنافسية لا ينبغي أن تتجاهل أو تهمل التكلفة، فيجب أن تحقق مركز تكلفة يتكافأ مع منافسيها مما يتطلب منها تخفيض التكاليف في كل المناحي التي لا تؤثر على تمييز المنتج<sup>2</sup>.

وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز أهمها:<sup>3</sup>

- 1- الموارد المالية: يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.
- 2- الموارد المادية: التي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> محمود الشيخ، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 83.

<sup>2</sup> عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 57.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 15.

3- الموارد البشرية: تمثل المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يرجع نجاحها إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

4-الإمكانيات التنظيمية: والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق إستراتيجية التمييز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات وخدمات المنظمة التي من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

وللوصول إلى إستراتيجية التمييز يجب التركيز على الجوانب التالية:<sup>1</sup>

1- تحليل احتياجات العميل: فتمييز المنتج أو الخدمة يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمنتج تلبي احتياجات العميل وبالتالي يتقبل أن يدفع في المنتج سعر أعلى من المعتاد، ولذلك من المهم معرفة احتياجات العميل وان تدرس القيمة التي يمكن أن يدفعها مقابل هذه الخدمة، وهذا يتم باستخدام بحوث التسويق فمثلا يمكن عمل مقابلات مع العملاء وسؤالهم عن كيفية اتخاذهم لقرار الشراء وما يحبونه ويفتقدونه في المنتجات الحالية، كما يمكن استخدام أسلوب الملاحظة وذلك بملاحظة استخدام العملاء للمنتج وهذا يساعد على اكتشاف بعض الأشياء التي يمكن تحسينها في المنتج.

2- قدرة عالية على تطوير المنتجات/الخدمات: القدرة على تطوير المنتجات تختلف من مؤسسة لأخرى لأنها تتطلب إدارة ناجحة لعملية التطوير، ويوجد عدة وسائل تساعد على نجاح عملية التطوير منها تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة في التخصصات المختلفة: التسويق، التصميم، التصنيع، المشتريات... الخ ويشترك هؤلاء في تطوير المنتج من البداية إلى النهاية، وهذا الأسلوب يتميز بأن المختص في التصنيع مثلا سيبيدي آراءه من البداية كما وأنه سيشعر باحتياجات العمل، وكذا المختص في التسويق يكون لديه علم من البداية بتأثير بعض الإضافات للمنتج على التكلفة وعلى الربحية وهكذا... الخ.

3- قدرة تسويقية عالية: فقياس دراسة احتياجات العميل وتطوير المنتج يحتاجان قدرات تسويقية عالية، كذلك فالشركات التي تباع منتجات متميزة تحتاج إلى القدرة على الإقناع بفائدة منتجهم، كما أن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام في حالة تبني إستراتيجية التمييز، لان وجود العلامة التجارية وشهرتها بالجودة والأداء المرتفعين يجعل العميل على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى لان العلامة التجارية هي شبه ضمان لجودة المنتج وتحتاج إستراتيجية التمييز إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التمييز مثل ضمان المنتج لان هذا يبين ثقة الشركة في منتجها.

<sup>1</sup>محمود الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص83.



4- **التركيز على التطوير والإبداع:** المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها/خدماتها تحتاج أن تشجع العاملين على الإبداع والتطوير، والإبداع يحتاج إلى وجود مرونة إذ أن الكثير من الشركات تغفل عن القيمة العظيمة للأفكار التي يمكن أن يقدمها العاملون في المؤسسة على كافة المستويات.

5- **البحوث:** البحوث هي الأساس التي تعتمد عليه الشركات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات السيارات، الأجهزة الكهربائية والأدوية وغيرها... الخ، وبصفة عامة فإن الكثير من المؤسسات الصغيرة لا تحتاج البحوث لتطوير منتجها مثل المحلات، المطاعم... الخ، ولكن التطوير لا يتوقف على وجود إدارة بحوث فكثير من المنتجات تتطور باستخدام تكنولوجيا موجودة وقد تكون مستخدمة في مجال آخر أو بدون أي تغيير تكنولوجي أو علمي.

6- **الكفاءة العامة للمؤسسة لتقليل التكلفة:** كفاءة إدارة الشركة على إدارة عمليات التطوير للمنتجات المختلفة هي احد الدعائم الأساسية لنجاح إستراتيجية التمييز<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:<sup>2</sup>

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .
- التمييز وقيادة التكلفة معا.

وتتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 83-85.

<sup>2</sup> نبيل مرسلي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص ص 121، 122.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
  - عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
  - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
  - عندما تشتد حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- إن إستراتيجية التركيز كأحد الخيارات الإستراتيجية تتم من خلال الخطوات التالية لعملية الاستهداف التي حددها كوتلر وهي:<sup>1</sup>
- تجزئة السوق الكلية إلى مجموعة من الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متجانسة نسبياً من المستهلكين من حيث خصائصهم واستجاباتهم لعناصر المزيج التسويقي.
  - تقييم كل سوق فرعية من حيث جاذبيتها وإمكانية النجاح فيها.
  - اختيار القطاع السوقي أو السوق الفرعية المناسبة وتطوير إستراتيجية المزيج التسويقي المناسب لها.
- إن إتباع هذه الخطوات بشكل جيد ومدروس يعمل على تحقيق إشباع عالي للعملاء، ويحقق الولاء لديهم مما يساعد على الصمود أمام المنافسة.
- ويمكن أن تكون إستراتيجية التركيز سواء استندت إلى تخفيض التكلفة أو التمييز ذات مزايا أكبر عند توفر الشروط التالية:<sup>2</sup>
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز هل يتم التركيز على فئة من الزبائن أم التركيز على سوق معين، أم التركيز على منطقة معينة.
  - وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار، أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة.
  - تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية تلبيتها.
  - توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
  - تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسين.

<sup>1</sup>الهام فخري طميعة، مرجع سبق ذكره، ص110

<sup>2</sup> محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق)، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- مراقبة مستمرة لما يحدث في البيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف، فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على شهية المنافسين.
- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة.
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإفاق على البحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكاليف

### المبحث الثالث: اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: اثر نظم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية أن يتوفر للمنظمة العدد المناسب من الأفراد وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب (الفترة المستقبلية) للنهوض بالأعمال التي يكون مطلوب أدائها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء أكثر نفعاً وملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية<sup>1</sup>.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ عن التخطيط العام للمنظمة وإعداد الموازنات الخاصة بها، نظراً لأن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمنظمة وخاصة في الأجل الطويل.

كما أن هناك استخدامان أساسيان للمعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية هما: تخطيط التوظيف والتنبؤ بالعمالة، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية، أما التنبؤ فيتضمن تقدير العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً<sup>2</sup>.

ولذلك فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء كانت هذه القرارات لملء الشواغر فيها أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص في القوى العاملة<sup>3</sup>.

فمن خلال تطوير المنظمة لرأسمالها البشري الذي يوفر لها الإمكانيات والقدرات المميزة المتوافقة مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعادة تأهيل العاملين باستمرار

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة النشر ص67.

<sup>2</sup> زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد السابع، جوان، 2010.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص331.

لإكسابهم معارف ومهارات وخبرات جديدة، لتوسيع المجالات المعرفية لتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات تنظيمية تعود مرد وديتها على فروع المنظمة والتي تمنحها فرصة التفوق على منافسيها واحتلال مركز تنافسي.

### المطلب الثاني: أثر نظم معلومات التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية

يستهدف التوظيف كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، توفير العمالة اللازمة للمنظمة بالتنوعيات وبالاعداد المطلوبة على ضوء الاحتياجات المخططة من العمالة. وتمتد أبعاد هذه الوظيفة لتشمل استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة، واختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب موضوعية لاختبارات، وتعيينهم في الوظائف التي تتوفر لديهم شروط شغلها<sup>1</sup>. كما أن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في إجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب انسجاماً مع المعلومات ودقتها حول المرشحين إضافة إلى سرعة اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

كما يقوم نظام معلومات التوظيف بتوفير الأفراد بالمواصفات المطلوبة والتي من شأنها المساهمة في إنتاج وتقديم منتجات بجودة عالية وبالتالي إضافة القيمة إلى المنتجات حسب ما يراها الزبون مما يساهم في إكساب المنظمة مركز متميز في السوق، والذي يمكنها من الإسهام الجاد والفاعل في تحقيق النجاحات المستمرة والقدرة على بناء مصداق متينة تحميها من المنافسة الشديدة في ميدان العمل.

### المطلب الثالث: أثر نظم معلومات التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

التدريب هو الجهد المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 227.

<sup>2</sup> خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 245.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 40.

حيث يعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في مد المنظمة بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذج وأشكاله المختلفة بمساعدة المديرين الذين يعرفون المهارات المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم.

وفي الواقع يحتاج التدريب تكويننا مستمرا أساسيا من خطط التنمية الفردية من مراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحديد الدعم التدريبي المطلوب لإتمام تنمية وتطوير الأعمال، وذلك بما يضمن ويوفر الميزة التنافسية للمنظمة ومسايرتهم للظروف البيئية التنافسية<sup>1</sup>.

ويستخدم نظام معلومات بصفة أساسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تتضمنها قاعدة البيانات، كعدد المشاركين في التدريب، ومحتوى البرامج التدريبية وإعداد الميزانية العملية التدريبية... الخ.

ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ قرارات رئيسية منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقييم فعالية العملية التدريبية.
- تحديد الأفراد المؤهلين للترقية والنقل.<sup>2</sup>

وبالتالي فنظام معلومات التدريب يوفر المعلومات عن الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب ولبلوغ المنظمة لأهدافها التدريبية يجب عليها العمل على تدريب هؤلاء الأفراد من خلال تقديم برامج تدريبية لهم والعمل على تطوير معارفهم وقدراتهم ومن ثم الحصول على كوادر بشرية مؤهلة قادرة على تقديم منتج أفضل للمؤسسة يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ومنه بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار.

#### المطلب الرابع: اثر نظم معلومات تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي تستند إلى ضرورة وجود معايير ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة، ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم بعدها يتم وضع معايير للعام القادم.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 106,105.  
<sup>2</sup> زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الأفراد في المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص8.

ففي بداية عملية تقييم الأداء أو ما يسمى بالرقابة السابقة يقوم نظام معلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه، أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد فيقوم نظام المعلومات بجمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المنقولة عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها، ويسمح نظام تقييم الأداء للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها من توفير معلومات عن أداء الأفراد تساعد الإدارة في:

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أوفي وظائف أكبر منها.
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الاهتمام بها أكثر.
- اتخاذ القرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب<sup>1</sup>.

لذا فإن نظم معلومات تقييم الأداء وما يقدمه من معلومات حول أداء الأفراد بالمنظمة يساهم في معرفة وتحديد كمية الأداء المتحقق للعاملين من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف أو القصور في أدائهم، للتأكد من القدرات والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر، وهذا بغرض إنتاج منتجات ذات جودة عالية، ما يسمح بتكوين صورة ذهنية جيدة عن المنظمة في أذهان زبائنهم تعزز من مكانتها السوقية واكتسابها ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار.

#### المطلب الخامس: أثر نظم معلومات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية

إن أنظمة الأجور والحوافز في المنظمات تعد من أهم المغريات التنظيمية التي تستدعي اهتمام المورد البشري في عملية اتخاذ القرار حول الانضمام إلى منظمة ما بدلا من المنظمات المنافسة لما تلعبه الأجور والحوافز من دور في تلبية وإشباع الحاجات لدى العاملين، فالعامل الذي يتولد لديه الإحساس بان حاجاته مشبعة ودوافعه محفزة يتميز عن غيره من العاملين في المنظمات المنافسة بهذا الامتياز وبالتالي تساهم أنظمة الأجور والحوافز بشكل غير مباشر في تحقيق الاستقرار والولاء التنظيمي لدى العاملين وبالتالي الرفع من قدرات ومزايا المنظمة التنافسية، فالمنظمات التي تتميز عن غيرها من المنظمات المنافسة في بيئة الأعمال بتوافرها على نظام حوافز جيد وسلم أجور عال تضمن لنفسها استقطاب اكبر عدد ممكن من اليد

<sup>1</sup> زاوي صورية ، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص7.

العاملة، التي بدورها ترغب دائما في المزيد، لان إشباع حاجة ما يتحول مباشرة إلى إشباع الحاجة الأعلى منها.

من هنا كان لزاما على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات التي تريد بلوغ الأهداف التنافسية أن تبني رؤية إستراتيجية مخططة بشكل مستقبلي كفؤ وفعال لضمان استقطاب وعدم تسرب اليد العاملة والكفاءات المدربة منها والمحافظة عليها وذلك من خلال نظام أجور فعال محقق للرغبات التنظيمية والتنافسية للعاملين بالمنظمة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا الدور الفعال الذي تلعبه أنظمة الأجور والحوافز داخل المنظمات في تحقيق وإشباع الحاجات لدى العاملين والرفع من شعورهم بالولاء والعدالة التنظيمية وتمكينهم من تكوين قناعات معينة حول مستقبلهم الوظيفي وجعل أهدافهم تتحقق ضمن أهداف المنظمة ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق واستمرار تنافسية العاملين والمنظمة على حد سواء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ص ص 123-125.

## خلاصة الفصل

على المنظمات أن تحرص على وجود ميزة تنافسية وان تبحث في القدرات والموارد التي تمتلكها أو التي يمكن أن تتبناها أو تشتريها حتى تعرف كيف توظفها للحصول على ميزة تنافسية، كما يجب أن تحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وان تخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير، كما لا بد عليها أن تحاول استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية وان تركز جهودها على زيادة قدرتها ومواردها المرتبطة بالميزة التنافسية سواء الحالية أو المستقبلية بالإضافة إلى تبني الإستراتيجية التي تتبعها من الاستراتيجيات الثلاث حتى تستطيع استغلال الموارد والقدرات لتحقيقها والوصول لميزة تنافسية مستدامة.



الفصل الثالث: واقع دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الخلاصة

**تمهيد**

بعدما تطرقنا إلى أهم الجوانب المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الفصلين الأول والثاني سنحاول إسقاط هذه الجوانب على الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل -

ولتحقيق هدف الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم الشركة الإفريقية للزجاج، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فخصصناه لعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم الشركة الإفريقية للزجاج

في هذا المبحث تم تقديم الإطار النظري للشركة محل الدراسة، من خلال إبراز مراحل تطورها و نشأتها و عرض مختلف أهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل عن الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

### المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الإفريقية للزجاج

#### أولاً: النشأة

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية و ذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج و المواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

#### ثانياً: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج

**1- مرحلة النشأة 82-87 :** في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص ( PELKINGTON ) فيعقد السبعينات و بناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماائية SNIC و الشركة الفرنسية (TECHNIP)، سنة 1982 و ذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و 86 و قد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987

**2- مرحلة التوسع 87-96 :** بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة أندلك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالته و أنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

**أ- وحدة جديدة للزجاج الأمني:** زجاج سيارات أمامي، جانبي و خلفي، زجاج مصفف -feuillete- زجاج مقاوم -trempe- زجاج مصقع -blinde- انطلقت في الإنتاج سنة 1992 و أنجزت من طرف شركة فلندية تدعى TAMGLASS.

**ب- وحدة جديدة للزجاج السائل :**

و تضم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجر الزجاجي و الأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة و تكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم

توفر التجهيزات و اكتمال المشروع و لمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents .

### 3- وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندولو مينال فلدسباط....الخ و نشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR و انطلقت سنة 1994.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت و توقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فان عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها و هي:

#### أ- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة و تسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط و نظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها و نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت FLOAT الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

#### ب - مشروع الزجاج المقعر H 28:

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، و رغم وجود كل التجهيزات فان عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية و سعر التكلفة.

#### ثالثا - مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية و شخصية معنوية وأصبحت تسمى باسم (AFRICAVER) الشركة الإفريقية للزجاج، وهي المرحلة الثالثة للتحويل في إطار سياسة إعادة الهيكلة للقطاع الصناعي، كما أصبحت شركة قائمة بحد ذاتها تعمل على تلبية حاجيات و طلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب و صناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية...الخ

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الشركة الإفريقية للزجاج

فيما يلي عرض لأهمية الشركة الإفريقية للزجاج وأبرز الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها:

### أولا - أهمية الشركة الإفريقية للزجاج

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة، كما تلعب الشركة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لها من اثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة القطاع الجغرافي، وفي المجال الصناعي فان مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى، وتبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها المموم الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية) المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف(هنكل).

### ثانيا - أهداف الشركة الإفريقية للزجاج :

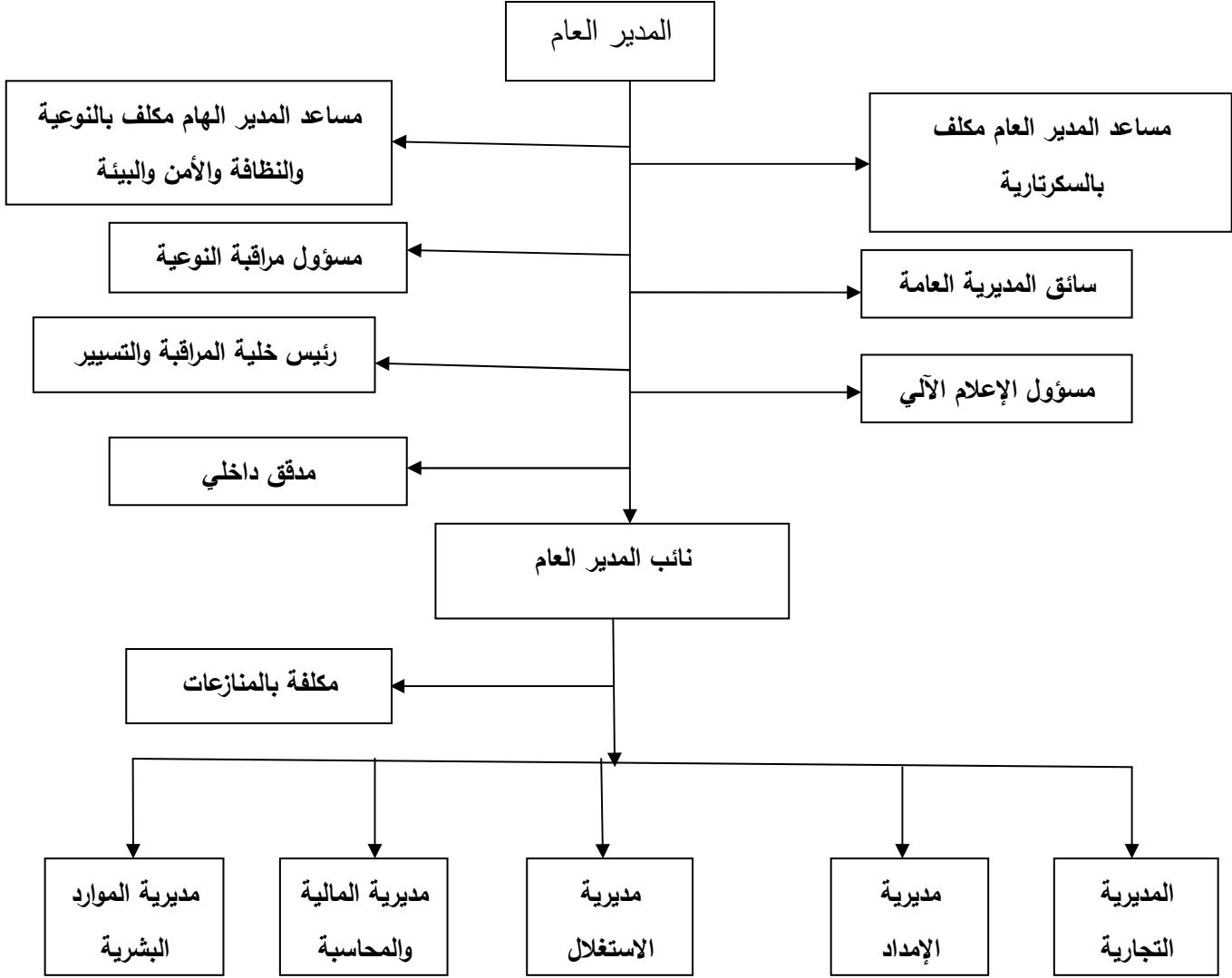
تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلي تحقيق ما يلي :

- ❖ تنمية صناعة الزجاج في الجزائر؛
- ❖ تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع صناعة وتركيب السيارات؛
- ❖ العمل علي تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية؛
- ❖ وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء؛

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للشركة

نقوم هنا بعرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج:



المصدر: الوثائق الرسمية للشركة

**أولاً - المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويتزأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً وتتجلى مهمته في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.

- تمثيل الشركة في المحافل والشركات الدولية بالإضافة إلى إصدار القرارات والأوامر وإمضاء الوثائق الخاصة بالشركة .

1- **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وأهم مهمة تقوم بها استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة وإرسال الفاكس .

2- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة والنظافة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو وتتمثل مهامه في تطبيق سياسة الجودة بالشركة، وتسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة الايزو.

3- سائق المديرية العامة: يتولى مهمة التنقل بالمدير العام في مختلف تنقلاته داخل او خارج الشركة.

4- مسؤول مراقبة النوعية: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، وأهم وظائفه إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة .

5- مسؤول الإعلام الآلي: مسؤول عن مختلف الاجهزة والبرمجيات.

6- رئيس خلية المراقبة والتسيير: يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، أبرز مايقوم به مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم .

7- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار يتولى مهمة مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير

ثانيا- نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، يتولى مهمة إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين كمهمة رئيسية له.

1- المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة كمهمة رئيسية له .

2- المديرية التجارية: يعمل تحت إشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع استراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات .

3- مديريةية الإمداد والصيانة : مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة

4 - مديريةية الاستغلال : تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية هي وحدة الزجاج السائل، وحدة الزجاج الأمني وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية .

5 - مديريةية المالية والمحاسبة : تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير

6 - مديريةية الموارد البشرية : تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتتمثل مهامها في الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف والتكوين الأجور تسيير المستخدمين متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف والترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وتتشكل مديريةية الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج من

❖ رئيس مصلحة الموارد البشرية

❖ مسير المستخدمين

❖ مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يعد معرفة دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج هو الهدف الأساسي الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة وسيتم ذلك باستعمال الاستبيان كأداة لجمع بياناتهم.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

أولاً: تصميم الاستبيان

يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، ولقد تم تصميمه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع بعض العاملين للاستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان بحيث تم توظيفها داخل محاوره ولقد تم عرضه على مجموعة من الأساتذة للتحكيم ليقيم في صورته النهائية ويحتوي على قسمين وهما :

- القسم الأول: حيث يضم هذا القسم البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين بالشركة الإفريقية للزجاج، وهذه المتغيرات هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الأجر الشهري.

- القسم الثاني: فيشمل متغيري الدراسة الأساسيين التي من خلالها يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة من خلال محورين وهما:

• المحور الأول: تم تخصيص هذا المحور لمعرفة مدى توافر الشركة الإفريقية للزجاج على نظم معلومات الموارد البشرية حيث تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد ويتضمن 20 عبارة، من 1 إلى 4 عبارات لبعدها تخطيط الموارد البشرية، ومن 5 إلى 8 عبارات لبعدها توظيف الموارد البشرية، ومن 9 إلى 12 عبارات لبعدها تدريب الموارد البشرية، ومن 13 إلى 16 عبارات لبعدها تقييم الأداء، فيحين خصصنا العبارات من 17 إلى 20 لبعدها تعويضات الموارد البشرية.

• المحور الثاني: والذي يضم العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية وتم تقسيمها إلى 6 أبعاد ويتضمن 21 عبارة من 21 إلى 23 عبارات لبعدها التكلفة، ومن 24 إلى 27 عبارات لبعدها الجودة ومن 28 إلى 30 عبارات لبعدها المرونة ومن 31 إلى 33 لبعدها الوقت والتسليم، من 34 إلى 37 عبارات لبعدها التميز، ومن 38 إلى 41 عبارات لبعدها الإبداع.



وتم تدرج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت LIKERT ذو الخمس درجات، حيث كانت أوزانه متدرجة على النحو التالي:

الجدول رقم (02) درجة قياس متغيرات الدراسة حسب سلم ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
+1	+2	+3	+4	+5

المصدر: من إعداد الطالبين

ولدقة النتائج ومن أجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:  
بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا ليكرت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة (4/5=0,80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (8 = 1+0, 8) وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

- من (1) إلى (1,80) يمثل (لا أوافق بشدة) بالنسبة لمحور نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- من (1,81) إلى (2,60) يمثل (لا أوافق) بالنسبة لمحور نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية
- من (2.61) إلى (4,20) يمثل (محايد) بالنسبة لمحور نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- من (4,21) إلى (5,00) يمثل (أوافق بشدة) بالنسبة لمحور نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- **ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة**

نظرا لقلة عدد الإطارات الموظفين في الشركة (المجتمع المدروس) والمقدر 40 إطار، اعتمدنا على طريقة المسح الشامل لجمع المعلومات بواسطة الاستبيان، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي صورة كاملة عن المجتمع المدروس، كما أن نتائجها تتميز بالمصداقية، حيث تم توزيع 40 استمارة على مجتمع الدراسة شملت جميع الإطارات الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل- وقد تم استرجاع 38 استمارة كلها صالحة للدراسة.

**المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة**

**أولا: صدق أداة الدراسة**

**1-الصدق الظاهري لأداة الدراسة**

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس ما صممت لأجله تم إعدادها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الاختصاص والمتمثلين في بعض أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة الاستبيان لموضوع الدراسة الذي صممت من أجله، و ذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغويا ومن دقتها وتمثيلها لأبعاد كل من المتغير المستقل والتابع، وكذلك حذف أو إضافة بعض التعديلات وفقا لآراء وتوجيهات الأساتذة المشرفون على التحكيم الظاهري لأداة الدراسة.

وبناء على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وآرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان.

## 2- الصدق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية والمحور التابعة له.

### أ- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول حول نظام معلومات الموارد البشرية

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (تخطيط الموارد البشرية)

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
01	يساعد نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية في وضع تنبؤات بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	0.632	0.000
02	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن الأعداد الملائمة من القوى العاملة لشغل المناصب الشاغرة في الشركة	0.742	0.000
03	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن معارفك ومهاراتك بالشركة	0.706	0.000
04	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات مستقبلية عن احتياجات الشركة من الموارد البشرية	0.707	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول ضمن

المحور الأول والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (التوظيف)

الجدول رقم(04): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
05	بناء على نظام معلومات الموارد البشرية الموجود بالشركة يتم اختيارك للعمل بوظيفة أخرى	0.574	0.000
06	بناء على المعلومات المتوفرة في قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية يتم تحديد بدقة المعارف والمهارات اللازمة لكل مرشح لشغل الوظائف	0.698	0.000
07	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تساعد الشركة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	0.821	0.000
08	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية إجراءات جمع وتحليل المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة	0.606	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(04) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ضمن

المحور الأول والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول (التدريب)

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
09	يراعي نظام معلومات الموارد البشرية ما لديك من مؤهلات وقدرات سابقة قبل الشروع في اختيارك للتدريب	0.744	0.000
10	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن تقييم عملية التدريب	0.694	0.000
11	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات فيما يتعلق بالدورات التي سوف يتم تدريبك عليها	0.781	0.000
12	يحدد لك نظام معلومات الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية في الشركة	0.710	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(05) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث ضمن

المحور الأول والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05)

## - الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول (التدريب)

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
13	يساعدك نظام معلومات الموارد البشرية على معرفة مستوى التعبير في أدائك بشكل دوري عبر الزمن	0.712	0.000
14	يتيح لك نظام معلومات الموارد البشرية الموجود بالشركة معايير ومستويات محددة لتقييم أدائك	0.854	0.000
15	يهتم نظام معلومات الموارد البشرية الموجود بالشركة بجمع واستخراج المعلومات المتعلقة بأدائك	0.713	0.000
16	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية بيانات دقيقة وواضحة عن أدائك بشكل مستمر	0.677	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع ضمن المحور الأول والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05)

## - الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الأول (التعويضات)

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
17	يتم تصميم نظام الحوافز والمكافآت بناء على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية	0.744	0.000
18	يساعد نظام التعويضات المطبق في الشركة في دفع الأجور بطرق عادلة	0.850	0.000
19	تستخدم مخرجات نظام التعويضات في تقديم مكافآت وحوافز للعمال ذوي المهارات العالية	0.798	0.000
20	يتيح لك نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن نظام دفع الأجور المتبع في الشركة	0.777	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(07) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس ضمن المحور الأول والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

**ب-الصدق الداخلي لعبارات المحور الثانيحول الميزة التنافسية**

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (التكلفة)

الجدول رقم (08):الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
21	تهدف الشركة إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة اقل للسيطرة على حصتها السوقية	0.826	0.000
22	تقدم الشركة منتجات تتلاءم مع القدرة الشرائية للزبائن	0.675	0.000
23	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها	0.687	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول ضمن

المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث

أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05)

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني(الجودة)

الجدول رقم(9): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
24	يوجد لدى الشركة نظام لتسيير ومراقبة جودة منتجاتها	0.604	0.000
25	المنتجات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة	0.601	0.000
26	تسعى الشركة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات منتجاتها متطابقة مع المواصفات القياسية الدولية	0.681	0.000
27	تحرص الشركة على تقديم منتجات لزيائنها خالية من العيوب	0.662	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ضمن

المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث

أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني (المرونة)

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
28	تقدم الشركة منتجات بناء على حاجات ورغبات الزبائن	0.391	0.015
29	تمتلك الشركة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	0.798	0.000
30	لدى الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	0.609	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث ضمن

المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني (الوقت والتسليم)

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
31	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبائن باستمرار	0.764	0.000
32	لدى الشركة القدرة على خلق منتجات قبل المنافسين	0.593	0.000
33	يساهم عمال الشركة بشكل كبير في تقديم المنتجات بسرعة للزبائن	0.84	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss من خلال الجدول

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع ضمن

المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني (التميز)

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
34	تتوافر لدى الشركة تكنولوجيا معلومات لا تمتلكها الشركات المنافسة	0.665	0.000
35	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين	0.696	0.000
36	تمتلك الشركة سمعة جيدة في السوق تميزها عن المنافسين	0.606	0.000
37	تحرص الشركة على جذب وتعيين موارد بشرية ذات كفاءات عالية ومتميزة	0.739	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

- الصدق الداخلي لعبارات البعد السادس من المحور الثاني (الإبداع)

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لعبارات البعد السادس من المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية
38	تشجع الشركة عمالها على الإبداع	0.585	0.000
39	تقوم الشركة بإدخال طرق جديدة في عملياتها الإنتاجية من أجل تقديم أفضل المنتجات لزيائنها	0.760	0.000
40	ظروف العمل الموجودة في الشركة تساعد العمال على تقديم أفكار مبدعة	0.848	0.000
41	تقوم الشركة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال المبدعين	0.794	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ونتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس ضمن المحور الثاني والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة أقل من (0.05).

### ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة التي تم استخدامها في جميع لبيانات بالاعتماد على معامل ارتباط ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل الثبات للمحور الأول المتمثل في أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية، ثم حساب معامل الثبات للمحور الثاني المتمثل في أبعاد الميزة التنافسية، كما تم حساب معامل الثبات الكلي للدراسة.

ويوضح الجدول التالي معاملات ثبات الدراسة التي تحصلنا عليها بالاعتماد على نتائج spss كالاتي:

الجدول رقم(14):معاملات ثبات أداة الدراسة

الترتيب	المحور	عدد فقرات المحور	معامل ألفا كرونباخ
01	أبعاد نظم المعلومات الموارد البشرية	20	0.887
02	أبعاد الميزة التنافسية	21	0.842
	معامل الثبات الكلي	41	0.908

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(14) أن إجمالي معاملات الثبات فاقت النسبة المقبولة 0.6 فقد تراوحت بين 0.842 في حدها الأدنى وهي للمحور الثاني، وبين 0.887 في حدها الأعلى وهي للمحور الأول وبلغ معامل الثبات الإجمالي 0.908 مما يدل على أن هذه المعاملات مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وهناك اتساق داخلي لأسئلة الاستبيان.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Packages for Social Sciences)، والذي يرمز إليه (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطات، الانحرافات المعيارية...، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي.... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

#### - الوسط الحسابي:

يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما وهو يمثل مركز الثقل في أي توزيع واستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\mu = \frac{\sum NiXi}{N}$$



حيث أن:

$N_i$ : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد

$X_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$N$ : مجموع أفراد عينة الدراسة.

- الانحراف المعياري:

يعتبر من أقوى مقاييس التشتت وأكثرها شيوعا ويستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو توفيق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عندما تساوي متوسطاتها. وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - x^-)^2}{N}}$$

$n_i$ : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الأول

$X_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

$N$ : مجموع أفراد العينة.

- التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان، وتحسب النسبة المئوية بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على أفراد العينة.

- المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية (نظم معلومات والميزة التنافسية)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

- ارتباط معامل بيرسون r:

استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط حرية ودرجة كل عبارة من العبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه.

$$r = \frac{cov(x,y)}{\partial x,y}$$

ويحسب بالعلاقة التالية:

حيث أن:

$cov(x,y)$ : التباين المشترك للبعد والعبارات

$\partial x$ : الانحراف المعياري للبعد

$\partial y$ : الانحراف المعياري للعبارات

**المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة**

**المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية**

تم تخصيص هذا المطلب لوصف خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية التي شملتها أداة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الأجر الشهري).

**أولاً: الجنس**

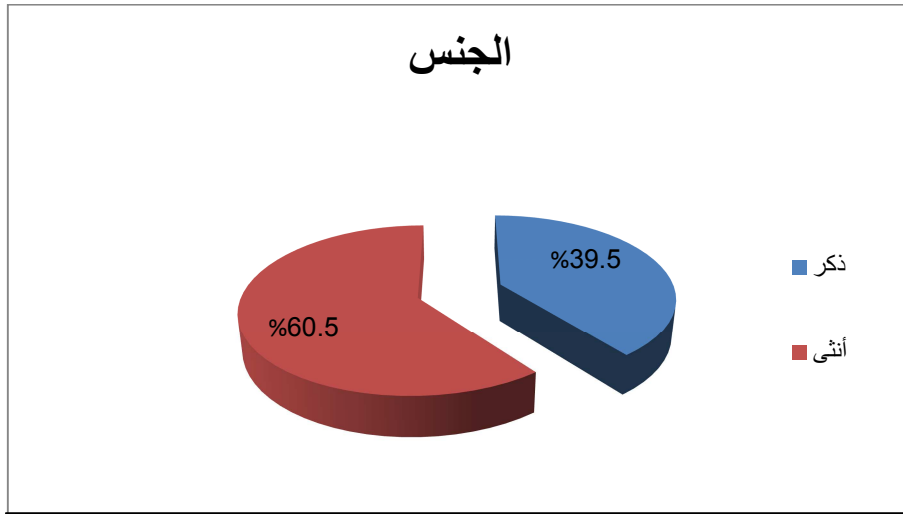
يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرار	الجنس
39.5%	15	ذكر
60.5%	23	أنثى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول رقم (15) والشكل رقم (08) أن نسبة الإناث في العينة أكبر من نسبة الذكور، حيث تمثل فئة الإناث (60.5%)، في حين تمثل فئة الذكور (39.5%) وترجع زيادة نسبة الإناث إلى طبيعة نشاط الشركة (نشاط إداري) الذي يعتمد على عنصر الإناث.

ثانياً: السن

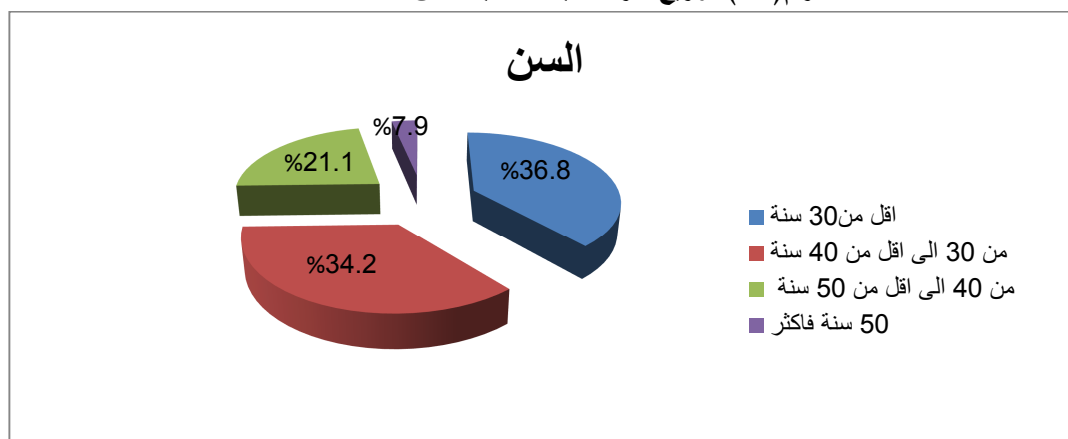
يتوزع أفراد العينة حسب السن كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرار	السن
36.8%	14	أقل من 30 سنة
34.2%	13	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
21.1%	8	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
7.9%	3	50 سنة فأكثر
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول رقم (16) والشكل رقم (09) أن أغلبية أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهذا بنسبة 36.8%، ثم تليها فئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة وهذا بنسبة 34.2%، بعدها الفئة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بنسبة 21.1%، في حين أن أقل نسبة تمثل عدد العمال الذين تمثل أعمارهم 50 سنة فأكثر، وهذا بنسبة 7.9%.

والسبب في ذلك هو كون الأعمال في الشركة تتطلب يد عاملة شابة تتميز بالحيوية والنشاط و قادرة على تحمل أعباء العمل.

### ثالثاً: المؤهل العلمي

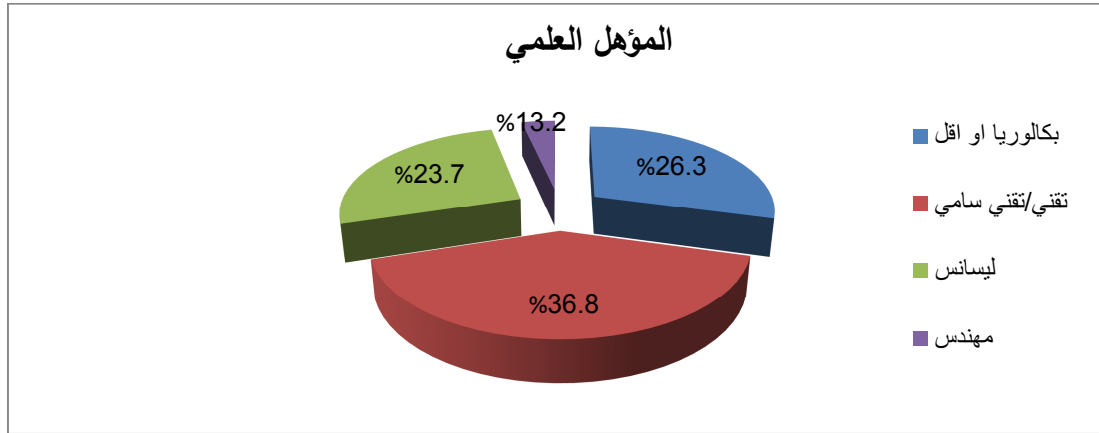
يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): توزيع العمال حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
26.3%	10	بكالوريا أو أقل
36.8%	14	تقني/تقني سامي
23.7%	9	ليسانس
13.2%	5	مهندس
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الشكل رقم(10):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول رقم (17) والشكل رقم(10) أن أغلبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي تقني/تقني سامي وهذا بنسبة (36.8%)، تليهم نسبة (26.3%) والتي تمثل نسبة العمال بمؤهل علمي بكالوريا أو اقل، ثم يليهم عدد العمال الحاصلين على شهادة ليسانس وهذا بنسبة (23.7%)، أما أقلهم عددا فهم العمال الذي لديهم مؤهل علمي بمرتبة مهندس بنسبة (13.2%). وترجع النسبة العالية للمستوى التعليمي في الشركة إلى طبيعة الوظائف في النشاط الإداري على مستوى الشركة التي تتطلب مؤهل علمي عالي.

#### رابعا: الخبرة العملية

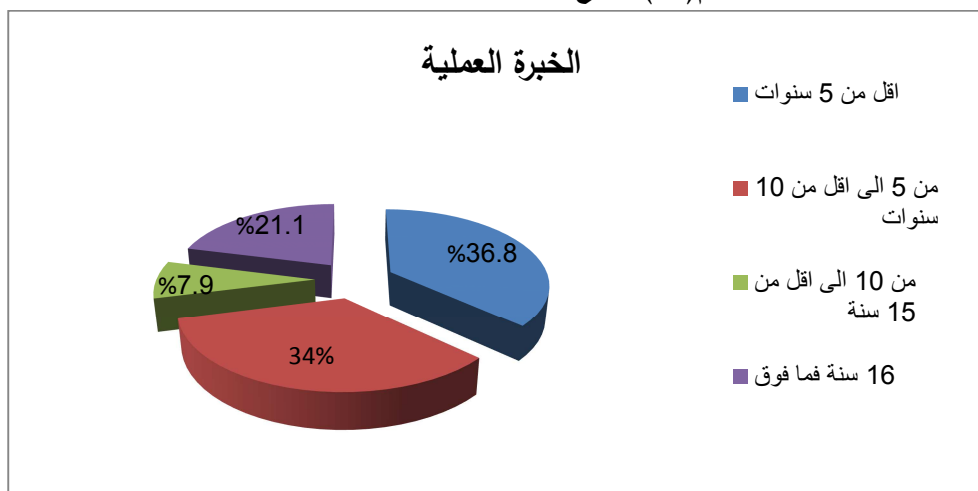
يتوزع أفراد العينة حسب الخبرة العملية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع العمال حسب الخبرة العملية

النسب المئوية	التكرار	الخبرة العملية
36.8%	14	أقل من 5 سنوات
34.2%	13	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
7.9%	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة
21.1%	8	16 سنة فما فوق
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

الشكل رقم(11):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول رقم (18) والشكل رقم (11) أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 36.8%، يليهما الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 34%، ثم تليها الفئة التي لديها خبرة من 16 سنة فما فوق بنسبة 21.1%، في حين تمثل نسبة 7.9% الأفراد الذين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة. وهذا يدل أن معدل الخبرة ضعيف على الرغم من التنوع الملحوظ في الفئات العمرية، لأن طبيعة الوظائف ونشاط الشركة لا تعتمد على الخبرة لعدم صعوبة وتعدد النشاط.

#### خامسا: الأجر الشهري

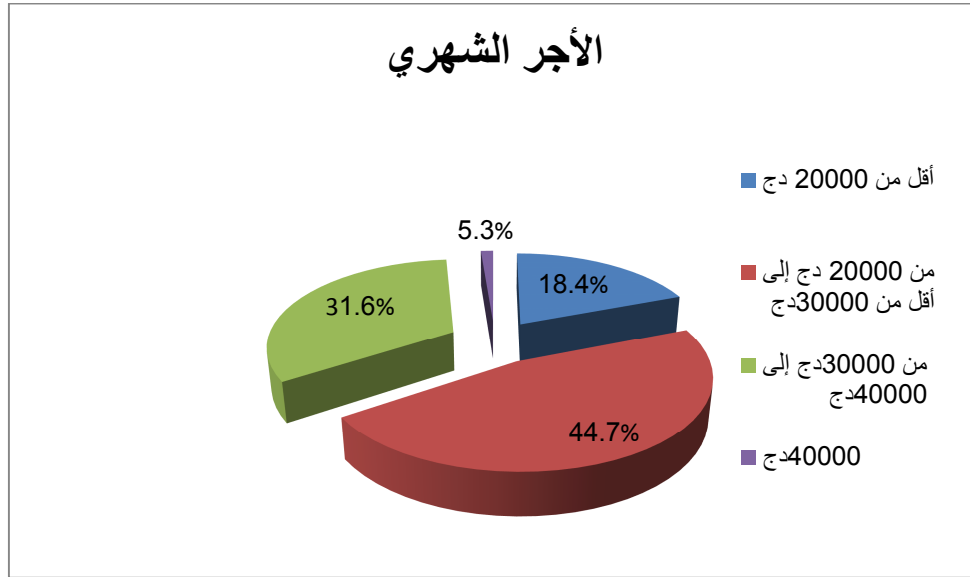
يتوزع أفراد العينة حسب الأجر الشهري كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع العمال حسب الأجر الشهري

النسب المئوية	التكرار	الأجر الشهري
18.4	7	أقل من 20000 دج
44.7	17	من 20000 دج إلى أقل من 30000 دج
31.6	12	من 30000 إلى أقل من 40000 دج
5.3	2	40000 دج فأكثر
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS) وبرنامج Excel.

يتضح من الجدول رقم (19) والشكل رقم (12) أن أغلبية أفراد العينة أجرهم الشهري من 20000 دج إلى أقل من 30000 دج وهذا بنسبة (44.7%)، ثم تليها نسبة (31.6%) والتي تمثل عدد العمال الذين يتراوح أجرهم من 30000 دج إلى أقل من 40000 دج، بعدها تأتي نسبة العمال الذين أجرهم أقل من 20000 دج والمقدرة بـ 18.4%، بعدها تأتي اصغر نسبة (5.3%) والتي تمثل عدد العمال الذين أجرهم من 40000 دج فما فوق.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية**

**أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية**

في هذا الجزء يتم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية والمتمثل في تخطيط الموارد البشرية، وهذا عن طريق حساب التكرارات، النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تخطيط الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	0.665	3.87	00	2	5	27	4	ت	01
			00	5.3	13.2	71.1	10.5	%	
2	0.634	3.76	00	3	4	30	1	ت	02
			00	7.9	10.5	78.9	2.6	%	
4	1.056	3.42	2	6	8	18	4	ت	03
			5.3	15.8	21.1	47.4	10.5	%	
3	0.951	3.53	00	7	9	17	5	ت	04
			00	18.4	23.7	44.7	13.2	%	
4	0.57725	3.6447	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد تخطيط الموارد البشرية قد بلغ 3.6447 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي (3.41-4.20) والتي تشير إلى الخيار موافق والمقابل للمستوى العالي لتخطيط الموارد البشرية، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.58 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) "يساعد نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية فيوضع تنبؤات بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.665؛
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) "يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن الأعداد الملائمة من القوى العاملة لشغل المناصب الشاغرة في الشركة" بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.634؛
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) "يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات مستقبلية عن احتياجات الشركة من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.951؛
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) "يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن معارفك ومهاراتك بالشركة" بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.056.



### ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية

في هذا الجزء يتم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية والمتمثل في توظيف الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها توظيف الموارد البشرية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
05	ت	00	13	5	15	5	2.68	1.093	4
	%	00	24.2	13.2	39.5	13,2			
06	ت	4	20	8	6	00	3.58	0.889	2
	%	10.5	52.6	21.1	15.8	00			
07	ت	4	18	10	6	00	3.53	0.893	3
	%	10.5	47.4	26.3	15.8	00			
08	ت	4	28	1	5	00	3.82	0.801	1
	%	10.5	73.7	2.6	13.2	00			
4	المجموع					3.4013	0.61660	4	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(21) يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد توظيف الموارد البشرية قد بلغ 3.4013 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي (2,61-3.40) والتي تشير إلى الخيار محايد والمقابل للمستوى المتوسط لتوظيف الموارد البشرية، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.61660 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد توظيف الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(8) "يتيح نظام معلومات الموارد البشرية إجراءات جمع وتحليل المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة"، بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.801؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (6) "بناء على المعلومات المتوفرة في قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية يتم تحديد بدقة المعارف والمهارات اللازمة لكل مرشح لشغل الوظائف" بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.889؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(7) "يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تساعد الشركة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.893؛
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (5) "بناء على نظام معلومات الموارد البشرية الموجود بالشركة يتم اختيارك للعمل بوظيفة أخرى" بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري 1.093.

### ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية

في هذا الجزء يتم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية والمتمثل في تدريب الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تدريب الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	1.083	3.45	1	8	8	15	6	ت	09
			2.6	21.1	21.1	39.5	15.8	%	
3	0.809	3.32	00	7	13	17	1	ت	10
			00	18.4	34.2	44.7	2.6	%	
4	1.037	3.29	1	10	7	17	3	ت	11
			2.6	26.3	18.4	44.7	7.9	%	
1	1.006	3.53	00	8	8	16	6	ت	12
			00	21.1	21.1	42.1	15.8	%	
4	0.72278	3.3947	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(22) يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد تدريب الموارد البشرية قد بلغ 3.3947 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي (2,61-3,40) والتي تشير إلى الخيار محايد والمقابل للمستوى المتوسط لتدريب الموارد البشرية، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.72278 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد تدريب الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(12)"يحدد لك نظام معلومات الموارد البشرية الاحتياجات التدريبية في الشركة"، بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.006؛
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (9) "يراعي نظام معلومات الموارد البشرية ما لديك من مؤهلات وقدرات سابقة قبل الشروع في اختيارك للتدريب" بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.083؛
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(10)"يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن تقييم عملية التدريب" بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.809؛
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (11)"يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات فيما يتعلق بالدورات التي سوف يتم تدريبك عليها" بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.037.

#### رابعا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية

في هذا الجزء يتم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية والمتمثل في تقييم أداء الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تقييم أداء الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	0.997	3.08	2	10	10	15	1	ت	13
			5.3	26.3	26.3	39.5	2.6	%	
2	0.943	3.24	1	8	12	15	2	ت	14
			2.6	21.1	31.6	39.5	5.3	%	
1	1.021	3.34	1	8	10	15	4	ت	15
			2.6	21.1	26.3	39.5	10.5	%	
3	1.149	3.24	3	7	11	12	5	ت	16
			7.9	18.4	28.9	31.6	13.2	%	
4	0.75514	3.2237	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(23): يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد تقييم أداء الموارد البشرية قد بلغ 3.2237 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي (2,61-3,40) والتي تشير إلى الخيار محايد والمقابل للمستوى المتوسط لتقييم أداء الموارد البشرية، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات

أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.75514 وهذه القيمة اقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد تقييم أداء الموارد البشرية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (15) "يهتم نظام معلومات الموارد البشرية الموجود بالشركة بجمع واستخراج المعلومات المتعلقة بأدائك"، بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.021؛
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (14) "يتيح لك نظام معلومات الموارد البشرية الموجود بالشركة معايير ومستويات محددة لتقييم أدائك" بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.943؛
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (16) "يوفر نظام معلومات الموارد البشرية بيانات دقيقة وواضحة عن أدائك بشكل مستمر" بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.149؛
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) "يساعدك نظام معلومات الموارد البشرية على معرفة مستوى التغيير في أدائك بشكل دوري عبر الزمن" بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.997.

#### خامسا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتعويضات الموارد البشرية

في هذا الجزء يتم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية والمتمثل في تعويضات الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تعويضات الموارد البشرية

رقم العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
17	ت	1	16	10	8	3	3.11	1.034	2
	%	2.6	42.1	26.3	21.1	7.9			
18	ت	1	20	4	8	5	3.11	1.181	3
	%	2.6	52.6	10.5	21.1	13.2			
19	ت	2	14	8	11	3	3.03	1.102	4
	%	5.3	36.8	21.1	28.9	7.9			
20	ت	3	21	5	6	3	3.39	1.04	1
	%	7.9	55.3	13.2	15.8	7.9			
4		المجموع					3.1579	0.87846	4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(24) يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد تعويضات الموارد البشرية قد بلغ 3.1579 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي (2,61-3.40) والتي تشير إلى الخيار محايد والمقابل للمستوى المتوسط لتعويضات الموارد البشرية، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.87846 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد تعويضات الموارد البشرية تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(20) "يتيح لك نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن نظام دفع الأجور المتبع في الشركة"، بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.04؛
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) " يتم تصميم نظام الحوافز والمكافآت بناء على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية " بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.034؛
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(18) "يساعد نظام التعويضات المطبق بالشركة في دفع الأجور بطرق عادلة" بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.181؛
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (19) "تستخدم مخرجات نظام التعويضات في تقديم مكافآت وحوافز للعمال ذوي المهارات العالية" بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.102.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية

#### أولا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتكلفة

في هذا الجزء يتم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد الميزة التنافسية والمتمثل في التكلفة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكلفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	0.913	3.63	00	7	4	23	4	ت	21
			00	18.4	10.5	60.5	10.5	%	
1	0.638	4.16	00	1	2	25	10	ت	22
			00	2.6	5.3	65.8	26.3	%	
3	0.795	3.45	00	4	16	15	3	ت	23
			00	10.5	42.1	39.5	7.9	%	
3	0.57701	3.7456	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (25): يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد التكلفة قد بلغ 3.7456 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي (3.41-4.20) والتي تشير إلى الخيار موافق والمقابل للمستوى العالي لبعد التكلفة، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.57701 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد التكلفة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (22) "تقدم الشركة منتجات تتلاءم مع القدرة الشرائية للزبائن"، بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.638؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (21) "تهدف الشركة إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل للسيطرة على حصتها السوقية" بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.913؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (23) "تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها" بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.795.

### ثانيا :عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة

في هذا الجزء يتم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد الميزة التنافسية والمتمثل في الجودة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26)لأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدالجودة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	0.786	3.63	00	4	9	22	3	ت	24
			00	10.5	23.7	57.9	7.9	%	
2	0.735	4.00	00	1	7	21	9	ت	25
			00	2.6	18.4	55.3	23.7	%	
3	0.655	3.95	00	1	6	25	6	ت	26
			00	2.6	15.8	65.8	15.8	%	
1	0.712	4.08	00	00	8	19	11	ت	27
			00	00	21.1	50	28.9	%	
4	0.45869	3.9145	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(26):يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد الجودة قد بلغ3.9145وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي(3.41-4.20)والتي تشير إلى الخيار موافق والمقابل للمستوى العالي لبعد الجودة،في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ0.45869وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد،ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد الجودة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

-تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(27)"تحرص الشركة على تقديم منتجات لزيائنها خالية من العيوب"، بمتوسط حسابي4.08وانحراف معياري0.712؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (25) "المنتجات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة"بمتوسط حسابي4.00وانحراف معياري0.735؛

-تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(26)"تسعى الشركة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات منتجاتها متطابقة مع المواصفات القياسية الدولية"بمتوسط حسابي3.95وانحراف معياري0.655؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (24) يوجد لدى الشركة نظام لتسيير ومراقبة جودة منتجاتها بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.786.

### ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمرونة

في هذا الجزء يتم تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد الميزة التنافسية والمتمثل في المرونة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1	0.539	4.08	00	1	1	30	6	ت	28
			00	2.6	2.6	78.9	15.8	%	
3	0.891	3.45	1	3	16	14	4	ت	29
			2.6	7.9	42.1	36.8	10.5	%	
2	0.718	3.61	00	2	14	19	3	ت	30
			00	5.3	36.8	50	7.9	%	
3	0.45302	3.7105	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (27): يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد المرونة قد بلغ 3.7105 و هذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي (3.41-4.20) والتي تشير إلى الخيار موافق والمقابل للمستوى العالي لبعد المرونة، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.45302 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد المرونة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (28) "تقدم الشركة منتجات بناء على حاجات ورغبات الزبائن"، بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.539؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (30) "لدى الشركة القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.718؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (29) "تمتلك الشركة مرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن" بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.891.



#### رابعاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالوقت والتسليم

في هذا الجزء يتم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد الميزة التنافسية والمتمثل في الوقت والتسليم، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): لأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الوقت والتسليم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3	1.005	3.45	1	7	8	18	4	ت	31
			2.6	18.4	21.1	47.4	10.5	%	
2	0.893	3.53	00	6	10	18	4	ت	32
			00	15.8	26.3	47.4	10.5	%	
1	1.047	3.66	2	4	5	21	6	ت	33
			5.3	10.5	13.2	55.3	15.8	%	
3	0.63634	3.5439	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (28): يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد الوقت والتسليم قد بلغ 3.5439 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكارت الخماسي (3.41-4.20) والتي تشير إلى الخيار موافق والمقابل للمستوى العالي لبعد الوقت والتسليم، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.63634 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد الوقت والتسليم تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (33) "يساهم عمال الشركة بشكل كبير في تقديم المنتجات بسرعة للزبائن"، بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.047؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (32) "لدى الشركة القدرة على خلق منتجات جديدة قبل المنافسين" بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.893؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (31) "تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبائن باستمرار" بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.005.

### خامسا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتميز

في هذا الجزء يتم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد الميزة التنافسية والمتمثل في التميز، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
4	0.979	3.08	2	10	10	15	1	ت	34
			5.3	26.3	26.3	39.5	2.6	%	
3	0.942	3.37	1	5	15	13	4	ت	35
			2.6	13.2	39.5	34.2	10.5	%	
1	0.689	3.89	00	1	8	23	6	ت	36
			00	2.6	21.1	60.5	15.8	%	
2	0.732	3.71	00	3	8	24	3	ت	37
			00	7.9	21.1	63.2	7.9	%	
4	0.56934	3.5132	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (29): يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد التميز قد بلغ 3.5132 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (3.41-4.20) والتي تشير إلى الخيار موافق والمقابل للمستوى العالي لبعد التميز، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.56934 وهذه القيمة أقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد التميز تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (36) "تمتلك الشركة سمعة جيدة في السوق تميزها عن المنافسين"، بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.689؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (37) "تحرص الشركة على جذب وتعيين موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومتميزة" بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.732؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (35) "تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.942؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارترقم (34) يتوفر لدى الشركة تكنولوجيا معلومات لا تمتلكها الشركات المنافسة بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.979.

**سادسا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإبداع**

في هذا الجزء يتم تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد من أبعاد الميزة التنافسية والمتمثل في الإبداع، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(30): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار والنسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
2	0.953	2.89	2	12	13	10	1	ت	38
			5.3	31.6	34.2	26.3	2.6	%	
1	1.054	3.37	1	10	3	22	2	ت	39
			2.6	26.3	7.9	57.9	5.3	%	
3	1.054	2.61	5	15	9	8	1	ت	40
			13.2	39.5	23.7	21.1	2.6	%	
4	1.030	2.58	6	13	10	9	00	ت	41
			15.8	34.2	26.3	23.7	00	%	
4	0.76162	2.8618	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(30) يتضح أن الوسط الحسابي العام لعبارات بعد الإبداع بلغ 2.8618 وهذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت الخماسي (2.61-3.40) والتي تشير إلى الخيار محايد والمقابل للمستوى المتوسط لبعد الإبداع، في حين أن الانحراف المعياري الكلي لإجابات أفراد العينة في هذا البعد بلغ 0.76162 وهذه القيمة اقل من 1 مما يدل على تجانس إجابات هذا البعد، ومنه وحسب المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن ترتيب عبارات بعد الإبداع تنازليا من أعلى درجة إلى اقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(39) "تقوم الشركة بإدخال طرق جديدة في عملياتها الإنتاجية من اجل تقديم أفضل المنتجات لزيائنها"، بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.054؛

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(38) "تشجع الشركة عمالها على الإبداع" بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 0.953؛

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(40)"ظروف العمل الموجودة بالشركة تساعد العمال على تقديم أفكار مبدعة"بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 1.054؛

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (41)تقوم الشركة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال المبدعين بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري 1.030.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار هذه الفرضية باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T-Test) وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، والقيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 نرفض الفرضية  $H_0$  وبالتالي الفرضية  $H_1$  مقبولة.

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، والقيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 نقبل الفرضية  $H_0$  وبالتالي الفرضية  $H_1$  مرفوضة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على انه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية sig	R	R <sup>2</sup>	القرار
$H_1$	3.754	2.021	0.001	0.530	0.281	قبول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول لرقم (31) أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.754 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.021، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت ب 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  القائلة بأنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج .

### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج .

حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تخطيط الموارد

البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تخطيط الموارد البشرية

والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم (32): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية sig	R	R <sup>2</sup>	القرار
H <sub>1</sub>	2.168	2.021	0.001	0.340	0.115	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.168 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.021، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية H<sub>1</sub> القائلة بأنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم توظيف الموارد

البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم توظيف الموارد البشرية

والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية sig	R	R <sup>2</sup>	القرار
H <sub>1</sub>	1.746	2.021	0.089	0.279	0.078	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.168 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.021، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ 0.089 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H<sub>1</sub> ونقبل الفرضية H<sub>0</sub> القائلة بأنه لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج. الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج. حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

H<sub>1</sub>: توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار T للعينة الواحدة

الجدول رقم (34): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية sig	R	R <sup>2</sup>	القرار
H <sub>1</sub>	2.655	2.021	0.012	0.405	0.164	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.655 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.021، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ 0.012 وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية H<sub>1</sub> القائلة بأنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

### الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تقييم الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج. حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تقييم أداء الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تقييم أداء الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار T للعينه الواحدة

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية sig	R	R <sup>2</sup>	القرار
H <sub>1</sub>	4.083	2.021	0.000	0.563	0.317	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن قيمة t المحسوبة بلغت 4.083 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.021، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  القائلة بأنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تقييم أداء الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

### الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تعويضات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج. حيث يمكن كتابتها على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تعويضات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

$H_1$ : توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم تعويضات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار T للعينه الواحدة

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	القيمة الاحتمالية sig	R	R <sup>2</sup>	القرار
H <sub>1</sub>	2.938	2.021	0.006	0.440	0.193	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة  $t$  المحسوبة بلغت 2.938 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 2.021، كما أن القيمة الاحتمالية قدرت بـ 0.006 وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  القائلة بأنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج.



### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة معتمدين في ذلك على الاستبيان والذي يحتوي على محورين الأول بعنوان نظم معلومات الموارد البشرية، والثاني بعنوان الميزة التنافسية، حيث تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، ومن خلال تحليل البيانات والنتائج التي تم التوصل إليها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي العلوم الاجتماعية spss توصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج.

الخاتمة

لم تعد لأهمية نظم معلومات الموارد البشرية في أي منظمة موضع شك أو نقاش، فقد تغيرت المفاهيم التي كانت تعرفه فيما مضى والنظرة المحدودة التي ينظر له منها، حيث أصبح العاملون اليوم موردا أساسيا والوحيد في المؤسسة الذي يتمتع بالقدرة على التفكير والإبداع والتجديد والتطوير وهو بذلك سلاح مهم في يد المؤسسة لتحقيق استراتيجياتها التنافسية.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تتمحور حول نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية وكدراسة حالة في الشركة الإفريقية للزجاج-جيجل- توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تجلت فيما يلي:

### أولا: النتائج

من خلال إعداد الجزء النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

#### 1- النتائج النظرية:

- تعد نظم المعلومات مصدر أساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار الرشيد.
- إن مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ينطوي على جمع وخصن ومعالجة ونشر واسترجاع المعلومات المتعلقة بالموارد البشري من أجل استعمالها عند الحاجة إليها.
- إن نظم معلومات الموارد البشرية يهتم بجميع أنشطة المورد البشري من تخطيط القوى العاملة التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات.
- تتمثل مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية في قاعدة البيانات، إدخال البيانات، الاسترجاع، مركز المعلومات بالإضافة إلى جودة المعلومات.
- تعمل الميزة التنافسية على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية.
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات وسلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة.
- للميزة عدة مصادر منها: الجودة، التكنولوجيا، الابتكار، الزمن، المعلومات، الكفاءة والمعرفة.
- تهدف المنظمة من خلال الميزة التنافسية إلى خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم و رغباتهم وتحقيق رضاهم وولائهم، وتدعيم صورتها في أذهانهم كما تمكنها من تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين.

## 2- النتائج التطبيقية:


- أظهرت النتائج أن توفر أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج كانت بدرجة متوسطة.
  - توفر جميع أبعاد الميزة التنافسية بدرجة عالية، وهي مرتبة على النحو التالي (الجودة، التكلفة، المرونة الوقت والتسليم، والتميز)، أما بعد الإبداع فقد كان بدرجة متوسطة.
  - توجد علاقة اثر ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.
  - توجد علاقة اثر ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) والميزة التنافسية.
  - لا توجد علاقة اثر ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية (التوظيف) والميزة التنافسية.
  - توجد علاقة اثر ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية (التدريب) والميزة التنافسية.
  - توجد علاقة اثر ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية (تقييم الأداء) والميزة التنافسية.
  - توجد علاقة اثر ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظم معلومات الموارد البشرية (التعويضات) والميزة التنافسية.
- ثانياً: التوصيات:**

- على ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتي نأمل أن تأخذ بعين الاعتبار وهي كما يلي:
- ضرورة الاهتمام بأن تتضمن نظم معلومات الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج كل ما تحتاجه الموارد البشرية فيما يتعلق بتوظيف العاملين.
- العمل على تزويد نظم معلومات الموارد في الشركة الإفريقية للزجاج بكافة المعلومات عن سوق العمل الخارجي والمعلومات عن الموظفين.
- في ضوء نجاح الشركة الإفريقية للزجاج في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية فإنه لابد من العمل على الاستمرار في تطبيق هذه النظم في هذه الشركة وهذا لتحقيق فوائد مستقبلية.

- يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عملية لإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة.
- زيادة الاهتمام بالإمكانيات المادية والتقنية لنظم معلومات الموارد البشرية من خلال مواكبة الوسائل والتقنيات الحديثة والعمل على تدريب الموظفين على استخدام تلك النظم.
- ضرورة التحديث والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة للشركة الإفريقية للزجاج بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص لانعكاس ذلك على فاعلية العاملين بها.
- ضرورة سعي الشركة لتقديم منتجات جديدة ومبتكرة قبل المنافسين.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

- رغم الجهود التي بذلت من أجل إثراء هذا الموضوع، إلا أنه من الطبيعي أن يكون بعض النقص التي لم نتطرق إليها، ونأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار في الدراسات المستقبلية:
- أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على مخرجات العملية الإدارية.
  - علاقة نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري.
  - نظم المعلومات الموارد البشرية وأثره في مستويات الإبداع.
  - دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية.
  - دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.



# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

- 1- ابن حمدان خالد محمد، إدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 3- إدريس ثابت عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، دون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية 2007.
- 4- أل فرج الطائي محمد عبد حسين، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- 5- الأيوبي عمر سعيد، الاستراتيجية التنافسية، الطبعة الأولى، هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث، أبو ظبي 2010.
- 6- البكري ثامر، استراتيجية التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- البكري سونيا محمد، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الطبعة الثانية، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004.
- 8- بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، 2004.
- 9- جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، بدون طبعة، دون دار النشر، 2013.
- 10- جمعة فايز، النجار صالح، نظم معلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 11- الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 12- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
- 13- الحمدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005.

- 14- خليل نبيل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، دون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية 1998.
- 15- الراوي حكمت احمد، **نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة(نظري مع حالات دراسية)**، الطبعة الأولى مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 16- السالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 17- السالم مؤيد سعيد، **حrchوش عادل، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)**، دون طبعة، عالم الكتب الحديث، عمان 2002.
- 18- سلطان إبراهيم، **نظم المعلومات الإدارية(مدخل النظم)**، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 19- سويسي عز الدين علي، **الخفاجي نعمة عباس، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 20- الشрман زياد محمد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2004.
- 21- الشيخ محمود، **التسويق الدولي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 22- الصيرفي محمد، **الإدارة الالكترونية للموارد البشرية(منهج تحليلي مبسط)**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 23- الطعاني حسن أحمد، **التدريب الإداري المعاصر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 24- طميلة الهام فخري، **استراتيجيات التسويق(إطار نظري وتطبيقي)**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- 25- العاني مزهر شعبان، **جواد شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26- العبادي هاشم فوزي، **العارضي جليل كاظم، نظم المعلومات الإدارية(منظور استراتيجي)**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 27- عباس سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.



- 28- علي حسين أحمد حسن، **دليلك في تحليل وتصميم النظم**، دون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية 2003/2002.
- 29- عليان ربحي مصطفى، **إدارة المعرفة، الطبعة الأولى**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30- عمر سامح عبد المطلب، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان 2011.
- 31- قاسم عبد الرزاق محمد، **نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2004.
- 32- القطب محي الدين، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 33- قنديل عمار إبراهيم، **الجنابي علاء الدين عبد القادر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 34- الكردي منال محمد، **العبد جلال إبراهيم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)**، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 35- الكردي منال محمد، **عباس علاء الدين، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2010.**
- 36- محسن عبد الكريم، **النجار صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، الذاكرة للنشر والتوزيع عمان، 2012.**
- 37- مرسي كمال الدين عبد الغني، **الخروج من فخ العولمة، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003.**
- 38- مرسي نبيل محمد، **الإدارة الاستراتيجية، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، دون سنة النشر.**
- 39- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **نظم معلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)**، دون طبعة، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.
- 40- المقابلة محمد قاسم، **الإدارة المعلوماتية، دون طبعة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2013.**
- 41- ملوخية أحمد فوزي، **نظم المعلومات الإدارية، دون طبعة، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 2009.**

- 42- النجار فريد، إدارة العمليات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 43- نجيب مروان محمد، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة استطلاعية)، بدون طبعة، دار شتات للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 44- نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- 45- هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الشامية (الكويت)، دون سنة النشر.
- ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية
- 46- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1، 2012/2013.
- 47- بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير)، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 48- بوشمخة حسام، التسويق الإلكتروني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة السياحية (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر)، تخصص اقتصاد وتسيير السياحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015.
- 49- بويغلي أمينة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، 2014-2015.
- 50- جلود الرويلي عماد صفوك، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية ( رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية)، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- 51- حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2011.

- 52- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006.
- 53- رحمة أمل إبراهيم، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية الشؤون الموظفين في وزارة السلطنة الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2005.
- 54- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (عامل كفاءات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010.
- 55- سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- 56- شارف عبد القادر، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2010-2011.
- 57- فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير)، تخصص تنظيم الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 58- فنيط منى، بوتعية هشام، دور نظم معلومات الموارد البشرية (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير)، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014-2015.
- 59- قرني نادية، تطوير الخدمات البنكية وأثرها على تحسين الميزة التنافسية (مذكرة مكملة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015.

## ثالثا - المجالات

60- الروسان محمود علي، محمد مثنى العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاة التنظيمي(دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والثلاثون، 2013.

61- زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد السابع، جوان 2010.

62- المدهون محمد إبراهيم، أبو رحمة أمل إبراهيم، مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد السادس عشر، العدد الثاني، 2007.4.

63- الوادي محمود حسين، الزعبي علي فلاح، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8.

## رابعا: المؤتمرات والملتقيات والندوات

64- شلالى عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية(مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 14-15 افريل، 2009.

## المراجع باللغة الأجنبية

65- Ama. F.karikari, porter AgyekumBoateng,EvansO. N. D.Ocansey, **THE ROLE OF HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM IN, THE PROCESS OF MANAPOWER ACTIVITIES**, American journal of Industrial and Business Management, t n 5, 2015.

66- flatt,Stanley, **creating competitive advantage intangible assets the direct and indirect effects of corporate through culture and reputation**,2008

67- Lardon and lardon, **management information système**, édition 9 Pearson éducation, usa, 2006.

68- Michal porter, **Avantage concurrentiels. Nations**, inter. Édition, Frans, 1993.

69- Philip kotler et all , Bernard Dubois, et Delphine Manceau, **le marketing managent**, 11<sup>eme</sup> édition, Person édition, paris, France, 2004.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم(01): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استبيان

**الموضوع:** دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
في إطار تحضير مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص- تسيير  
الموارد البشرية -يسعدنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت بغرض الحصول على البيانات حول دور  
نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.  
نتمنى مساهمتكم الجادة من خلال الإجابة بصراحة تامة على الأسئلة المطروحة مع العلم أن البيانات  
التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بسرية تامة بغية استخدامها لأغراض علمية لا أكثر.  
مع خالص الشكر والتقدير

**إعداد الطالبتين:**

- خديجة هازل
- أحلام طالب

المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) داخل المربع المناسب

1-الجنس

انثى

ذكر

2- السن

من 30 إلى قل من 40 سنة

اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى اقل من 50 سنة

4- المؤهل العلمي

بكالوريا أو اقل

مهندس

ليسانس

تقني/تقني سامي

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

5- الخبرة العملية

اقل من 5 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة

من 5 إلى اقل من 10 سنوات

15 سنة فما فوق

6- الأجر الشهري

من 20000 دج إلى اقل من 30000 دج

اقل من 20000 دج

40000 دج فأكثر

من 30000 دج إلى اقل من 40000 دج

المحور الثاني: أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	الأبعاد
					يساعد نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية في وضع تنبؤات بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	01	نظم معلومات تخطيط الموارد البشرية
					يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن الأعداد الملائمة من القوى العاملة لشغل المناصب الشاغرة في الشركة	02	
					يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن معارفك ومهاراتك بالشركة	03	
					يقدم نظام معلومات الموارد البشرية معلومات مستقبلية عن احتياجات الشركة من الموارد البشرية	04	
					بناء على نظام معلومات الموارد البشرية الموجود بالشركة يتم اختيارك للعمل بوظيفة أخرى	05	نظم معلومات التوظيف
					بناء على المعلومات المتوفرة في قاعدة بيانات نظام معلومات الموارد البشرية يتم تحديد بدقة المعارف والمهارات اللازمة لكل مرشح لشغل الوظائف	06	
					يوفر نظام معلومات الموارد البشرية معلومات تساعد الشركة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	07	
					يتيح نظام معلومات الموارد البشرية إجراءات جمع وتحليل المعلومات عن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة	08	
					يراعي نظام معلومات الموارد البشرية ما لديك من مؤهلات وقدرات سابقة قبل الشروع في اختيارك للتدريب	09	



					10	نظم معلومات التدريب
					11	نظم معلومات التدريب
					12	نظم معلومات التدريب
					13	نظم معلومات التدريب
					14	نظم معلومات التدريب
					15	تقييم الأداء
					16	تقييم الأداء
					17	نظم معلومات التعويضات
					18	نظم معلومات التعويضات
					19	نظم معلومات التعويضات
					20	نظم معلومات التعويضات

المحور الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكلفة	21	تهدف الشركة إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة اقل للسيطرة على حصتها السوقية					
	22	تقدم الشركة منتجات تتلاءم مع القدرة الشرائية للزبائن					
	23	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها					
الجودة	24	يوجد لدى الشركة نظام لتسيير ومراقبة جودة منتجاتها					
	25	المنتجات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة					
	26	تسعى الشركة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات منتجاتها متطابقة مع المواصفات القياسية الدولية					
المرونة	27	تحرص الشركة على تقديم منتجات لزيائنها خالية من العيوب					
	28	تقدم الشركة منتجات بناء على حاجات ورغبات الزبائن					
	29	تمتلك الشركة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن					
	30	لدى الشركة القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية					
	31	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للزبائن باستمرار					

					32	لدى الشركة القدرة على خلق منتجات جديدة قبل المنافسين
					33	يساهم عمال الشركة بشكل كبير في تقديم المنتجات بسرعة للزبائن
					34	تتوافر لدى الشركة تكنولوجيا معلومات لا تمتلكها الشركات المنافسة
					35	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين
					36	تمتلك الشركة سمعة جيدة في السوق تميزها عن المنافسين
					37	تحرص الشركة على جذب وتعيين موارد بشرية ذات كفاءات عالية ومتميزة
					38	تشجع الشركة عمالها على الإبداع
					39	تقوم الشركة بإدخال طرق جديدة في عملياتها الإنتاجية من أجل تقديم أفضل المنتجات لزيائنها
					40	ظروف العمل الموجودة في الشركة تساعد العمال على تقديم أفكار مبدعة
					41	تقوم الشركة بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال المبدعين

التميز

الإبداع

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المشرفون على تحكيم الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية
01	ادر مناد	أستاذ محاضر أ
02	عيسى نجيمي	أستاذ محاضر ب
03	نسليم حمودة	أستاذ مساعد أ
04	بلال كرا مش	أستاذ مساعد أ
05	شريف عمارة	أستاذ مساعد أ
06	وداد عزيزي	أستاذة مساعدة أ

الملحق رقم (03): معامل الاتساق

Corrélations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	تخطيط الموارد البشرية
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,437**	,120	,412*	,632**
	Sig. (bilatérale)		,006	,475	,010	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,437**	1	,476**	,302	,742**
	Sig. (bilatérale)	,006		,003	,065	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,120	,476**	1	,204	,706**
	Sig. (bilatérale)	,475	,003		,219	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,412*	,302	,204	1	,707**
	Sig. (bilatérale)	,010	,065	,219		,000
	N	38	38	38	38	38
تخطيط_الموارد_البشرية	Corrélation de Pearson	,632**	,742**	,706**	,707**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		التوظيف	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8
التوظيف	Corrélation de Pearson	1	,574**	,698**	,821**	,606**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,574**	1	,165	,203	-,007
	Sig. (bilatérale)	,000		,321	,222	,969
	N	38	38	38	38	38
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,698**	,165	1	,525**	,230
	Sig. (bilatérale)	,000	,321		,001	,165
	N	38	38	38	38	38
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,821**	,203	,525**	1	,555**
	Sig. (bilatérale)	,000	,222	,001		,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,606**	-,007	,230	,555**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,969	,165	,000	
	N	38	38	38	38	38

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

### Corrélations

		التدريب	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12
التدريب	Corrélation de Pearson	1	,744**	,694**	,781**	,710**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 9	Corrélation de Pearson	,744**	1	,421**	,411*	,299
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,010	,068
	N	38	38	38	38	38
العبارة 10	Corrélation de Pearson	,694**	,421**	1	,403*	,322*
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,012	,049
	N	38	38	38	38	38
العبارة 11	Corrélation de Pearson	,781**	,411*	,403*	1	,446**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,012		,005
	N	38	38	38	38	38
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,710**	,299	,322*	,446**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,068	,049	,005	
	N	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		تقييم الاداء	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16
تقييم الاداء	Corrélation de Pearson	1	,712**	,854**	,713**	,677**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 13	Corrélation de Pearson	,712**	1	,641**	,291	,219
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,076	,186
	N	38	38	38	38	38
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,854**	,641**	1	,532**	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,014
	N	38	38	38	38	38
العبارة 15	Corrélation de Pearson	,713**	,291	,532**	1	,298
	Sig. (bilatérale)	,000	,076	,001		,070
	N	38	38	38	38	38
العبارة 16	Corrélation de Pearson	,677**	,219	,396*	,298	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,186	,014	,070	
	N	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		التعويضات	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20
التعويضات	Corrélation de Pearson	1	,747**	,850**	,798**	,777**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 17	Corrélation de Pearson	,747**	1	,588**	,472**	,341*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,036
	N	38	38	38	38	38
العبارة 18	Corrélation de Pearson	,850**	,588**	1	,517**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 19	Corrélation de Pearson	,798**	,472**	,517**	1	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,001		,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 20	Corrélation de Pearson	,777**	,341*	,569**	,546**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		التكلفة	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23
التكلفة	Corrélation de Pearson	1	,826**	,675**	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,826**	1	,427**	,308
	Sig. (bilatérale)	,000		,007	,060
	N	38	38	38	38
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,675**	,427**	1	,177
	Sig. (bilatérale)	,000	,007		,289
	N	38	38	38	38
العبارة 23	Corrélation de Pearson	,687**	,308	,177	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,060	,289	
	N	38	38	38	38

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

### Corrélations

		الجودة	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,604**	,601**	,681**	,662**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,604**	1	-,047	,381*	,150
	Sig. (bilatérale)	,000		,780	,018	,369
	N	38	38	38	38	38
العبارة 25	Corrélation de Pearson	,601**	-,047	1	,224	,361*
	Sig. (bilatérale)	,000	,780		,176	,026
	N	38	38	38	38	38
العبارة 26	Corrélation de Pearson	,681**	,381*	,224	1	,183
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,176		,272
	N	38	38	38	38	38
العبارة 27	Corrélation de Pearson	,662**	,150	,361*	,183	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,369	,026	,272	
	N	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		المرونة	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30
المرونة	Corrélation de Pearson	1	,391*	,798**	,609**
	Sig. (bilatérale)		,015	,000	,000
	N	38	38	38	38
العبارة 28	Corrélation de Pearson	,391*	1	,093	-,127
	Sig. (bilatérale)	,015		,578	,448
	N	38	38	38	38
العبارة 29	Corrélation de Pearson	,798**	,093	1	,199
	Sig. (bilatérale)	,000	,578		,231
	N	38	38	38	38
العبارة 30	Corrélation de Pearson	,609**	-,127	,199	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,448	,231	
	N	38	38	38	38

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

### Corrélations

		الوقت_ والتسليم	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33
الوقت_ والتسليم	Corrélation de Pearson	1	,764**	,593**	,584**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38
العبارة 31	Corrélation de Pearson	,764**	1	,333*	,149
	Sig. (bilatérale)	,000		,041	,371
	N	38	38	38	38
العبارة 32	Corrélation de Pearson	,593**	,333*	1	-,091
	Sig. (bilatérale)	,000	,041		,585
	N	38	38	38	38
العبارة 33	Corrélation de Pearson	,584**	,149	-,091	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,371	,585	
	N	38	38	38	38

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

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



### Corrélations

		التميز	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37
التميز	Corrélation de Pearson	1	,665**	,696**	,606**	,739**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 34	Corrélation de Pearson	,665**	1	,198	,091	,366*
	Sig. (bilatérale)	,000		,232	,586	,024
	N	38	38	38	38	38
العبارة 35	Corrélation de Pearson	,696**	,198	1	,311	,316
	Sig. (bilatérale)	,000	,232		,057	,054
	N	38	38	38	38	38
العبارة 36	Corrélation de Pearson	,606**	,091	,311	1	,420**
	Sig. (bilatérale)	,000	,586	,057		,009
	N	38	38	38	38	38
العبارة 37	Corrélation de Pearson	,739**	,366*	,316	,420**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,054	,009	
	N	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		الإبداع	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41
الإبداع	Corrélation de Pearson	1	,585**	,760**	,848**	,794**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 38	Corrélation de Pearson	,585**	1	,373*	,227	,201
	Sig. (bilatérale)	,000		,021	,171	,225
	N	38	38	38	38	38
العبارة 39	Corrélation de Pearson	,760**	,373*	1	,514**	,381*
	Sig. (bilatérale)	,000	,021		,001	,018
	N	38	38	38	38	38
العبارة 40	Corrélation de Pearson	,848**	,227	,514**	1	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,171	,001		,000
	N	38	38	38	38	38
العبارة 41	Corrélation de Pearson	,794**	,201	,381*	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,225	,018	,000	
	N	38	38	38	38	38

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(04): معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	41

الملحق رقم(05): التكرارات والنسب المئوية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	15	39,5	39,5	39,5
انثى	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	14	36,8	36,8	36,8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	34,2	34,2	71,1
من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	21,1	21,1	92,1
50 سنة فأكثر	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا أو أقل	10	26,3	26,3	26,3
	تقني سامي/تقني	14	36,8	36,8	63,2
	ليسانس	9	23,7	23,7	86,8
	مهندس	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الخبرة العملية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	14	36,8	36,8	36,8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	13	34,2	34,2	71,1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	7,9	7,9	78,9
	15 سنة فما فوق	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الأجر الشهري

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20000 دج	7	18,4	18,4	18,4
	من 20000 دج إلى أقل من 30000 دج	17	44,7	44,7	63,2
	من 30000 دج إلى أقل من 40000 دج	12	31,6	31,6	94,7
	40000 دج فأكثر	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
	محايد	5	13,2	13,2	18,4
	موافق	27	71,1	71,1	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,9	7,9	7,9
	محايد	4	10,5	10,5	18,4
	موافق	30	78,9	78,9	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	6	15,8	15,8	21,1
	محايد	8	21,1	21,1	42,1
	موافق	18	47,4	47,4	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 4

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	18,4	18,4	18,4
	محايد	9	23,7	23,7	42,1
	موافق	17	44,7	44,7	86,8
	موافق بشدة	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 5

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	13,2	13,2	13,2
	غير موافق	15	39,5	39,5	52,6
	محايد	5	13,2	13,2	65,8
	موافق	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 6

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,8	15,8	15,8
	محايد	8	21,1	21,1	36,8
	موافق	20	52,6	52,6	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 7

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	15,8	15,8	15,8
	محايد	10	26,3	26,3	42,1
	موافق	18	47,4	47,4	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 8

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	13,2	13,2	13,2
	محايد	1	2,6	2,6	15,8
	موافق	28	73,7	73,7	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 9

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	8	21,1	21,1	23,7
	محايد	8	21,1	21,1	44,7
	موافق	15	39,5	39,5	84,2
	موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	18,4	18,4	18,4
محايد	13	34,2	34,2	52,6
موافق	17	44,7	44,7	97,4
موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
غير موافق	10	26,3	26,3	28,9
محايد	7	18,4	18,4	47,4
موافق	17	44,7	44,7	92,1
موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	21,1	21,1	21,1
محايد	8	21,1	21,1	42,1
موافق	16	42,1	42,1	84,2
موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
غير موافق	10	26,3	26,3	31,6
محايد	10	26,3	26,3	57,9
موافق	15	39,5	39,5	97,4
موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6
	غير موافق	8	21,1	23,7
	محايد	12	31,6	55,3
	موافق	15	39,5	94,7
	موافق بشدة	2	5,3	100,0
Total		38	100,0	100,0

العبارة 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6
	غير موافق	8	21,1	23,7
	محايد	10	26,3	50,0
	موافق	15	39,5	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	100,0
Total		38	100,0	100,0

العبارة 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9
	غير موافق	7	18,4	26,3
	محايد	11	28,9	55,3
	موافق	12	31,6	86,8
	موافق بشدة	5	13,2	100,0
Total		38	100,0	100,0

العبارة 17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9
	غير موافق	8	21,1	28,9
	محايد	10	26,3	55,3
	موافق	16	42,1	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	100,0
Total		38	100,0	100,0

العبارة 18

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	13,2	13,2	13,2
	غير موافق	8	21,1	21,1	34,2
	محايد	4	10,5	10,5	44,7
	موافق	20	52,6	52,6	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 19

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	11	28,9	28,9	36,8
	محايد	8	21,1	21,1	57,9
	موافق	14	36,8	36,8	94,7
	موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 20

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	6	15,8	15,8	23,7
	محايد	5	13,2	13,2	36,8
	موافق	21	55,3	55,3	92,1
	موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 21

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	18,4	18,4	18,4
	محايد	4	10,5	10,5	28,9
	موافق	23	60,5	60,5	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	



العبارة 22

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	2	5,3	5,3	7,9
	موافق	25	65,8	65,8	73,7
	موافق بشدة	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 23

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,5	10,5	10,5
	محايد	16	42,1	42,1	52,6
	موافق	15	39,5	39,5	92,1
	موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 24

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10,5	10,5	10,5
	محايد	9	23,7	23,7	34,2
	موافق	22	57,9	57,9	92,1
	موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 25

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	7	18,4	18,4	21,1
	موافق	21	55,3	55,3	76,3
	موافق بشدة	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 26

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	6	15,8	15,8	18,4
	موافق	25	65,8	65,8	84,2
	موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 27

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	21,1	21,1	21,1
	موافق	19	50,0	50,0	71,1
	موافق بشدة	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 28

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	1	2,6	2,6	5,3
	موافق	30	78,9	78,9	84,2
	موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العبارة 29

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	3	7,9	7,9	10,5
	محايد	16	42,1	42,1	52,6
	موافق	14	36,8	36,8	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total		38	100,0	100,0	

العبارة 30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
محايد	14	36,8	36,8	42,1
موافق	19	50,0	50,0	92,1
موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
غير موافق	7	18,4	18,4	21,1
محايد	8	21,1	21,1	42,1
موافق	18	47,4	47,4	89,5
موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	15,8	15,8	15,8
محايد	10	26,3	26,3	42,1
موافق	18	47,4	47,4	89,5
موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
غير موافق	4	10,5	10,5	15,8
محايد	5	13,2	13,2	28,9
موافق	21	55,3	55,3	84,2
موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
غير موافق	10	26,3	26,3	31,6
محايد	10	26,3	26,3	57,9
موافق	15	39,5	39,5	97,4
موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
غير موافق	5	13,2	13,2	15,8
محايد	15	39,5	39,5	55,3
موافق	13	34,2	34,2	89,5
موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	8	21,1	21,1	23,7
موافق	23	60,5	60,5	84,2
موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	7,9	7,9	7,9
محايد	8	21,1	21,1	28,9
موافق	24	63,2	63,2	92,1
موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

العبارة 38

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3
	غير موافق	12	31,6	36,8
	محايد	13	34,2	71,1
	موافق	10	26,3	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	100,0
Total		38	100,0	100,0

العبارة 39

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6
	غير موافق	10	26,3	28,9
	محايد	3	7,9	36,8
	موافق	22	57,9	94,7
	موافق بشدة	2	5,3	100,0
Total		38	100,0	100,0

العبارة 40

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	13,2	13,2
	غير موافق	15	39,5	52,6
	محايد	9	23,7	76,3
	موافق	8	21,1	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	100,0
Total		38	100,0	100,0

العبارة 41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	15,8	15,8
	غير موافق	13	34,2	50,0
	محايد	10	26,3	76,3
	موافق	9	23,7	100,0
Total		38	100,0	100,0

الملحق رقم(06): المتوسطات والانحرافات

Statistiques

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	تخطيط الموارد البشرية
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,87	3,76	3,42	3,53	3,6447
Ecart-type		,665	,634	1,056	,951	,57725

Statistiques

		العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	التوظيف
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,68	3,58	3,53	3,82	3,4013
Ecart-type		1,093	,889	,893	,801	,61660

Statistiques

		العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	التدريب
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,45	3,32	3,29	3,53	3,3947
Ecart-type		1,083	,809	1,037	1,006	,72278

Statistiques

		العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	تقييم الاداء
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,08	3,24	3,34	3,24	3,2237
Ecart-type		,997	,943	1,021	1,149	,75514

Statistiques

		العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	التعويضات
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,11	3,11	3,03	3,39	3,1579
Ecart-type		1,034	1,181	1,102	1,104	,87846

**Statistiques**

		العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	التكلفة
N	Valide	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,63	4,16	3,45	3,7456
	Ecart-type	,913	,638	,795	,57701

**Statistiques**

		العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	الجودة
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,63	4,00	3,95	4,08	3,9145
	Ecart-type	,786	,735	,655	,712	,45869

**Statistiques**

		العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	المرونة
N	Valide	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	4,08	3,45	3,61	3,7105
	Ecart-type	,539	,891	,718	,45302

**Statistiques**

		العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	الوقت والتسليم
N	Valide	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3,45	3,53	3,66	3,5439
	Ecart-type	1,005	,893	1,047	,63634

**Statistiques**

		العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	التمييز
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,08	3,37	3,89	3,71	3,5132
	Ecart-type	,997	,942	,689	,732	,56934

**Statistiques**

		العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	الإبداع
N	Valide	38	38	38	38	38
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,89	3,37	2,61	2,58	2,8618
	Ecart-type	,953	1,025	1,054	1,030	,76162

الملحق رقم (07): فرضيات الدراسة

**Variabes introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المحور_الأول <sup>a</sup>	.	Entrée
.			
.			
.			

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,530 <sup>a</sup>	,281	,261	,36163
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول\_المحور

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,843	1	1,843	14,095	,001 <sup>a</sup>
	Résidu	4,708	36	,131		
	Total	6,551	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), الأول\_المحور

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور



### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
	1 (Constante)	2,178	,365		
المحور الأول	,402	,107	,530	3,754	,001

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

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

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تخطيط_الموارد_البشرية <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,340 <sup>a</sup>	,115	,091	,40120

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

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,756	1	,756	4,699	,037 <sup>a</sup>
Résidu	5,795	36	,161		
Total	6,551	37			

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

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,629	,422		6,236	,000
تخطيط الموارد البشرية	,248	,114	,340	2,168	,037

a. Variable dépendante : الثاني المحور

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

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التوظيف <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الثاني المحور

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,279 <sup>a</sup>	,078	,052	,40959

a. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,512	1	,512	3,050	,089 <sup>a</sup>
Résidu	6,039	36	,168		
Total	6,551	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف

b. Variable dépendante : الثاني المحور

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,883	,377		7,639	,000
	التوظيف	,191	,109	,279	1,746	,089

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التدريب <sup>a</sup>	.	Entrée
.			
.			
.			

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,405 <sup>a</sup>	,164	,141	,39009
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,073	1	1,073	7,050	,012 <sup>a</sup>
	Résidu	5,478	36	,152		
	Total	6,551	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,732	,308		8,875	,000
	التدريب	,236	,089	,405	2,655	,012

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

**Variabes introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	تقييم_الاداء <sup>a</sup>	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,563 <sup>a</sup>	,317	,298	,35266

a. Valeurs prédites : (constantes), الاداء\_تقييم

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,074	1	2,074	16,674	,000 <sup>a</sup>
	Résidu	4,477	36	,124		
	Total	6,551	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), الاداء\_تقييم

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,521	,254		9,923	,000
	تقييم الاداء	,314	,077	,563	4,083	,000

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

**Variables introduites/supprimées<sup>b</sup>**

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التعويضات <sup>a</sup>	.	Entrée
.			
.			
.			

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,440 <sup>a</sup>	,193	,171	,38312
.				
.				
.				

a. Valeurs prédites : (constantes), التعويضات

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,267	1	1,267	8,631	,006 <sup>a</sup>
	Résidu	5,284	36	,147		
	Total	6,551	37			

a. Valeurs prédites : (constantes), التعويضات

b. Variable dépendante : الثاني\_المحور

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
	1 (Constante)	2,866	,235		
التعويضات	,211	,072	,440	12,207	,000
				2,938	,006

a. Variable dépendante : الثاني\_المحور

## ملخص

هدفت الدراسة التعرف على دور نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل-

ومن أجل بلوغ الهدف الرئيسي للدراسة استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت كافة الإطارات والمستخدمين الإداريين كعينة للدراسة، من خلال تطبيق المسح الشامل والبالغ عددهم 40 إطار، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استبيان حول موضوع الدراسة ولتحليل نتائج الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .  
وقد توصلت الدراسة إلى أنه: توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.

## الكلمات المفتاحية

نظم المعلومات، نظم معلومات الموارد البشرية، الميزة التنافسية.

## Résumé

L'étude visait à identifier le rôle des systèmes d'information des ressources humaines et l'avantage concurrentiel de la Société africaine de verre TAHER-JIJEL-, et afin d'atteindre l'objectif principal de l'étude était basée sur l'étude sur l'approche descriptive et analytique, ciblant tous les utilisateurs de Windows et les administrateurs comme échantillon à étudier, à travers l'application de l'enquête complète du cadre 40, et de réaliser objectifs de l'étude que nous avons préparé un questionnaire sur le sujet de l'étude et l'analyse des résultats de l'étude était fondée sur l'ensemble statistique pour le programme de spss sciences sociales.

L'étude a révélé que: Il y a un effet significatif statistiquement significatif au niveau de  $0,05 \geq \alpha$  entre les systèmes d'information des ressources humaines et un avantage concurrentiel.

## Mots-clés

Systèmes d'information, des systèmes d'information des ressources humaines, un avantage concurrentiel.