

دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية
في ظل إدارة الجودة الشاملة
دراسة ميدانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة سطيف، الجزائر

د/ رزيقة غراب
جامعة سطيف

الملخص :

Résumé :

Les ressources humaines sont l'une des normes de base qui mesurent la richesse des nations, en tant que composants les plus importants du capital et des actifs influents la situation économique et sociale des pays.

La concurrence et la qualité sont les principes qui marquent l'économie d'aujourd'hui. Cela dit les petites et moyennes entreprises sont un pôle d'attraction des meilleures compétences humaines. La sélection et l'affectation assurent la réadaptation et l'amélioration des possibilités pour atteindre le niveau de qualité souhaité afin d'obtenir un avantage concurrentiel et d'en assurer la continuité.

Mots clés: Management des ressources humaines, l'avantage concurrentiel, Management qualité totale, les petites et moyennes entreprises.

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبارها أهم مكونات رأس المال والأسول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول.

وإذا كانت المنافسة والجودة هما مبدآن تقوم عليهما اقتصاديات اليوم، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد محور استقطاب أحسن المهارات البشرية، واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم حوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية، لبلوغ المستوى المطلوب من الجودة لتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرارية .

المقدمة:

من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن، مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة الناتجة عن العوامل المختلفة (بيئية، تكنولوجية، اقتصادية وغيرها) والتصدي للمنافسة الحادة التي تواجهها. ويعد العنصر البشري من أهم دعائم التكيف مع هذه التغيرات لضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذا تبرز ضرورة تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر هي الأخرى أحد أهم الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات، و ذلك لمساهمتها الفعالة في تطوير و تحسين الميزة التنافسية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

بغية الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الميزة التنافسية، استهدفت هذه الدراسة ثلاث مؤسسات صغيرة و متوسطة، مؤسستين خاصتين، أولاهما، هي مؤسسة صرموك لإنتاج المشروبات الغازية والثانية هي مؤسسة ملبنة الأنفال لإنتاج الحليب ومشتقاته، أما الثالثة فهي مؤسسة عمومية وهي ملبنة النل لإنتاج الحليب ومشتقاته.

– إشكالية الدراسة:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لعناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومدخل إدارة الجودة الشاملة؟
- 3- هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية؟
- 4- هل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية تتأثر بإدارة الجودة الشاملة؟

– الفرضيات:

- 1- تطبق المؤسسات محل الدراسة إدارة الجودة الشاملة.
- 2- توجد علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
- 3- تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- 4- تتأثر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بمدى تطبيق أبعاد

(عناصر) إدارة الجودة الشاملة.

– أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق و تحسين الميزة التنافسية، في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التي تسعى لتحقيق التفوق والتميز والاستمرارية.

– أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إبراز طبيعة العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

– حدود الدراسة:

– الإطار المكاني: اختصر البحث على 3 مؤسسات صغيرة و متوسطة، تمتلك لشهادة الأيزو و الجودة وإنتاجها منتوجا واسع الاستهلاك.

– الإطار الزمني: حددت فترة الدراسة من 2014/ 03/01 إلى 2014/05/01

– منهجية الدراسة :

أولا : مجتمع وعينة الدراسة :

استهدفت الدراسة ثلاث مؤسسات صغيرة و متوسطة بمدينة سطيف ، باعتبارها منتجة لسلعة واسعة الاستهلاك و إحلالها صدارة الترتيب مع المؤسسات المماثلة في تغطية الطلب السوقي المحلي ، هذا من جهة و من جهة أخرى حصولها على شهادة الأيزو .وهي صرموك لإنتاج المشروبات الغازية و ملبنة الأنفال و ملبنة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته.

تمثلت عينة الدراسة في إطارات و مسيري و أعوان التحكم للمؤسسات الثلاثة حيث تم وزيع 50 استمارة و تم استرجاع 42 استمارة سليمة

ثانيا: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

استنادا إلى طبيعة الدراسة و أهدافها ، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة وتم جمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال الاستمارة المعدة لهذا الغرض، كما اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت Likert الثلاثي لكافة أبعاد الدراسة، والتي

تراوح ما بين: موافق بدرجة عالية ب 1 درجة – موافق بدرجة متوسطة ب 2 درجة – غير موافق ب 3 درجات .

– صدق الأداء وثباتها:

قد تم اختبار درجة ثبات الأداء (Reliability–Analysis) بحساب قيمة معامل كرونباخ – ألفا (Cronbachs– Alpha) لأبعاد الدراسة و التي بلغت 0,894 و هي قيمة تعزز ثبات المقياس و صحة اختباره

– أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها، تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS .

ثالثا: عرض و تحليل نتائج الدراسة

– المحور الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

من جدول خصائص عينة الدراسة الذي تم إعداده بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان ونتائج برنامج SPSS نستنتج أن :

1– الجنس: أن 73,8% من أفراد العينة المبحوثة هم ذكور و 26,2 %، هذا يدل على قلة مساهمة العنصر النسوي في المناصب الإدارية .

2– السن: بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 سنة 40,5 % وهي الأغلبية الساحقة من الأفراد المبحوثين ، تليها فئة 20 إلى 29 سنة بنسبة 31 % ثم تأتي فئة 40 إلى 50 سنة بنسبة 19% وأخيرا تأتي فئة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 9%.

3 – المستوى التعليمي: جاء المستوى الجامعي في المرتبة الأولى بنسبة 66,7% تلاه المستوى الثانوي بنسبة 31% في حين بلغ المستوى المتوسط نسبة 2,4%، و هذا جد منطقي لأن أفراد العينة المبحوثة هم إطارات و مسيرين و أعوان التحكم.

4– الوظيفة: تشتمل العينة المبحوثة 76,2% إطارا و نسبة 11,9% مسيرا و عامل تحكم من مجموع أفراد العينة.

5 الخبرة: إن أكبر نسبة للخبرة تمثلت في الأفراد الذين تقل مدة الخدمة بالمؤسسة عن 5 سنوات و ذلك بنسبة 47,6% من أفراد العينة ثم تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة

31% ثم فئة أكثر من 10 سنوات وهذه الأخيرة تقتصر على مؤسسة صرموك للمشروبات الغازية التي من أعرق المؤسسات محل الدراسة .

– عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق) مقياس ترتيبي، نحسب المتوسط المرجح للمحور حيث ثبتت قيمته بـ 2.28، ونحسب طول الفترة وهي 2 على 3 حيث 2 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية)، وعليه يساوي طول الفترة 0.66 ويصبح التوزيع التالي:

من 1 إلى 1.66 موافق بدرجة عالية، من 1.67 إلى 2.33 موافق بدرجة متوسطة، من 2.34 إلى 3 غير موافق

الجدول رقم 01: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة.

العبارات				
1- لدى إدارة المؤسسة وعما لها تصورا واضحا عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة				
الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
موافق بدرجة عالية	9	21,4%	1,96	2
موافق بدرجة متوسطة	28	66,7%		
غير موافق	5	11,5%		
2- تطبيق المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة				
الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
موافق بدرجة عالية	6	14,3%	2,19	1
موافق بدرجة متوسطة	22	52,4%		

			33,3%	14	غير موافق
3- تملك المؤسسة أجهزة إدارية قي مجال الجودة					
مستوى الأهمية		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الاختبارات
4		1,78	38,1%	1	موافق بدرجة عالية
			45,2%	19	موافق بدرجة متوسطة
			16,7%	7	غير موافق
4- تملك المؤسسة موارد بشرية قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
مستوى الأهمية		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الاختبارات
5		1,69	45,2%	19	موافق بدرجة عالية
			40,5%	17	موافق بدرجة متوسطة
			14,3%	6	غير موافق
		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الاختبارات
5- تمتلك المؤسسة المستلزمات المادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
مستوى الأهمية		المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الاختبارات
3		1,83	50,0%	21	موافق بدرجة عالية
			16,7%	7	موافق بدرجة متوسطة
			33,3%	14	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن :

66,70% من أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة بفكرة أن للمؤسسات المبحوثة تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة و21,40% موافقون بدرجة عالية وما يمثل نسبة 11,90% غير موافقين، وبلغ المتوسط الحسابي 1,9 عند المستوى الثاني من الأهمية في هذا المحور.

50% من أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة بفكرة أن المؤسسات المبحوثة تمتلك برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة و21,40% موافقون بدرجة عالية وما يمثل نسبة 28,6% غير موافقين وبلغ المتوسط الحسابي 2,19 عند المستوى الأول من الأهمية في هذا المحور.

أغلب أفراد العينة مقتنعون تماما بفكرة أن هذه المؤسسات تمتلك أجهزة إدارية في مجال الجودة، حيث بلغت نسبة الموافقين بدرجة متوسطة 45,2% وبدرجة عالية 38,1% ونسبة الغير موافقين سوى 16,7% وبلغ المتوسط الحسابي 1,78 عند المستوى الرابع من الأهمية في هذا المحور.

يؤكد أغلب أفراد العينة المبحوثة امتلاك المؤسسات الثلاثة للموارد البشرية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، حيث بلغت نسبة الموافقين بدرجة متوسطة 45,2% ونسبة 40,5% موافقون ونسبة الغير موافقين سوى 14,3% وبلغ المتوسط الحسابي 1,69 عند المستوى الخامس من الأهمية في هذا المحور.

المؤسسات المبحوثة تتوفر على الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث بلغت نسبة الموافقين بدرجة عالية 50% ونسبة الموافقين بدرجة متوسطة 16,7% ونسبة الغير موافقين سوى 33,3% وبلغ المتوسط الحسابي 1,83 عند المستوى الثالث من الأهمية في هذا المحور. ويكون المتوسط الحسابي الكلي لمحور مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة بلغ 1,89 أي موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت الثلاثي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث:

الجدول رقم 02: دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

مستوى الأهمية	انحراف معياري	المتوسط	العبارات
أولاً: التدريب			
5	0,66	2,04	1- تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على مهارات تحسين الجودة
4	0,71	2,07	2- يركز التدريب على تقوية روح التحسين المستمر لجودة المنتجات
3	0,73	2,38	3- تستخدم المؤسسة خطة للتدريب وتمثل هذه الخطة أحد أسس الخطة الإستراتيجية للجودة
1	0,63	2,50	4- تقوم المؤسسة بتحديد ما يحتاج إليه العاملون من برامج تدريبية بصورة دورية
2	0,70	2,45	5- تعمل المؤسسة على تطبيق خطة جديدة لتدريب العاملين و رفع مستوى أدائهم
ثانياً: تقييم الأداء			
3	0,72	2,09	1- تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بشكل دوري
2	0,70	2,26	2- يتم تقييم أداء العاملين وفق مفاهيم الجودة الشاملة
1	0,70	2,50	3- هل يتم إشراك العاملين في تقييم أداء العاملين
4	0,86	1,97	4- تتمتع المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية للعناصر المتميزة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان ونتائج برنامج SPSS
 دراسة وتحليل محتويات الجدول أعلاه نستنتج أن:

هناك وضوح تام لدى أفراد العينة في بعض النقاط الأساسية عن تدريب العاملين على أساس إدارة الجودة الشاملة مثل قيام المؤسسة بتدريب العاملين على مهارات تحسين الجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,04 وانحراف معياري 0,66 عند المستوى الخامس من الأهمية في محور التدريب.

حضي التدريب على تقوية روح التحسين المستمر لجودة المنتجات بمتوسط حسابي 2,07 و انحراف معياري 0,71. عند المستوى الرابع من الأهمية في محور التدريب. العبارات التي تنص على استخدام المؤسسة خطة للتدريب والتي تعد احدي المكونات الأساسية للخطة الإستراتيجية للجودة بلغ متوسطها الحسابي 2,38 و انحراف معياري 0,72 عند المستوى الثالث من الأهمية في هذا المحور.

تحديد المؤسسة لما يحتاج إليه العاملون من برامج تدريب بصورة دورية، احتل المستوى الأول في هذا المحور بمتوسط حسابي 2,50 و انحراف معياري 0,63. تقوم المؤسسات بتطبيق خطة جديدة لتدريب العاملين و رفع مستوى أدائهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,45 و انحراف معياري 0,70 عند المستوى الثاني من الأهمية في محور التدريب. بذلك يبلغ المتوسط الحسابي لعنصر التدريب 2,288 أي بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بشكل دوري، و ذلك عند المستوى الثالث من الأهمية في محور التقييم بمتوسط حسابي قدره 2,09 و انحراف معياري 0,72. تقوم المؤسسات بتقييم أداء العاملين بها وفق مفاهيم الجودة الشاملة، حيث بلغ المتوسط 2,26 و انحراف معياري 0,70 عند المستوى الثاني من الأهمية في محور التقييم احتل إشراك العاملين في تقييم أداء العاملين المستوى الأول من الأهمية في محور التقييم بمتوسط حسابي قدره 2,50 و انحراف معياري 0,70

وقع منح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعناصر المتميزة في المستوى الرابع من الأهمية في محور التقييم بمتوسط حسابي قدره 1,97 و انحراف معياري 0,86. و بذلك نجد قيمة المتوسط الحسابي للتدريب 2,288، للتقييم الأداء 2,205. وبعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثالث نجد قيمة المتوسط الحسابي الكلي 2.205 أي موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت الثلاثي. وعليه توجد علاقة تكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

— عرض وتحليل بيانات المحور الرابع:

الجدول رقم 03 : مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية.

العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
أولاً: الاستقطاب، الاختيار و التعيين			
1- يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة	1,90	0,79	3
2- تضع المؤسسة معايير لاختيار العاملين الجدد	1,90	0,75	3
3- تعمل المؤسسة على مراجعة احتياجاتها الوظيفية بانتظام	1,88	0,73	4
4- يتم نقل العاملين من منصب إلى آخر داخل المؤسسة	2,30	0,91	1
5- لسياسة التوظيف دور في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	2,16	0,63	2
ثانياً: التدريب			
1- تلقى تدريبا أو تكوينا في مجال عملك	2,30	0,81	1
2- يوفر لكم برنامج التدريب إمكانية شغل منصب عمل آخر	2,16	0,85	3
3- يتم مشاركة الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة	2,28	0,77	2
4- تقوم المؤسسة بتأهيل و إعداد العاملين الجدد للتأقلم و التعرف على النظم و السياسات المعمول بها	2,04	0,66	4
5- للتدريب أثر في تحسين ميزة تنافسية معينة	1,64	0,69	5
ثالثاً: تقييم الأداء			
1- يتم تقييم الأداء من حين لآخر	2,16	0,79	3
2- تضع المؤسسة معايير لتقييم الأداء	2,30	0,78	1
3- هل أنت راضي على معايير تقييم الأداء	2,28	0,80	2
4- لسياسة تقييم الأداء أثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة	1,73	0,79	5
5- يساهم تقييم الأداء في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة	1,91	0,76	4

رابعاً: الميزة التنافسية			
4	0,59	1,47	1- تواجه المؤسسة عددا كبيرا من المنافسين في بيئتها الصناعية
2	0,70	1,71	2- توجد بدائل متعددة لمنتجات المؤسسة في السوق
1	0,74	1,92	3- تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها
3	0,62	1,61	4- تمتلك المؤسسة حصة سوقية مقارنة بمنافسيها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان ونتائج برنامج SPSS
أما عن مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية فإن إجابات أفراد العينة
المبحوثة تؤكد ما يلي:

– **الاختيار والتعيين:** احتلت فكرة نقل العاملين من منصب إلى آخر داخل المؤسسة
المستوى الأول بمتوسط حسابي قدره 2,30 وانحراف معياري 0,91 و لسياسة التوظيف
دور في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة المستوى الثاني بمتوسط حسابي قدره 2,16 و
انحراف معياري 0,63. والإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة في المستوى الثالث
من حيث الأهمية في فكرة الاختيار و التعيين بمتوسط حسابي قدره 1,90 و انحراف
معياري 0,79

– **التدريب:** احتلت فكرة تلقي تدريباً أو تكويناً في مجال عملك في المستوى الأول
بمتوسط حسابي قدره 2,30 و انحراف معياري 0,81 و مشاركة الأفراد في تحديد
الاحتياجات التدريبية المطلوبة المستوى الثاني بمتوسط حسابي قدره 2,28 و انحراف
معياري 0,77.

– **تقييم الأداء:** جاء وضع المؤسسة معايير لتقييم الأداء في المستوى الأول بمتوسط
حسابي قدره 2,30 و انحراف معياري 0,78 و رضي العاملين على معايير تقييم الأداء
المستوى الثاني بمتوسط حسابي قدره 2,28 و انحراف معياري 0,80

– **الميزة التنافسية:** تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة و ضعف منافسيها من
أولى اهتمامات المؤسسات وذلك باحتلالها المستوى الأول بمتوسط حسابي قدره 1,92 و
انحراف معياري 0,74 وتليها وجود بدائل متعددة لمنتجات المؤسسة في السوق في

المستوى الثاني بمتوسط حسابي قدره 1,71 وانحراف معياري 0,70، أما امتلاك المؤسسات لحصة سوقية مقارنة بمنافسيها جاءت باحتلالها المستوى الثالث بمتوسط حسابي قدره 1,61 وانحراف معياري 0,62. و بعد دراسة نتائج المحور الرابع نجد:

— قيمة المتوسط الحسابي للاستقطاب، الاختيار والتعيين 2,028، وللتدريب 2,084 و للتقييم 2,076 و للميزة التنافسية ، 2,076 وهي محصورة بين 1.67 و 2.33 أي موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت الثلاثي لكل منهم. هذا ما يؤكد مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية

لإثبات صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمساهمة إدارة الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية تم حساب معاملات الارتباط بين الأسئلة الأولى والخامسة لكل جزء من المحور الرابع و كانت نتائج برنامج SPSS كما يلي:

1 — العلاقة بين الأسئلة الأولى من المحور الرابع، علاقة طردية وذات دلالة إحصائية:

حيث توجد علاقة قوية وطردية بين الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومواجهة المؤسسة لعدد كبير للمنافسين في بيئتها خاصة من حيث استدراج اليد العاملة الكفاء وتوفير تحفيزا أكثر ملائمة في سوق العمل حيث أن معامل $\text{sig}=0.048$ وهو أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تقييم الأداء وتلقي التدريب بمستوى دلالة يساوي $\text{sig}=0.030$ ، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بقية استجابات الأسئلة الأولى الأربعة للمحور الرابع.

2 — العلاقة بين الأسئلة الخامسة: توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة قوية بين دور سياسة التوظيف في تحسين الميزة التنافسية ومدى تلقي التدريب، وتحسين أداء العاملين وبالتالي امتلاك المؤسسة لحصة سوقية أكبر من منافسيها وهذا بمستويات دلالة على الترتيب $\text{sig}=0.045$ ، $\text{sig}=0.069$ ، $\text{sig}=0.042$. وعليه يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة من البحث حسب نتائج الجدول السابق حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

- عرض و تحليل بيانات المحور الخامس:

الجدول رقم 04: مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
1- لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير الميزة التنافسية نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2,00	0,76	4
2- سيتم استحداث وظائف جديدة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2,16	0,72	2
3- أصبح التدريب لازماً في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لكل العاملين	1,92	0,80	5
4- هل هناك اهتمام بالعاملين من طرف مديري الموارد البشرية من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة	2,19	0,80	1
5- هل علاقات العمل بين المؤسسة و العاملين بها هي علاقات تضامنية تهدف التحسين المستمر	2,12	0,80	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان ونتائج برنامج

SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن: الاهتمام بالعاملين من طرف مديري الموارد البشرية من خلال تدريبهم على أداء أكثر من مهمة جاء في المستوى الأول بمتوسط حسابي قدره 2,19 و انحراف معياري 0,80 في مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. وتليها فكرة استحداث وظائف جديدة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستوى الثاني بمتوسط حسابي قدره 2,16 وانحراف معياري

0,72، أما علاقات العمل التضامنية بين المؤسسة والعاملين بها و التي تهدف إلى التحسين المستمر جاءت في المستوى الثالث بمتوسط حسابي قدره 2,12 وانحراف معياري 0,80. وقيمة المتوسط الحسابي الكلي 2.078 أي موافق بدرجة متوسطة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

من أجل اختبار صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى تأثير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بمدى تطبيق أبعاد (عناصر) إدارة الجودة الشاملة، لا بد من اعتماد اختبار الاستقلالية χ^2 ، حيث نفترض ما يلي:

1- H_0 : لا تتأثر إدارة الموارد البشرية باستحداث وظائف جديدة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تطوير الميزة التنافسية
 H_1 : تتأثر إدارة الموارد البشرية باستحداث وظائف جديدة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتساهم في تطوير الميزة التنافسية .

و تم التوصل إلى أن قيمة كاي مربع وتساوي 21.83 بدرجة حرية $df=4$ وأقل قيمة لمستوى الدلالة 0.00، وأن أقل قيمة لمستوى الدلالة هي 0.00 وهي أصغر من قيمة مستوى الخطر $a=0.05$ ، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية H_1 .

2- H_0 : التدريب ليس لزاما في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة مما عزز علاقات العمل من أجل التحسين المستمر لجودة العلاقة بين العاملين والمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية
 H_1 أصبح التدريب لزاما في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة مما عزز علاقات العمل من أجل التحسين المستمر لجودة العلاقة بين العاملين والمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن قيمة كاي مربع المحسوبة هي 3.056، بينما نجد قيمة كاي مربع الجدولية هي 0.549، وذلك عند درجة حرية $df=4$ ، ومستوى الخطر $a=0.05$ ، وبمقارنة بين قيمة كاي مربع الجدولية والمحسوبة نجد ان المحسوبة أكبر من الجدولية وعليه نرفض الفرضية H_0 ونثبت صحة الفرضية H_1 .

– الخاتمة:

بعد عرض و تحليل نتائج محاور استمارة الاستبيان ، توصلت الدراسة إلى أن تحسين وتحقيق الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة هدف هذه المؤسسات، و أن لإدارة الموارد البشرية دور في ذلك من خلال أنشطتها المختلفة من توظيف ، تقييم الأداء و التدريب ، كما أن نجاح تطبيق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرهون بمدى دعم و قناعة الإدارة العليا بذلك، بتسخير كل إمكانياتها وتعبئة وتجنيد مواردها البشرية وذلك بتدريبهم وتحفيزهم وتوفير لهم ظروف العمل المناسبة.من أجل الحفاظ على استدامة و استمرارية الميزة التنافسية. و ذلك بالعمل على :

– ابتكار طرق جديدة للتوظيف ، كالتوظيف على أساس الجودة
– ضرورة إيجاد نظام خاص للحوافز وإشراك العامل في اتخاذ القرار لحسه بالانتماء للمؤسسة

– الاستمرار في تدريب و تطوير موظفيها في إطار إدارة الجودة الشاملة .
– ضرورة الاقتناع بأهمية الجودة كخيار استراتيجي للمؤسسة للوصول إلى أهدافها.
– تعزيز وعي الجميع في المؤسسة بأهمية و ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة،فضلا عن التوعية بأهمية المورد البشري و دوره في تحقيق الجودة مما يحقق التمايز و الاستمرارية.

المراجع :**الكتب:**

- 1- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر 2008 .
- 2- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، كلية التجارة ، الاسماعلية، جامعة قناة السويس، 2008—2009 .
- 3- ناصر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، إطار نظري و حالات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، الأردن 2010 .
- 4- محمد عاصي العجيلي و آخرون ، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية، عمان 2009 .

- 5- مدحت أبو الناصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفخر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008
- 6- لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011
- 7- Jean Pierre Cîteaux, Gestion des ressources humaines ,Ed Armand colin, Dalloz 2000
- 8- M .Porter ,L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrences et maintenir son avance ,Ed, Dunod ,paris , 2003

– المجلات و الملتقيات:

- 1- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف ، العدد7، جوان 2009 .
- 2- رشيد مناصرية ،أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ، جامعة ورقلة، مجلة الباحث ، العدد 2012، 11
- 3- شوقي جباري ،أبو ديار زهية ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال العناقيد الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة أم البواقي .2009
- 4- عازب الشيخ أحمد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، 05،06، ماي 2013 .

– الرسائل العلمية:

- 1- بوحروود فتيحة ،الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات ، الصغيرة و المتوسطة الجزائرية" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2013/2012 .
- 2 – سملاي يحضية، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة ، مدخل إدارة الجودة و المعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، كلية جامعة الجزائر ، 2004/ 2003 .
- 3- جريي عبد الحكيم ،أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1 2013/2012 .