

جامعة غرداية - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مخبر السياحة، الإقليم والمؤسسات



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث  
في ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية  
شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات  
بعنوان :

# نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة

من إعداد المترشح : عبد المالك باسيمان

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 29 جوان 2020

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ.د/سليمان بلعور	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
د/حسين شنيني	أستاذ محاضر -أ-	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
أ.د/عبد الرزاق مولاي لخضر	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	ممتحنا
د/مهدي شرقي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة غرداية	ممتحنا
د/مهدي هتهات	أستاذ محاضر -أ-	جامعة غرداية	ممتحنا
د/نور الدين مزهودة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة ورقلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2020/2019





جامعة غرداية - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مخبر السياحة، الإقليم والمؤسسات



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان :

# نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة

من إعداد المترشح : عبد المالك باسيمان

نوقشت وأجيزت بتاريخ : 29 جوان 2020

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	أ.د/سليمان بلعور
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر -أ-	د/حسين شنيبي
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/عبد الرزاق مولاي لخضر
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر -أ-	د/مهدي شرقي
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر -أ-	د/مهدي هتهات
ممتحنا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر -أ-	د/نور الدين مزهودة

السنة الجامعية 2020/2019

# إلى روح أبي الطاهرة

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى أمي الغالية نبع العطاء أطال الله عمرها

إلى أفراد عائلتي المحترمة

إلى أبنائي:

محمد الأمين، سيف الإسلام، بلقيس، عبد الشكور، وريان وسام، وفاطمة لينة

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء

أهدي لهم جميعا هذا العمل العلمي

عبد المالك

# شكرًا وإعترافًا

الحمد لله على فضله و امتنانه، وشكرًا له على أن جعلنا من طلبة العلم نغرفه من جود نعمائه والصلاة والسلام على خير الخلق سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم. نجد هذا المقام لا يسعني بي إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل لجميع مشايخي رحمة الله عليهم، ومُعلمي وأساتذتي الكرام الذين تعلمت على أيديهم طوال مشواري الدراسي من المرحلة الابتدائية إلى الدراسات العليا.

الشكر موصول إلى الأستاذ الفاضل الدكتور حسين شنيبي لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة، ومتابعته ونصائحه وتوجيهاته، كما لا يفوتوني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتكريم الإستبانة، وإلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة تكوين الدكتوراه على وقوفهم الدائم معنا بنصائحهم وتوجيهاتهم، وجميع أساتذة وموظفي قسم علوم التسيير بجامعة غرداية، وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة.

كما لا يفوتوني أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان ، إلى إدارات مديرية السياحة وأخص بالذكر السيد عبد الله بلعيد مدير السياحة لولاية ورقلة، والسيد بوبكر بلعدي مدير السياحة للمقاطعة الإدارية تفرغ، والسيد العايش محبوبي رئيس مصلحة السياحة، والسادة إدريس جيلي، محمد الصغير بوليفة ، وإدارات الشباب والرياضة خاصة السيد أحمد حاجي، على كل المساعدات، وإعطاء يد العون لإنجاز هذا العمل العلمي، وإلى جميع مدراء و مسيري المؤسسات السياحية على مستوى ولاية ورقلة.

وكل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل البروفيسور ياسين محجر على دعمه ونصائحه، والدكتور خالد قادري على مساعدته لإجراء التصحيحات اللغوية للأطروحة، وكل من ساعدني في إعداد هذا العمل من قريب أو بعيد ، خاصة الأستاذ علي معروف ، كما أسأل الله العظيم الحكيم أن يوفقنا ويوفقهم جميعا لما يحبه ويرضاه.

في الأخير أتوجه بالشكر إلى اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة ، وإثراء هذا العمل العلمي.

الطالب عبد المالك باسيمان

### الملخص

هدفت الدراسة إلى البحث عن الأبعاد المحددة؛ من نظم معلومات الموارد البشرية ، ورأس المال البشري، التي تسهم في دعم الميزة التنافسية ، حيث تم تبني النظرية القائمة على الموارد كخلفية للدراسة، للوقوف على التوليفة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات بين رأس مالها البشري ، ومواردها الهيكلية لدعم مزاياها التنافسية، وخلال الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، واعتماد أسلوب الدراسة الميدانية الذي طبق على عينة تتكون من أربع وسبعين (74) مؤسسة سياحية تنوعت بين واحد وعشرين (21) فندقاً؛ وواحد وخمسين (51) وكالة سياحية؛ وبيتين (02) من بيوت الشباب، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وزعت على عينة تتكون من سبعة وثمانين (87) إطاراً من هذه المؤسسات، كما تم الاستعانة بأسلوب المقابلة بهدف الاستعانة لتفسير النتائج وإثراء الدراسة، واستُخدم برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) النسخة 24 للقيام بعمليات المعالجة الإحصائية، واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد لتحليل البيانات. من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة يتميز بتوافر، وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية، ونظم المعلومات الموارد البشرية بشكل مرضي؛ كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية ، ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 من المئة ذات تأثير موجب متوسط؛ ووجود تأثير متوسط بلغ قرابة (42) من المئة لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية، حُدِدَت فيه أبعاد معينة هي تسيير الوظائف والكفاءات ، والاتصال من المتغير نظم معلومات الموارد البشرية، و فرق العمل، والمعرفة من متغير رأس المال البشري، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات السياحية عينة الدراسة.

### الكلمات المفتاحية:

موارد بشرية؛ رأس المال البشري؛ نظم معلومات الموارد البشرية؛ ميزة تنافسية؛ مؤسسة سياحية.

### Abstract

The study aimed to search for specific dimensions; One of the human resource information systems and human capital, which contributes to support the competitive advantage, where the resource-based theory was adopted as the background of the study, to determine the synthesis that institutions can adopt between their human capital, and their structural resources to support their

competitive advantages, and during the study was used The relational descriptive approach to measure the relationship between the study variables and the adoption of the field study method that was applied to a sample consisting of seventy-four (74) tourist establishments that varied between twenty-one (21) hotels; Fifty-one (51) tourist agencies; And two (02) houses of youth, and the questionnaire was used as a tool to collect information and distributed to a sample consisting of eighty-seven (87) frameworks from these institutions, and the method of the interview was used to seek the help of interpreting the results and enriching the study, and the statistical package program (SPSS) version 24 was used To perform statistical processing and hypothesis testing, descriptive statistics, correlation analysis, and multiple regression were used to analyze the data. Among the most important findings of the study is that the reality of the tourist institutions, the sample of the study, is characterized by the availability and diversity of the requirements of the information park and the information systems of human resources in a satisfactory manner. There is also a statistically significant relationship between human resources information systems and human capital in support of competitive advantage at the level of significance of 5 percent with an average positive effect; And the presence of an average impact of approximately (42) percent to support the competitive advantage of tourism institutions, in which specific dimensions were identified, namely the conduct of jobs and competencies, communication from the variable HRIS, teams, and knowledge of the human capital variable, and the results also showed that there are no differences Statistical significance attributable to personal variables to support the competitive advantage in tourism institutions, the study sample.

**key words:**

Human resources; human capital; human resources information systems; competitive advantage; tourism institution.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الاختصارات و الرموز
XV	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري، نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية
3	المبحث الأول: الموارد البشرية، رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية مفاهيم أساسية
20	المبحث الثاني: نظم معلومات، و نظم معلومات الموارد البشرية مفاهيم أساسية
53	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
61	المبحث الرابع: العلاقة بين رأس المال البشري، نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية
67	خلاصة الفصل الأول
70	الفصل الثاني: عرض و تقييم الدراسات السابقة
71	المبحث الأول: الدراسات السابقة لرأس المال البشري و الميزة التنافسية
81	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لنظم المعلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية
90	المبحث الثالث: الدراسات السابقة لنظام المعلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري و الميزة التنافسية

قائمة المحتويات

92	المبحث الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
98	خلاصة الفصل الثاني
99	الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات
101	المبحث الأول: واقع السياحة والمؤسسات السياحية بولاية ورقلة
107	المبحث الثاني: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
109	المبحث الثالث: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات
121	المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
127	خلاصة الفصل الثالث
129	الفصل الرابع: النتائج والمناقشة
130	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
159	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج للدراسة
174	المبحث الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة
183	خلاصة الفصل الرابع
185	الخاتمة
188	المصادر والمراجع
199	الملاحق
242	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري	1.1
10	فئات رأس المال البشري في المنظمات	2.1
56	العوامل الحرجة السبعة لـ D'Aveni	3.1
63	إطار التنافسية القائم على رأس المال البشري	4.1
101	تطور حظيرة المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة	1.3
102	تطور عدد الوكالات السياحية بولاية ورقلة	2.3
102	تطور عدد المشاريع السياحية(الفنادق) بولاية ورقلة	3.3
109	أبعاد وفقرات محور تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	4.3
110	أبعاد وفقرات محور رأس المال البشري	5.3
110	أبعاد وفقرات محور الميزة التنافسية	6.3
111	درجات مقياس ليكرث الثلاثي	7.3
113	الاتساق الداخلي لفقرات محور نظم معلومات الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لمحورها	8.3
115	معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور رأس المال البشري	9.3
116	معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الميزة التنافسية	10.3
118	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور نظم معلومات الموارد البشرية	11.3
119	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور رأس المال البشري	12.3
119	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية	13.3
120	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبانة	14.3
120	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف) لمحور	15.3

## قائمة الجداول

130	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التخطيط	1.4
131	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الاستقطاب	2.4
132	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الاختيار والتعيين	3.4
133	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التدريب	4.4
134	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التحفيز	5.4
136	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد تسيير الوظائف والكفاءات	6.4
137	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الأداء	7.4
138	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الصحة والسلامة	8.4
139	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد المسار المهني	9.4
140	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الاتصال والتفاعل	10.4
142	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التكامل الاستراتيجي	11.4
143	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال المحور كليا	12.4
145	اتجاهات المستجيبين محور رأس المال البشري من خلال بعد المهارة.	13.4
146	اتجاهات المستجيبين محور رأس المال البشري من خلال بعد التعليم والتدريب	14.4
147	اتجاهات المستجيبين محور رأس المال البشري من خلال بعد المعرفة.	15.4
148	اتجاهات المستجيبين محور رأس المال البشري من خلال بعد الإبداع والابتكار.	16.4
149	اتجاهات المستجيبين محور رأس المال البشري من خلال بعد الخبرة المهنية.	17.4
150	اتجاهات المستجيبين محور رأس المال البشري من خلال بعد فرق العمل.	18.4
151	اتجاهات المستجيبين محور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال المحور كليا	19.4

## قائمة الجداول

152	اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة والسعر	20.4
153	اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الكفاءة.	21.4
155	اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة	22.4
156	اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والابتكار.	23.4
157	اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال المحور كليا	24.4
160	تعداد الحواسيب حسب المؤسسات السياحية	25.4
161	أنواع الشبكات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسات السياحية	26.4
162	تعداد رأس المال البشري المتخصص في تسيير الحظيرة المعلوماتية للمؤسسات السياحية	27.4
163	تعداد المؤسسات المستخدمة لأنواع برامج نظم معلومات الموارد البشرية	28.4
164	جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية	29.4
165	معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية	30.4
166	جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة	31.4
167	معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة	32.4
168	جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الرابعة	33.4
169	معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الرابعة	34.4
170	جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الخامسة	35.4
171	معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الخامسة	36.4
172	جدول نتائج تحليل التباين (ANOVA) ذو الاتجاه الواحد للبيانات الشخصية حسب متغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، طبيعة التكوين، الخبرة المهنية)	37.4

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
29	الأنواع الأربعة لأنظمة المعلومات	1.1
34	مكونات نظم معلومات الموارد البشرية	2.1
38	الوظائف الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية	3.1
44	أهم مجالات نظام معلومات الموارد البشرية	4.1
103	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الفندقية حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة	1.3
104	التوزيع الجغرافي للوكالات السياحية حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة	2.3
105	التوزيع الجغرافي لبيوت الشباب حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة	3.3
108	توزيع المؤسسات المعنية بالدراسة حسب طبيعتها	4.3
112	مستويات القياس لفقرات الاستبيان حسب مقياس ليكرث الثلاثي	5.3
121	توزيع المؤسسات المعنية بالدراسة حسب القطاع القانوني	6.3
122	توزيع المؤسسات المعنية بالدراسة حسب عدد المستخدمين	7.3
123	خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب الوظيفة	8.3
124	خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب المؤهل العلمي	9.3
125	عينة الدراسة (المستجوبين) حسب طبيعة التكوين	10.3
126	خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب الخبرة	11.3
159	النموذج المقترح للدراسة	1.4
174	النموذج النهائي للدراسة	2.4

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار/الرمز	الدلالة
ERP	نظم تخطيط موارد Enterprise Resource Planning
GRH	إدارة الموارد البشرية Gestion Ressource Humain
SIRH	نظام معلومات الموارد بشرية Systèmes d'Information Ressource Humain
GPEC	التسيير التوقعي للشغل و الكفاءات Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
SIRH/SAAS	نظام معلومات الموارد البشرية /تقديم البرمجيات كخدمة Systèmes d'Information Ressource Humain/ Software As A . Service
SPSS	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences
DSI	مديرية أنظمة المعلومات Direction des Systèmes d'Information
RBV	وجهة النظر القائمة على الموارد The resource-based view
SIG	نظام معلومات الجغرافي Système d'Information Géographique

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
200	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 01
200	طريقة حساب حجم عينة المؤسسات المعنية بالدراسة بتطبيق معادلة ريتشارد جيجر	الملحق رقم 02
201	العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ( نظام معلومات الموارد البشرية) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)	الملحق رقم 03
204	استمارة المقابلة	الملحق رقم 04
205	واقع الخطيرة المعلوماتية واستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية	الملحق رقم 05
212	طريقة الانحدار الخطي المتعدد، بأسلوب الانحدار التدريجي لدراسة العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية	الملحق رقم 06
215	طريقة الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب الانحدار التدريجي لدراسة أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية ذات التأثير على دعم الميزة التنافسية	الملحق رقم 07
220	طريقة الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب الانحدار التدريجي لدراسة أبعاد رأس المال البشري ذات التأثير على دعم الميزة التنافسية	الملحق رقم 08
222	طريقة الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب الانحدار التدريجي لدراسة أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاد رأس المال البشري ذات التأثير على دعم الميزة التنافسية	الملحق رقم 09
230	الإستبانة	الملحق رقم 10
237	قائمة المؤسسات السياحية عينة الدراسة	الملحق رقم 11

المقدمة

## أ-توطئة

تسعى المنظمات المعاصرة إلى مزج توليفة بين مواردها البشرية والهيكلية، هذا المنحى المشترك بين الموارد البشرية المؤهلة الذي يفرز رأس مالٍ بشريا، وبين الأنظمة المعلوماتية التي تعتبر جزءا مهما من رأس المال الهيكلي للمنظمة، تخلق مزايا تنافسية تسمح بالانتقال إلى التسيير الاستراتيجي للموارد، ولتصور الإطار متعدد المتغيرات في الجانب النظري كانت الدراسة مدعومة بالنظرية المبنية على الموارد (RVB)، هذه الموارد المتمثلة في المهارات التي تصاحب تقديم الخدمات بمختلف أشكالها في النشاط السياحي، إذ يعتبر أحد القطاعات الأكثر أهمية وديناميكية عبر العالم، فه و قادر على جلب مداخيل هامة من العملة الصعبة وامتصاص البطالة وترقية مناطق بأكملها، مما جعل الكثير من الدول تضعه كحجر أساس في اقتصادها الوطني، وأصبح ناتجها الداخلي الخام يتركز بشكل كبير على النشاط السياحي عبر مداخيل شبكاتها السياحية<sup>1</sup>. كما تسهم السياحة في تنوع مصادر دخل الاقتصاد الوطني، و أن الاستثمار فيها يسهم في الحد من اعتماد الدولة على النفط، باعتبارها صناعة تعمل على توفير الواردات من السياح<sup>2</sup>. وقد حرصت الجزائر منذ أن عرفت أسعار النفط تهاويا كبيرا سنة 2014<sup>3</sup> على إعطاء اهتمام كبير لتطوير القطاع السياحي، وخاصة ما تعلق بالتنمية المستدامة للسياحة يظهر من خلال المخطط الوطني للتهيئة السياحية آفاق 2030 كي يكون إطارا مرجعيا لرؤية بعيدة المدى لتنمية السياحة الوطنية، ويحافظ على الموارد الطبيعية، ويعزز الأنشطة الثقافية والسياحية، كما يرمي إلى جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، لتوفير التمويل اللازم لمشروعات التنمية السياحية بالمناطق الجديدة، وإلزام كافة القطاعات الأخرى الحكومية وغير الحكومية تبني هذه المخططات من خلال العمل المشترك للوصول للجذب السياحي المطلوب<sup>4</sup>.

ففي النشاط السياحي وضمن منظور الموارد يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها أي منظمة سياحية، ويمثل الموظف في المنظمة السياحية و الفندقية الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك

<sup>1</sup> سايب الجمعي & هياوي عبد الرحمن، واقع الاستثمار السياحي في منطقة الأوراس ولاية باتنة أنموذجا، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 20، العدد: 20، الجزائر 2019، ص: 274.

<sup>2</sup> أحمد برادي & حنان شتون، الاستثمار في القطاع السياحي وأثره على الاستدامة البيئية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 71، العدد: 70، الجزائر، 2018، ص: 25.

<sup>3</sup> نيقن حسين، انهيار أسعار النفط و تداعياته على دول مجلس التعاون الخليجي، تقرير وزارة الاقتصاد الامارتية، ص: 3.

<sup>4</sup> EconomicalReports > www.economy.gov.ae، تاريخ زيارة الموقع 21 أكتوبر 2019، الساعة 23:32.

<sup>4</sup> تقرير الملتقى الجهوي للجنوب، الطبعة الثالثة للقاءات الجهوية للسياحة، الوكالة الوطنية لتنمية السياحة، ورقة 23 أكتوبر 2018، ص-ص: 5-9.

المنظمة، وفي ضوء السلوك الذاتي للموظف تس نطبع المنظمة السياحية والفندقية تحقيق أهدافها الإدارية في إدارة الأعمال السياحية، وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية<sup>5</sup>.

ف خلال السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام والاستثمار في العناصر غير المادية؛ كالبحت والتطوير، البرمجيات، التسويق، ورأس المال البشري الذي يعتبر الحلقة الأقوى التي تركز عليه المنظمة، حيث يمكن اعتباره مكمنا للإبداع و المهارة والأفكار الكامنة، فواقف ومهارات جميع الموظفين المهرة والمتخصصين تشكل الجانب الرئيسي للعلامة التجارية، وتحدد نوعية الخدمة<sup>6</sup>.

ومن ضمن ال قضايا الرئيسية التي يجب أخذها اليوم بعين الاعتبار حسب (نيكولا بورجوا) أحد الخبراء في إستراتيجية رأس المال البشري؛ إتقان أدوات نظام معلومات الموارد البشرية بـاستغلال إمكاناتها الكاملة مع مديرية أنظمة المعلومات<sup>7</sup>. فالتطبيقات التي تنتجها التكنولوجيا المتطورة تعتبر كأحد الحلول المهمة لامتلاك مقومات القدرة التنافسية، والتحكم في هذه التطبيقات؛ يسهل عملية تدفق المعلومات عبر مختلف المستويات باعتبارها موردا إستراتيجيا في أي منظمة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد عليها، فهي تعد استثمارا يمكن استغلاله إستراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية، وليس نفقة يجب التحكم فيها<sup>8</sup>، ومن خلال هذه التطبيقات يمكن التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كالتخطيط، التوظيف، التكوين، تقييم الأداء وغيرها، إضافة إلى أنها توفر معطيات مُركزة عن المهارات الإدارية، وخبرات العاملين التي يطلق عليه رأس المال البشري، الأمر الذي أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في منظومة الأعمال المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في إدارة الأعمال السياحية لتكون أكثر تنظيما، موفرة المعلومات الضرورية لصناع القرار في المؤسسة بشكل تقارير دورية بهدف الوصول إلى القرارات الصحيحة والسريعة، ليأتي دور المسيرين في تفسير تلك المعلومات، حيث يتأثر متخذي القرارات بمراكزهم الوظيفية فقد يحتاج المديرين من مختلف مستويات الإدارة إلى بيانات ومعلومات متعددة ومتنوعة اعتمادا على وقت الحاجة، ومستوى التفضيل، والمصدر، ويحتاج التنفيذيون إلى المعلومات التي تضمن لهم استمرارية أداء الأعمال اليومية بالدرجة الأولى<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية و الفندقية، الطبعة الثانية، دار النشر غير موجودة، عمان، 2014، ص:25.

<sup>6</sup> منظمة العمل الدولية، دليل الحد من الفقر من خلال السياحة، الطبعة الثانية، 2013، ص:78 تبصر،  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms\\_469865.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_469865.pdf)، تاريخ الزيارة 2019/05/26، 12:47.

<sup>7</sup> Patrick Storhayé, **Le SIRH: Enjeux, facteurs de succès, perspectives**, Dunod, Paris, 2013, P:10

<sup>8</sup> معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص:7.  
<sup>9</sup> مزهر شعبان & شوقي ناجي جواد، **الإدارة الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:108.

وبذلك يتطلب امتلاك وإدارة المهارات في قطاع الخدمات خاصة في النشاط السياحي توفير أدوات كاستخدام نظم المعلومات البشرية من شأنه دعم وتعزيز مزاياها التنافسية، والاستجابة السريعة لمتطلبات أصحاب القرار على أساس أن المنظمات التي تتمتع بمستوى أعلى من رأس المال البشري تميل إلى أن تكون أكثر كفاءة و تسمح لها بتجاوز منافسيها<sup>10</sup>.

### **ب- إشكالية الدراسة**

نظر لأهمية وإبراز العلاقة بين أحد عناصر رأس المال الهيكلي المتمثل في نظم المعلومات الموارد البشرية، كتوجه حديث لاستخدام التطبيقات والتكنولوجيات الحديثة ورأس المال البشري الذي يعتبر المورد الأكثر أهمية في المنظمات الخدمية بصفة عامة، والمنظمات السياحية بصفة خاصة، و اللذان قد يدعمان معا ميزة تنافسية يكون للمنظمة فيها النصيب الأكبر من الحصة السوقية، وضمان بقائها واستمرار نشاطها، ويهدف الإحاطة بجوانب موضوع البحث، قدم الباحث إطارا نظريا يغطي إجمالا مختلف أبعاد المتغيرات المدروسة المتمثلة في المتغيرين المستقلين؛ نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري والبحث في هذه العلاقة إن كانت تسهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية، ومن هذا المنطلق طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هي أهم الأبعاد المحددة من نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري التي تسهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية بولاية ورقلة؟**

والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

### **ج- التساؤلات الفرعية:**

1. كيف يتميز مستوى واقع الحظيرة المعلوماتية واستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؟

<sup>10</sup> Variyam, J.N. & Kraybill, D.S., Small firms choice of business strategies, Southern Economic Journal”, vol. 60(1), 1993, p-p: 136-45.

4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؟
5. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية ، وأبعاد رأس المال البشري معا في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دعم الميزة التنافسية تعزى للبيانات الشخصية لأفراد عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة ؟

#### د- فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية:** تعتبر أبعاد تسيير الوظائف والكفاءات ، والاتصال من المتغير نظم معلومات الموارد البشرية، وفرق العمل ، والمعرفة من متغير رأس المال البشري، المساهمة معا في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية بولاية ورقلة.

#### هـ - الفرضيات الفرعية :

لتحقيق أهداف البحث تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى :** يتميز واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة بتوافر وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية ونظم المعلومات بشكل مرضي؛

**الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**الفرضية الثالثة :** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية ، وأبعاد رأس المال البشري معا في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**الفرضية السادسة: لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دعم الميزة التنافسية تعزى للبيانات الشخصية لأفراد المؤسسات السياحية عينة الدراسة.

### **و- دوافع اختيار موضوع الدراسة**

#### **1- الدوافع الموضوعية:**

موضوع رأس المال البشري كتوجه استراتيجي للموارد البشرية كان ولا يزال يحظى بأهمية واهتماما بالغين من قبل المنظمات الدولية بصفة عامة على غرار البنك الدولي في تبنيه لمشروع رأس المال البشري، وهو جهد عالمي يستهدف تسريع وتيرة زيادة الاستثمارات في البشر كما وكيفا من أجل تعزيز العدالة والنمو الاقتصادي<sup>11</sup>. وكذلك المنظمة العالمية للسياحة من خلال إنشاء مراكز دولية للتدريب وتنمية رأس المال البشري في الدوحة سنة 2015<sup>12</sup>، ومصر سنة 2019<sup>13</sup>. هذا الاهتمام تجسد أيضا في الجزائر من خلال المخطط الوطني للتهيئة السياحية آفاق 2030 وانعكس على حجم الاستثمارات السياحية كبديل للمحروقات. كل هذا الاهتمام الدولي والوطني جعلنا نختاره كموضوع بحث لأطروحة الدكتوراه، وتقصي مدى الاهتمام بالرأس المال البشري العامل في القطاع السياحي، والأدوات الحديثة لإدارة هذا المورد من خلال نظم المعلومات الموارد البشرية و مدى مساهمتهما في دعم الميزة التنافسية، خاصة وأنه في ولاية ورقلة تشهد حركة غير مسبوقة في تشييد الفنادق وفتح الوكالات السياحية الجديدة واستغلال فضاء السياحة الصحراوية التي تراهن عليها الدولة لاستقطاب السياح المحليين والأجانب.

#### **2- الدوافع الذاتية:**

من الدوافع الذاتية التي جعلتني أختار هذا الموضوع تكويني الجامعي ومشواري المهني كأستاذ في الإعلام الآلي تخصص أنظمة المعلومات لمدة 22 سنة، وتخصصي في الماستر مراقبة التسيير و أنظمة المعلومات منذ سنة 2016، جعلتني أختار المتغير المستقل الثاني نظام معلومات الموارد البشرية إضافة إلى المتغير المستقل الأول رأس المال البشري، بالإضافة إلى أن موضوع الأطروحة يرتبط جزئيا بموضوع مذكرة

<sup>11</sup> البنك الدولي، مشروع رأس المال البشري، <https://www.albankaldawli.org/ar/publication/human-capital>، تاريخ الزيارة 2019/10/23، 11:40.

<sup>12</sup> المنظمة العالمية للسياحة، دورة تدريبية لمنظمة السياحة العالمية في قطر، [cf.cdn.unwto.org/unwtoqr15-courseoutline-](https://cf.cdn.unwto.org/unwtoqr15-courseoutline-final_a.pdf)، تاريخ الزيارة 2019/10/23، 12:14.

<sup>13</sup> البوابة نيوز، المنظمة العالمية للسياحة تعتمد اتفاقية للأخلاقيات وتدشن أكاديمية للتدريب مجانا، <https://www.albawabhnews.com/3726956>، تاريخ الزيارة 2019/10/23، 12:30.

الماستر في محور أنظمة المعلومات والذي من خلاله تم البحث في موضوع نظام معلومات الجغرافي (SIG).

### ز- أهداف الدراسة

يرمي البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- 1- تقديم إطار مفاهيمي لماهية متغيرات الدراسة نظم معلومات الموارد البشرية، رأس المال البشري والميزة التنافسية؛
- 2- التعرف على واقع نظم معلومات الموارد البشرية من خلال آراء عينة من مدراء الفنادق و مسيري الوكالات السياحية بولاية ورقلة؛
- 3- التعرف على نوعية البرمجيات والتطبيقات المستخدمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة، وتحديد استخدامات ودور نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة؛
- 4- تحديد أهداف المنظمات في تبني نظم معلومات الموارد البشرية؛
- 5- توثيق مستويات مهارات الموظفين وفهمها، لتحديد مجالات الفجوة التي تحتاج المنظمة إلى معالجتها من خلال برامج التدريب وغيرها؛
- 5- التعرف على الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من طرف المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛
- 6- تحديد العلاقة والتأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية، رأس المال البشري والميزة التنافسية بحسب وجهة نظر أفراد العينة في المؤسسات المبحوثة؛
- 7- التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء أكانت للباحثين المهتمين بموضوع البحث أم للممارسين والمفكرين من الإداريين في منظمات الأعمال ، خاصة منها إدارة الأعمال السياحية.

### ح- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث أكاديمياً لتجميع والتعريف بمختلف المفاهيم الإدارية التي من الممكن أن تفيدها المنظمات بشكل عام والسياحية بشكل خاص ، واعتمادها في مواجهة تحديات المنافسة المحتدمة لاقتطاع الحصة الأكبر في السوق، وميدانياً يعد البحث محاولة لتوجيه أنظار إدارات المنظمات إلى دور قدرات نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري كأحد المؤشرات الأساسية في دعم الميزة

التنافسية ، واتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب الإدارية، وسرعة تلبية حاجات وأذواق الزبائن في المؤسسات السياحية بالاعتماد على هاذين المؤشرين بهدف توفير متطلبات الاستمرار والبقاء ، كما تكمن أهمية البحث في:

➤ مرافقة المؤسسات لاختيار نظام معلومات الموارد البشرية الفعال المناسب لحجمها ونشاطها؛

➤ مسايرة التحول الرقمي للمؤسسة وتأقلمها مع التطور الحاصل في بيئتها، خاصة أن الاقتصاد

الحديث مبني على المعلومة والمعرفة؛

➤ إبراز المجالات الداعمة للمؤسسة لمواجهة المنافسة الشديدة و التركيز خاصة على الموارد غير

الملموسة بالمؤسسات السياحية؛

➤ إن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة ستساعد الجهات الوصية لتحفيز الاستثمار أكثر في

الموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات المتنوعة من خلال اتخاذ التدابير اللازمة فيما يخص

المتغيرات التي تساهم في تحسين تنافسيتها.

### ط- حدود الدراسة

#### 1. الحدود المكانية

تتكون الحدود المكانية من عينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة (وكالات سياحية؛ فنادق؛ بيوت الشربلِب).

#### 2. الحدود الزمنية

الحدود الزمنية لهذه الدراسة تتضمن فترة سبتمبر 2019-ديسمبر 2019.

#### 3. الإطار البشري

إن الإطار البشري لهذه الدراسة تمثل في مدراء ، ومسيري، وإطارات الفنادق، والوكالات السياحية، وبيوت الشباب.

### ك- منهج البحث و الأدوات المستخدمة

من أجل معالجة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار مدى صحة الفرضيات

المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قمنا بتحليل ودراسة أدبيات البحث في

إطارها النظري واستعراض وتحليل الدراسات السابقة التي تمس متغيرات الدراسة، كما تم اعتماد أسلوب

الدراسة الميدانية للوقوف على واقع الحظيرة المعلوماتية واستخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأبعاد الرأس المال البشري وتأثيرهم على دعم الميزة التنافسية، وتم الاستعانة ببعض الأدوات كالمقابلة من خلال تحليل محتوى المقابلات مع إطارات المؤسسات السياحية المعنية بالدراسة، بالإضافة إلى استخدام الإحصائية كأداة رئيسية لجمع المعلومات، والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) نسخة 24 للقيام بحساب المقاييس الإحصائية (المتوسطات الحسابية، معاملات الارتباط،...).

### ل- مرجعية الدراسة

ارتكزت الدراسة على مختلف المقالات والمراجع العربية منها والأجنبية، بالإضافة إلى الأطروحات التي تعالج نفس المتغيرات، وتم استخدام مختلف المنصات العلمية على غرار ( Jstor، Cairn.info، ScienceDirect، Asjp، ... ) من خلال قاعدة البيانات (SNDL)، كما حرصنا أن تكون معظم هذه المراجع حديثة لتناول حيثيات البحث.

### م- صعوبات البحث

يرغب الباحث دوماً إلى الوصول لأفضل النتائج، غير أن بعض العراقيل تحول دون تحقيق ذلك، من أهمها:

1. امتناع وتحفظ بعض إطارات المؤسسات السياحية عن الإجابة عن الاستمارات الموزعة عليهم بداعي السرية؛
2. صعوبة الوصول لبعض الإحصائيات خاصة عمليات الجرد التجهيزات والبرمجيات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

### س- هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم معالجة البحث من خلال أربعة فصول جاءت على النحو التالي :  
**الفصل الأول:** في هذا الفصل تم تناول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث شمل المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية، ورأس المال البشري ضمن إدارة الموارد البشرية؛ كما شمل المبحث الثاني مفاهيم أساسية مرتبطة بنظم المعلومات، ونظم معلومات الموارد البشرية الذي تضمن (مكوناته، مرتكزاته، المجالات الوظيفية،...)؛ و تفرد المبحث الثالث بالمفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وأخيراً في المبحث الرابع تناولنا بالدراسة العلاقة في إطارها النظري بين المتغيرات الثلاث (رأس المال البشري؛ ونظم معلومات الموارد البشرية؛ والميزة التنافسية).

**الفصل الثاني :** تناولنا في هذا الفصل بالدراسة عرض و تقييم الدراسات السابقة، حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تشمل المتغيرين رأس المال البشري والميزة التنافسية، بينما المبحث الثاني تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تشمل المتغيرين نظم المعلومات والموارد البشرية والميزة التنافسية، كما تم في المبحث الثالث عرض الدراسات السابقة التي تشمل المتغيرات الثلاثة نظم المعلومات والموارد البشرية ورأس المال البشري والميزة التنافسية، وأخيرا تم تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المتغيرات، والهدف، و المجتمع والعينة، و المنهج والأدوات ثم تحديد مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

**الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل بالدراسة الطريقة والأدوات المطبقة في الدراسة الميدانية، وفيها تم دراسة واقع السياحة والمؤسسات السياحية بولاية ورقلة، ثم تحديد المنهج المتبع، ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة و الأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار ثبات وصدق الأداة المتمثلة في الأستبانة، وأخير تم تحليل اتجاهات عينة الدراسة لمحاو الأستبانة.

**الفصل الرابع:** في هذا الفصل تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية حسب كل فرضية، ثم عرض مناقشة نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

وانهينا الدراسة بالخاتمة، لخصنا فيها أهم ما هو مطلوب في هذه الأطروحة(تذكير بالمشكل المطروح)، كما تم فيها التوصل للاستنتاجات النهائية، في الأخير تضمنت توصيات الدراسة وآفاقها.

### المصطلحات الإجرائية للدراسة:

#### 1- الموارد البشرية :

هم جميع الموظفين دون استثناء، سواء من حيث الصفة القانونية أو من حيث ممارسة الوظائف دون تمييز.

#### 2- رأس المال البشري:

هي مجموع المعارف التي تتراكم لدى الموظفين من خلال العملية التعليمية والخبرة المكتسبة طيلة مسارهم الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز هذه المكتسبات من خلال التكوين والتدريب المستمرين في مختلف المراكز التي يشغلونها سواء كانت تقنية أو إدارية.

### 3- تعريف النظام:

مجموعة من العناصر مختلفة تتفاعل فيما بينها، وتتزود من بيئتها الداخلية والخارجية، لتمر عبر مجموعة من العمليات والتحويلات للحصول على مخرجات تحقق أهداف هذا النظام.

### 4- نظم المعلومات:

مجموعة منظمة من الأفراد، المعدات، البرامج، شبكات الاتصال وموارد البيانات التي تقوم بتجميع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة داخل المنظمة.

### 5- نظم معلومات الموارد البشرية:

هو نظام يسمح بتسيير مجموعة من الأنظمة الفرعية ، والقيام بأتمتة النشاطات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية المتمثلة في ( التسيير الإداري، التوظيف، الأجور، التكوين، الترقية، المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، التقارير ولوحات القيادة... )، بحيث تستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات وموارد بشرية متخصصة تمتلك مهارات في تسيير هذه التكنولوجيات، ما يسمح لبقية المصالح، والدوائر، ومختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة للاستفادة من مخرجات هذا النظام.

### 6- الميزة تنافسية:

هي القدرة على اكتشاف المنظمة لطرق جديدة في خدماتها، تخلق من خلالها قيمة لربائتها تختلف عن منافسيها، متبنية إستراتيجية وفقا لإمكانياتها الداخلية والتقلبات السريعة لبيئتها الخارجية، لضمان البقاء والاستمرار وزيادة حصتها السوقية.

### 7- المؤسسة السياحية:

نظام عمل يقوم على تقديم الخدمة ، أو كل مؤسسة قائمة بذاتها في تقديم خدمات الاستضافة والترفيه بمستوياتها المختلفة؛ مثل الفندق، المطعم، مؤسسات السياحة المنظمة للرحلات السياحية ؛ وكالات السياحة والأسفار، المؤسسات الثقافية ( المتاحف، والمعارض)، وقد تكون المؤسسة السياحية كبيرة أو من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 8- إدارة الأعمال السياحية:

عبارة عن مجموعة من التقنيات والأدوات الإدارية الخاصة بالمؤسسات السياحية ، والتي تهدف بمجملها للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال تعزيز إنتاجية المؤسسة السياحية ، وقدرتها التنافسية. وتهتم هذه الإدارة باقتناص الفرص التي تدعم تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة السياحية ، وتنطوي على

## المقدمة

---

العديد من الوظائف أهمها التخطيط الجيد والتنظيم السليم وتحديد أولويات العمل والقيادة والرقابة على التنفيذ وتقييم العمل السياحي. كما تهتم إدارة المؤسسات السياحية بالاطلاع بصفة دورية على تقارير السياحة العالمية في مختلف دول العالم لتحليل المعلومات الواردة فيها من أجل التعرف على عوامل نجاح وفشل النشاط السياحي حتى تتمكن من وضع رؤية افتراضية لإحراز النجاح من خلال وضع الخطط الإستراتيجية اللازمة.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية لرأس المال البشري،

نظم معلومات الموارد البشرية

والميزة التنافسية

## تمهيد:

تعتمد المنظمات في نشاطاتها الاقتصادية من جهة على موارد متعددة مالية، مادية، وبشرية، لمواجهة حدة المنافسة التي تعترضها، وتتبنى في ذلك استراتيجيات متعددة خلال دورات حياة منتجاتها لِتُكَوِّنَ لنفسها مكانة ضمن النسيج الذي يحيطها، ويعد الاعتماد على الموارد الداخلية أحد أهم الركائز الداعمة للمنظمات ، وتشير النظرية التي نشرتها فيرنفلت (Wernefelt) عام 1984،

"... على أهمية الموارد الداخلية للمنظمات لكسب الأرباح والحفاظ على ميزة تنافسية ، كما طرح

جاي بارني (Jay Barney)، من منظور موارد المؤسسات الحديثة، نظرية الرؤية القائمة على الموارد في مقالته "موارد المؤسسات والمزايا التنافسية المستدامة" في عام 1991، وفيها يرى أنه قد يكون هناك نوع من عدم التجانس أو الاختلاف بين المؤسسات عندما تكون هذه الاختلافات ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها ويصعب استبدالها، فإنها تمكن ال منظمات من الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة..."<sup>14</sup>.

ومن أهم هذه الموارد التي تعول المنظمات دوما عليها، خاصة المنظمات السياحية، الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة والتميزة، باعتبار أن السياحة صناعة كثيفة العمالة إلى أبعد الحدود، ومصدر مهم للتوظيف ، وهي من ضمن أكبر القطاعات التي تُوجدُ الوظائف في العالم، فهي تمثل ثلاثون من المائة (30%) من خدمات تصدير العمالة في العالم<sup>15</sup>. وعلى هذا الأساس يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية<sup>16</sup>. ومن جهة أخرى في عصر يتميز بقوة استثمار المعلومة واعتبارها ركيزة أساسية لصنع و اتخاذ القرار سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة أو على المستوى الجزئي لرسم استراتيجيات المنظمات<sup>17</sup>، كما تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> Xiao, J.W, **A Preliminary Study on the New Generation Employees' Human Resource Management and Enterprise Sustained Competitive Advantage, From the Perspective of Resource-Based View**, American Journal of Industrial and Business Management, 2364-2374, 2018, P 2365. نقل عن Wernerfelt, B, The Resource-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 171-180, 1984, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

<sup>15</sup> منظمة العمل الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

<sup>16</sup> عمالي مجيب، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة

في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص:ب.

<sup>17</sup> نوري منير، **نظام المعلومات المطبق في التسيير**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص:45

<sup>18</sup> معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص:7.

وبين تمييز الموارد الداخلية والاستثمار في المعلومة، من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، نبحت في هذا الإطار النظري عن دعم الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والمهارات البشرية التي تمكن المنظمة من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. في هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري لرأس المال البشري ولنظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية وتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات، ومنه سنتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية:

– المبحث الأول : الموارد البشرية، رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية مفاهيم أساسية؛

– المبحث الثاني : نظم معلومات، و نظم معلومات الموارد البشرية مفاهيم أساسية

– المبحث الثالث : الميزة التنافسية

– المبحث الرابع: العلاقة بين رأس المال البشري، نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية

### المبحث الأول: الموارد البشرية، رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية مفاهيم أساسية

يعتبر النشاط السياحي من الأنشطة التي تعتمد بشكل معتبر على المورد البشري المتخصص ذوي المهارات، فهو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الم نظمات السياحية، لذا كان لزاما إعطاء أهمية ومكانة معتبرة لهذا المورد حتى يتسنى إيجاد طرق و أساليب حديثة لإدارته، وتبني استراتيجيات ملائمة للحفاظ على هذه الإدارة في ظل استخدام نظم المعلومات و التكنولوجيات الحديثة، باعتبار أن العنصر البشري أثنى الموارد لدى المنظمة والأكثر تأثيرا في تقديم الخدمات على الإطلاق<sup>19</sup>. وتستند إستراتيجية المنظمات إلى مواردها غير الملموسة، نظراً لأن هذه الموارد هي التي توفر تمايزاً أكبر ويرجع ذلك إلى حقيقة أن مهارات الموظفين وقدراتهم ومعرفتهم وقدرتهم على التكيف نادرة وقيمة غير ملموسة يصعب تقليدها ويصعب استبدالها كما تعتبر أحد الأصول التي يصعب نقلها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن استخدامه في مناطق مختلفة من العمل بعدة طرق في وقت واحد، دون أن يفقد القيمة<sup>20</sup>. وباعتبار أن المصطلحات هي مفاتيح أي بحث أكاديمي فإننا سنحاول في هذا المبحث تحديد وإزالة بعض الغموض عن بعض المفاهيم على غرار كل من المورد البشري و رأس المال البشري، إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول : تعريف الموارد البشرية

يقصد بلفظ موارد بشرية " جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها"<sup>21</sup>. كما يرى (Jean Marie Peretti) أن إطلاق اصطلاح الموارد البشرية

<sup>19</sup> حشماوي محمد & بوقلاشي عماد، الاهتمام بالموارد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر، مجلة المناجر، عدد 01، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير -درارية - الجزائر، ص 4، بتصرف.

<sup>20</sup> Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre Castillo, Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance, Int Entrep Manag J, 2009 5:139-163, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-008-0090-3>, P: 140.

<sup>21</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 11.

على الأفراد، لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والمواهب...) <sup>22</sup>. هنا يظهر أن (Jean Marie Peretti) وضع مفهوماً آخر على أساس أن دور إدارة الموارد البشرية، تتولى تسيير هذه المهارات و المواهب. وترى الباحثة أبتسام عبد المقصود أن الموارد بشرية هي "كل العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل لدى المنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى رؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية" <sup>23</sup>. فمن خلال هذه التعاريف يتبين أن الموارد البشرية تشمل جميع الموظفين دون استثناء، سواء من حيث الصفة القانونية أو من حيث ممارسة الوظائف دون تمييز.

### المطلب الثاني: تعريف رأس المال البشري

لقد تم تشكيل مفهوم رأس المال البشري من خلال عمل الاقتصاديين المؤسسين مثل شولتز (1961) وبيكر (1975) كانت الفكرة الأساسية في أبحاث العالمين شولتز وبيكر مركزة حول التشكيك في العائد على الاستثمار في التعليم لفرد معين <sup>24</sup>.

عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه " كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة" <sup>25</sup>. كما يرى كل من ( Fuente et Ciccone ) أن رأس المال البشري لفرد ما يعرف على أنه " المعرفة والمهارات التي يتقنها هذا الأخير التي تراكمت طيلة مساره التعليمي و خلال مختلف الدورات التكوينية التي اتبعها، ومختلف التجارب التي عايشها" <sup>26</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يتبين أن رأس المال البشري هي مجموع المعارف التي تتراكم لدى الموظفين من خلال العملية التعليمية والخبرة المكتسبة طيلة مسارهم الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز هذه المكتسبات من خلال التكوين والتدريب المستمرين في مختلف المراكز التي يشغلونها سواء كانت تقنية أو إدارية. كما تعرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي في المعيار الدولي (ISO10018) المتضمن مبادئ توجيهية لمشاركة الموظفين ومهاراتهم، على أن رأس المال البشري أو الكفاءة أو المعرفة بأنها " القدرة الواضحة على تطبيق

<sup>22</sup> Jean Marie Peretti, **Ressources humaines et gestion des personnes**, Ed Vuiber, Paris, 2007, P:26

حجازي & معالم سعاد، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 19.

<sup>23</sup> ابتسام حسن عبد المقصود، **إدارة الموارد البشرية**، دار الكتب و الوثائق القومية، الاسكندرية، 2018، ص: 17.

<sup>24</sup> Alexandre Guillard et Josse Roussel, **Le Capital Humain En Gestion Des Ressources Humaines Eclairages Sur Le Succès D'un Concept**, Management & Avenir, n° 31, janvier 2010, pages 160 à 181, en ligne: <https://www.caim.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160.htm> , P:161.

<sup>25</sup> غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود اباطه، **الاستثمار البشري وعلاقته بالميزة التنافسية في الشركات السياحية المصرية**، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد العاشر، العدد ( 1/2 ) سبتمبر 2016، ص305.

<sup>26</sup> Angel de la Fuente & Antonio Ciccone , **Le Capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance: rapport final**, Rapport pour la Commission Européenne, janvier 2003, en ligne: [https://www.researchgate.net/publication/44830300\\_Le\\_Capital\\_humain\\_dans\\_une\\_economie\\_mondiale\\_fondée\\_sur\\_la\\_connaissance\\_rapport\\_final](https://www.researchgate.net/publication/44830300_Le_Capital_humain_dans_une_economie_mondiale_fondée_sur_la_connaissance_rapport_final), P:7.

المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة" <sup>27</sup>. في هذا التعريف يشير أن امتلاك المهارات والمعارف لا يكفي أن يمتلكهما الموظفين بل تطبيق هذه المعرفة والمهارة هي المفتاح لاكتساب صفة رأس المال. ويعزز هذا ما يبرزه البنك الدولي تركيبة رأس المال البشري على أنه " مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الصحية التي تتراكم لدى الأشخاص على مدار حياتهم بما يمكنهم من استغلال إمكاناتهم كأفراد منتجين في المجتمع. ويمكننا إنهاء الفقر المدقع وبناء مجتمعات أكثر ثمولا من خلال تنمية رأس المال البشري. ويتطلب ذلك الاستثمار في البشر عن طريق توفير التغذية، والرعاية الصحية، والتعليم الجيد، والوظائف، وبناء المهارات. " <sup>28</sup>، وهنا يمكن مقارنة مفهومي المورد البشري ورأس المال البشري من خلال رؤية (Benjamin Chaminade) الذي يرى أن:

### جدول رقم (1.1) الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري

رأس المال البشري	الموارد البشرية
رأس المال	المورد
التسيير بالمهارات	تسيير المهارات
الأفراد	الجماعات
التكوين مسير من طرف الأفراد	التكوين مسير من طرف المؤسسة
إرضاء الأفراد	إرضاء الزبائن
اكتشاف المواهب	إغفال المواهب
مستوى استراتيجي	المستوى القاعدي
التسيير بالتفويض والاستقلالية	التسيير بالرقابة
الأداء في المدى البعيد	الأداء الحالي
تساعد إدارة رأس المال البشري على ضمان نجاح الأعمال بشكل عام من خلال تحسين موارد الأعمال والموظفين	تساعد إدارة الموارد البشرية الأعمال من حيث لوائح التوظيف مثل ترتيب امتيازات ومزايا الموظف...

المصدر : Benjamin Chaminade, **RH& compétences dans une démarche qualité**, Ed AFNOR, Paris 2005, P11

يظهر الجدول رقم ( 1.1 ) الفرق بين الموارد البشرية ورأس المال البشري، فمن حيث المصطلح تتبنى الموارد البشرية مصطلح المورد بينما تتبنى مصطلح رأس المال للرأس المال البشري، وما تعلق بدور ادارة الموارد البشرية فهي

<sup>27</sup> Peter Merrill, **Le meilleur des personnes - ISO 10018 aide à appliquer ISO 9001**,

<https://www.iso.org/fr/news/2012/11/Ref1679.html>, publier le 15 novembre 2012, consulter le 16 Mars 2019, à 00:22.

<sup>28</sup> **Banque mondiale, Le capital humain priorité numéro un**,

<http://www.albankaldawli.org/ar/publication/human-capital/brief/about-hcp>, consulter le 23-03-2019 à 00:25.

تقوم بتسيير المهارات بالنسبة لمدخل الموارد البشرية و التسيير بالمهارات نفسها بالنسبة لمدخل رأس المال البشري، و الاهتمام في الموارد البشرية يكون لصالح الجماعات بينما يكون للفرد في رأس المال البشري لمضاعفة المهارات والمعارف، وفيما يخص الرضا فإن مدخل الموارد البشرية يهتم برضا الزبائن بينما في مدخل الرأس المال البشري فيكون الاهتمام بإرضاء الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين بالنسبة لأي منظمة، إذ يعتبر "رأس المال البشري قيمة مفتاحية (une valeur clé) فالرجال و النساء الذين يشكلون هذا الرأس المال لا يعتبرون كشركاء فقط للمنظمة بل مهارات (des talents) يجب المحافظة عليهم"<sup>29</sup>.

### الفرع الأول: نظريات رأس المال البشري :

أسفرت نتائج الدراسة التي أجراها بنجاما فينول (Benjamin Vignolles) عن رأس المال البشري من المفهوم إلى النظريات أن<sup>30</sup> :

المهارات المكتسبة من قبل الفرد خلال تكوينه تسهم في تميزه وجعله موردا نادرا ، هذه الندرة يتم مكافأتها حسب " مارشال (Marshall) خلال 1894 في شكل " شبه إيجار" تعوض الفرد على مجهوداته في التكوين، هذه المكافأة يقابلها الحصول على مهارات جديدة يتم استثمارها لصالح المنظمة في العملية الإنتاجية. بينما يرى بيكر (Becker) خلال 1994، أن هناك استثمار للمنظمات في عملية التكوين وأن يكون للقبائل تحكيم بين الفوائد المتوقعة من هذه العملية وبين التكاليف التي تنطوي عليها، هذه التكاليف ذات شقين: التكاليف المباشرة ذات الصلة بتمويل التدريب والشق الآخر تكاليف الفرصة البديلة الناشئة عن حقيقة أن سنوات التدريب لا تتم العمل فيها وبالتالي لا يتم تعويضها(مكافأتها) للفرد. تؤثر الاختلافات الدولية في إنتاج وتمويل التعليم على هذه التكاليف والفوائد وتؤدي إلى مواقف مختلفة من حيث الجهد الفردي وتنظيم أنظمة التعليم (الانتقائية، أهمية التمويل العام...).

واكتساب هذه المهارات يغير أيضا سلوك العرض للعمل للأفراد، الذين يطمحون بعد ذلك إلى زيادة الأجور، فالمزيد من الأفراد المؤهلين على استعداد لتجربة فترة أطول من عدم النشاط في انتظار عرض عمل يلي تطلعاتهم.

ووفقا لسبنانس (Spence) خلال 1973 فإن الاستثمار في رأس المال البشري سيكون في المقام الأول وسيلة للفرد للإشارة إلى قدراته للمنظمات، فحسب سبنانس أن التكلفة المدفوعة لتعليم وتكوين الأفراد، تعتبر أقل بالمقارنة مع المزايا التي ستجنيها المنظمات من الأفراد الذين لهم قدرات ومهارات عالية.

من جهة أخرى يرى كل من شابيرو وستيجليز (Shapiro et Stiglitz) خلال 1984 أن تقييم رأس المال البشري هو العملية التي تستمر طوال الحياة، ففي نظريتهم عن "الراتب الفعال"، أن اقتراح مرتب أعلى

<sup>29</sup> Bernard just, **Pas de DRH sans SIRH**, 2<sup>e</sup> Edition, Liaisons Edition, France, p:15.

<sup>30</sup> Benjamin Vignolles, **Le capital humain : du concept aux théories**, Regards croisés sur l'économie, n° 12, 2012/2, pages 37 à 41, <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2012-2-page-37.htm>, Consulter le 23-03-2019 à 23:10

للموظفين من متوسط الأجور يزيد من إنتاجية العمال. تم تصميم هذه النظرية في الأصل لدراسة البلدان النامية، حيث يتيح هذه الأجر الإضافي للأسر زيادة الاستثمار في صحتها وبالتالي زيادة متوسط العمر المتوقع والزيادة في الإنتاجية للمنظمة.

وعلى مستوى الاقتصاد الكلي، يظهر رأس المال البشري كعامل نمو، حيث يُظهر مانكيو ورومر وويل (Mankiw, Romer et Weil) خلال 1992 أن الاختلافات في رأس المال البشري عبر البلدان تمثل جزءاً كبيراً من اختلافاتهم من حيث النمو الاقتصادي.

### الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من المميزات ومن أهمها<sup>31</sup>:

#### أولاً: خصوصية رأس المال البشري:

إنّ رأس المال البشري لا ينفصل أبداً عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلاّ بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد وهو يتميّز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستجرب عنه وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل؛

#### ثانياً: محدودية رأس المال البشري:

إنّ إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات العقلية والجسمية للفرد ولأنّ تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإنّ تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورية حياة الفرد حيث أنّ قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل؛

#### ثالثاً: عدم مرئية رأس المال البشري:

أي أنّ المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أوّل وهلة حيث أنّه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المنظمة أن تتعرّف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلاّ بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشراً هاماً يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية كما أنّ هناك بعض الخصائص الأخرى مثل:

<sup>31</sup> نادية الإبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، بجامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013/2012 ص:5.

أ- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل ، إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المنظمة بيع أصل من أصولها؛

ب- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده لمجرد موت صاحبه وهذا ما يُفسّر زيادة الخطر في الاستثمار البشري.

### الفرع الثالث: دعائم رأس المال البشري

يتميز كل من ( Fuente et Ciccone ) ثلاث مكونات أساسية لتكون الدعامة الأساسية لتكوين رأس المال البشري وهي<sup>32</sup> :

#### أولاً- المهارات العامة:

تتضمن مهارات التعلم والحساب ، وعلى نطاق أوسع القدرة على معالجة المعلومات واستخدامها لحل المشكلات، يمكن النظر إلى هذه الكفاءات على أنها جوانب جزئية لمعالجة معلومات أكثر عمومية، وقدرة استدلال مجردة، تنطوي على القدرة على استخراج المعلومات من مصادر مختلفة ، ودمجها مع المعرفة المناسبة لاستخلاص النتائج ذات الصلة، ليتمكن الفرد من توليد فرضيات أو تعميمات مفيدة ، قد تؤدي إلى حل المشكلات العملية.؛

#### ثانياً- المهارات المحددة :

هي تلك المتعلقة بالتكنولوجيات، أو عمليات الإنتاج؛ بتشغيل تقنيات الآلات أو القدرة على العمل مع برامج الكمبيوتر بدرجات متفاوتة من التعقيد ، لتشغيل أو صيانة أو إصلاح الأجزاء الميكانيكية؛

#### ثالثاً- المعرفة التقنية والعلمية :

تشير إلى إتقان أفراد المنظمة للمعرفة والتقنيات التحليلية المحددة التي قد تكون مهمة للإنتاج أو التقدم التكنولوجي؛ مثل الفيزياء أو الهندسة المعمارية أو إنجاز التصميم كالدوائر المتكاملة وغيرها.  
كما يمكن اعتبار أن رأس المال البشري بمثابة الكفاءة الفردية التي تنقسم إلى أربعة أنواع:<sup>33</sup>

أ- المهارات المطلوبة للعمل أو المهنة ؛

ب - المهارات التي اكتسبها الفرد عند ممارسة لوظيفته؛

ت - المهارات التي يمتلكها الفرد (المتاحة) في وقت معين؛

ث - المهارات المحتملة للفرد (لم تنفذ بعد).

<sup>32</sup> Angel de la Fuente & Antonio Ciccone, Op.Cit , P:7.

<sup>33</sup> Sabrina Loufrani-Fedida Et Benedicte Aldebert, **Le Management Stratégique Des Compétences Dans Un Processus D'innovation : Le Cas D'une Tpe Touristique**, Revue De Gestion Des Ressources Humaines », N° 89, 2013/3, Pages 56 A 72, P:58.

## الفرع الرابع: مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال البشري

هناك ثلاثة مبادئ جوهرية وأساسية تكمن خلف الإدارة الفعالة ل رأس المال البشري وهي كما ذكرها Mercer<sup>34</sup>:

### أولاً- الإصرار علي التفكير المنظومي:

يجب توافق كل من نماذج الأعمال وإستراتيجيات رأس المال البشري حيث تكون القرارات التي تتعلق بكل منهما متداخلة ومتشابكة، لذلك فإن إعداد وتطوير عناصر إدارة أرس المال البشري مثل التعلم والتطوير بشكل جزئي بدون الرجوع إلى العناصر الأخرى وربطها بعضها البعض مثل توفير الموارد البشرية ومكافأتها وتنظيم العمل والبيئة الكلية للشركة، هذا الإعداد الجزئي سيجعل مصير الشركة الإخفاق والفشل لا محالة؛

### ثانياً- الحصول علي الحقائق الصحيحة

ضرورة حرص الشركة علي الحصول على المعلومات والحقائق الصحيحة، وتلك الحقائق ستزودنا بقاعدة سليمة لاتخاذ القرار والتصرف السليم والبعد عن أي لبس أو غموض في المعلومات، ومن الأمثلة على ذلك اعتقاد المنظمة أنها تكافئ الموظفين على الأداء الجيد، بينما كل البراهين تؤكد أنها تكافئ الأقدمية أو طول مدة الخدمة، ومن الأمثلة أيضا زعم الشركات أنها تعمل علي تنمية المواهب والكفاءات داخليا، بينما تظهر البيانات أنها غالبا ما تحصل عليها من خارج المؤسسة، فالمستقطبون من خارج المنظمة يمثلون النسبة الأكبر؛

### ثالثاً- التركيز علي القيمة:

ظ ل المديرون ينظرون إلى إدارة رأس المال البشري كتكلفة متغيرة ينبغي العمل على تقليصها أو تخفيضها أو التحكم فيها، والحقيقة هي أن رأس المال البشري ينبغي النظر إليه والتعامل معه على أساس أنه يمثل أصلا محققا للقيمة المضافة ومن خلال القياس والتحليل يمكن للمنظمات أن تحدد القوى الدافعة لإنتاجية وخدمة وأداء رأس المال البشري، حيث أن القوى الدافعة لرأس المال البشري يمكنها التأثير إيجابا أو سلبا في القيمة، والقياس المنتظم والمنضبط للقوى الدافعة الفعلية للأداء في المنظمة يمكنها من تحديد أولويات المداخل اللازمة لتحسين العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

## الفرع الخامس: فئات رأس المال البشري في المنظمات

تم تقسيم رأس المال البشري إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه على النحو الآتي<sup>35</sup>:

<sup>34</sup> غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود اباطه، مرجع سبق ذكره ، ص307.

<sup>35</sup> صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص: 122.

## الجدول رقم (2.1): فئات رأس المال البشري في المنظمات

<p><b>الفئة الثانية: المتعلمون الجدد</b></p> <p>وهم فئة الأفراد العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة أخرى ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لا يزالوا في مراحل الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.</p>	<p><b>الفئة الأولى: النجوم والعقول</b></p> <p>وهم فئة العاملون الذين مستوى أدائهم عالٍ جداً ولديهم قدرات وخبرات واسعة، وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير معارفهم والحفاظة عليهم.</p>
<p><b>الفئة الرابعة: العاملون صعبى المراس (الخشب الميته)</b></p> <p>وهم فئة العاملون صعبى المراس والتعامل وهم أصحاب مشاكل في العمل، ولكن ينضب أدائهم ويكونوا غير منتجين ويشبهون بأغصان الشجرة الميته، ويفضل أن تعد المنظمة البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسبب ارتفاع كلفتهم.</p>	<p><b>الفئة الثالثة: العاملون الطبيعيون</b></p> <p>وهم العاملون العاديون، يكون مستوى أدائهم اعتيادي ومقبول ولكن يتمتعون بصلاية انتمائهم للمنظمة ولا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة.</p>

المصدر: صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 122.

فالمربع الأول من (الجدول 1.2) يمثل الفئة المميّزة، وتمثل هذه العاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة. والفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني، فهم العاملون المتعلمون الجدد، الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى، ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت. وأما المربع الثالث، فيشكل العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلاية مواقفهم مع منظماتهم، بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع، فهي تمثل مجموعة العاملين صعبى المراس والتي يفترض للمنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفتهم العالية والخسارة المتوقعة من جزاء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين.

## الفرع السادس: آليات بناء رأس المال البشري ومتطلبات تطويره:

يكشف العدد المتزايد من المنظمات أن الموجودات البشرية على مختلف المستويات يشكل مصدراً للابتكار والأفكار المدرة للربح، حيث بدأت منظمات اليوم تغير وجه الممارسة الإدارية، وتعقد فلسفة مفادها إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين على الأصعدة جميعها من أجل إخراج أفضل ما لديهم، ومن الطبيعي أن تكون مسؤولية استقطاب الأفراد البارزين، وبناء قاعدة فكرية متميّزة، من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات.

إنّ منظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مبهم، وهذا يتطلب بناء المنظمات للموجودات البشرية من خلال قيامها بالآتي<sup>36</sup>:

**أولاً: استقطاب رأس المال البشري :** من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة والمتجددة بنفس الوقت، وجذب المهارات التقنية العالية وتوفير نظام معلوماتي يسهل عملية الجذب والاستقطاب؛

**ثانياً: صناعة رأس المال البشري:** من خلال قدرة المؤسسة على تنمية بقية مواردها البشرية والرقمي بها لمصاف رأس المال البشري من أجل خلق قيمة مضافة للمنظمة؛

**ثالثاً: تنشيط رأس المال البشري:** من خلال استخدام عصف الأفكار مع العاملين وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بأراء العاملين بالإضافة إلى تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة؛

**رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري:** من خلال التدريب والتطوير المستمرين والتحفيز المادي والمعنوي.

### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية:

هي الإدارة التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية في المنظمة ما هي إلا مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد، وتدريبهم، وتطويرهم، وتنظيمهم، والمحافظة عليهم<sup>37</sup>.

كما يعرفها كورت و آخرون " أنها الطريقة التي تدير بها المنظمة العاملين لديها و تساعدهم في النمو والتطور وهي تهتم بالتحديد بكيفية تصرف الناس في موقف العمل الرسمي"<sup>38</sup>.

يظهر من خلال هاذين التعريفين أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتسيير العلاقات بين الموظفين للوصول لأهداف المنظمة من خلال القوانين والضوابط المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كما تهتم أيضاً بالطريقة التي يتم بها تطبيق هذه القرارات للتأثير على سلوكيات الموظفين ومواقفهم، والذي ينعكس هذا التأثير على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمة.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية كغيرها من المنظمات تهدف إلى توفير موظفين متخصصين في المنظمات التي تنشط في الصناعة السياحية (الفنادق، والوكالات السياحية، وبيوت الشباب، دور الصناعات

<sup>36</sup> دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، غير منشورة، 2014-2015، ص89.

<sup>37</sup> محمد حاسم الشعبان & محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجيدة الشاملة-الهدرة الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:36.

<sup>38</sup> Mc Court, Willy and Eldridge & Derek, Global HRm, Managing People in Developing and Transitional Countries, Northhampton, MA, Edward Elgar, 2003, P:2. نقلا عن

حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، الأردن، ص:19.

التقليدية، ...) من (موظفي الاستقبال، الطباخين المهرة، المرشدين السياحيين، ...)، بما يضمن بلوغ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.

### الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية، ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة<sup>39</sup>:

#### أولاً: العمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة، فالمواد المادية المتمثلة في المواد الخام ، والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالموصفات والكميات المحددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة. فتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمل اهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسئولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري، والمسئولة أيضاً عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل بها، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة؛

#### ثانياً: العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاءة الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والموصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاءة الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل الزبائن والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان

<sup>39</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أهداف إدارة الموارد البشرية،

من قبيلها، فقط، وإنما - وهو الأهم - أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادرا عن المستهلكين أو الزبائن.

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية - من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا الزبون أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ المنظمة على زبائنها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر، فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة و نفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة للمنظمة. وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال (الأموال، المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها). غير أن التحولات و التغييرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة. حيث أن سياسات و ممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم ، وحافزيتهم ، وولائهم لتقديم و توفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة<sup>40</sup>.

كما تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم العناصر الداعمة للعملية الإنتاجية، وعليه لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء و العطاء المتميز، وترتبط أهمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة بيتر داكر (Piter Darker) بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للمدير المتميز و تعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:25.

<sup>41</sup> مجاني باديس & طبول ريم، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجاً - ، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، 2017، ص-ص:47-48، نقلا عن فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:14.

### الفرع الثالث: تحديد الأعمال و الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية القيام ببعض الأنشطة الرئيسية والتي تشمل على مجموعة من الأعمال و الإجراءات التفصيلية و منها<sup>42</sup> :

#### أولاً: نشاط التخطيط و البحوث المتعلقة بالقوى العاملة :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية حيث يضمن من خلالها الحصول على العدد و النوعية المناسبة من الأفراد وفي الوظائف المناسبة و الأوقات المحددة (السليمة والصحيحة)، كما يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يساعد المنظمة على التحرك من تخطيط الأفراد إلى إستراتيجية الموارد البشرية<sup>43</sup>. كما أن إجراءات البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث استخدامها وأسلوب اختيار الأفراد و تعيّنهم، وإجراء عمليات البحوث الخاصة بمعدل دوران العمل والغياب وظروف العمل والروح المعنوية للعاملين، وضع خطة شاملة لاحتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة و كيفية الحصول عليها وإعداد الإحصائيات اللازمة للمنظمة التي تطلبها الجهات خارج المنظمة من صميم عمل إدارة الموارد البشرية في إطار التخطيط؛

#### ثانياً: النشاط الخاص بالتوظيف وتزويد المنظمة بما يلزمها من القوى العاملة:

يحدد التوظيف تركيبة الموارد البشرية لأي منظمة، فالتوظيف الفعال لا يعزز مهارات وتنوع القوى العاملة فحسب، بل يمكن أن يساعد أيضاً في بناء رضا العملاء وتشجيع الابتكار وتشجيع الإبداع<sup>44</sup>. كما يهدف التوظيف إلى استقطاب العاملين ذوي الكفاءة والمهارات للمنظمة، والبحث عنهم من مصادر مختلفة (داخل أو خارج المنظمة). كما تهتم إدارة الموارد البشرية بالإشراف على إجراءات الاختيار التي تسهم بدور حيوي و هام في نظام إدارة الموارد البشرية وتكمن أهميتها في تأمين قوى عاملة كفؤة<sup>45</sup>، والتعيين للعاملين الراغبين في الالتحاق بالعمل في المنظمة، وإعداد المقترحات الخاصة بالترقيات والتنقلات، ثم الإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها من الإدارة؛

#### ثالثاً: النشاط الخاص بالتدريب و التنمية الإدارية:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد

<sup>42</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:89.

<sup>43</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، غياب دار النشر، 2009، ص:37.

<sup>44</sup> Dianna L.Stonea and others, The influence of technology on the future of human resource management, Human Resource Management Review, Volume 25, Issue 2, June 2015, Pages 216-231,P.217

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000030>

<sup>45</sup> حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص:161.

وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر<sup>46</sup>. كما تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النشاط لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة ، ووضع خطط التدريب والتنمية الإدارية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة ، وتزويد العاملين الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن المنظمة والإدارات، أو الأقسام التي يلتحقون بها، ثم متابعة تقدمهم في العمل في فتراته الأولى ، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالسجلات والإحصائيات الخاصة بالتدريب وتقييم سياسة التدريب الداخلي والخارجي.

"... ويمكن التمييز بين التكوين ومفهومي التعليم والتدريب، فالتعليم يختلف عن التكوين،

فالتكوين يهتم بتنمية قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله، بينما يركز التعليم على تنمية المعارف والقدرات التي لا ترتبط بعمل معين بالذات وإنما تهدف إلى تكوين الفرد بشكل عام، ويمكن القول أن التدريب يعني إكساب الفرد مهارات محددة ذات علاقة بالأعمال اليدوية للعمال ، أما التكوين فيعني إكساب الإطارات في مختلف المستويات التنظيمية المهارات المتعلقة بمجالات معينة غير الأعمال اليدوية..."<sup>47</sup>؛

رابعاً: النشاط الخاص بمكافأة العاملين و تعويضهم :

المكافآت و التعويضات تتضمن عوائد مالية مباشرة وغير مباشرة، تستخرج من خلال نتائج تحليل الوظيفة ومنافع وخدمات متنوعة بالإضافة إلى العوائد الاجتماعية والوجدانية والنفسية والمعرفية التي يمكن أن يوفرها العمل وبيئة العمل بمختلف جوانبها<sup>48</sup>. و تهتم إدارة الموارد البشرية ب تحديد الأعباء والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة، والشروط اللازم توافرها في شاغل الوظيفة ، كما يتم تقدير الأجر العادل الذي تستحقه الوظيفة والذي يقابل الأعباء والمسئوليات الخاصة بالوظيفة وفقاً لقوانين السارية المفعول أو الاتفاقيات الجماعية المبرمة، بالإضافة إلى إعداد قوائم أجور العاملين ومرتباتهم، وكافة استحقاقاتهم ومتابعة ما يطرأ عليها من تعديلات ، والاحتفاظ بالسجلات والإحصائيات الخاصة بالأجور و المرتبات؛

خامساً: النشاط الخاص بتقييم الأداء:

يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف عديدة تستخدمها في الجانب الإداري كمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن الترقية والاستغناء المؤقت والنقل، واستخدامات لتنمية العامل والفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة<sup>49</sup>. والقدرة على الأداء مصدره المعرفة (Knowledge) و المهارة

<sup>46</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>47</sup> عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011، ص191.

<sup>48</sup> حسين حرم، مرجع سبق ذكره، ص: 291.

<sup>49</sup> اسماعيل علي بسوي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2008، مصر، ص: 256.

(Skill) وأن المعرفة تتأثر بالتعليم، والخبرة، والتدريب، أما المهارة فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد<sup>50</sup>. وتقييم الأداء يتم على أساس معايير يمكن استخدامها كأساس لقياس والمقارنة؛

سادسا: النشاط الخاص بالخدمات ويشمل ذلك:

- ❖ الإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين بالمنظمة مثال ذلك: الرعاية الطبية، التأمينات الاجتماعية، التعويضات، الإسكان، النقل، الخدمات الرياضية والثقافية؛
- ❖ الإشراف على برامج الأمن الصناعي؛
- ❖ إعداد المقترحات بشأن تحسين ظروف العمل؛
- ❖ فحص شكاوي العاملين، ومعرفة أسبابها وإعداد التوصيات لتفاديها؛

سابعا: النشاط الخاص بمتابعة السجلات و النواحي الكتابية ويشمل ذلك.

- ❖ الاحتفاظ بسجلات مُنظمة للعاملين بالمنظمة؛
- ❖ إعداد وتحرير المراسلات بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى داخل المنظمة أو الجهات الخارجية؛
- ❖ الإشراف على المكتبة بالمنظمة و تزويدها بما يلزمها من كتب و دوريات ضرورية؛
- ❖ إعداد و تحرير لائحة نظام العمل (حضور-انصراف-غياب- إجازات - تأخير...).

الفرع الرابع: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

تصنف المهارات اللازمة لعمل المديرين إلى ثلاث أقسام<sup>51</sup>: مهارات فنية؛ مهارات سلوكية؛ مهارات فكرية. أولاً: المهارات الفنية: تختص بطبيعة العمل و تؤثر في مستوى أداء الفرد مثل استخدام الآلات و معرفة أجزائها و طريقة تشغيلها وتوقفها، الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي؛ ثانيا: المهارات السلوكية: مثل مهارات التواصل والاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز؛ ثالثا: المهارات الفكرية: و تتضمن القدرة على التفكير المنطقي العقلاني، والقدرة على التنبؤ، ومهارة اتخاذ القرارات، ولكن اكتساب المهارات له عدة مستويات والمستوى اللازم للمديرين من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع الجهاز الإداري للمنظمة.

<sup>50</sup> محمد الفاتح محمود لشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، الأردن، ص:77.

<sup>51</sup> ابتسام حسن عبد المقصود، مرجع سابق، ص: 25 نقلا عن

## الفرع الخامس: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية وفقاً لمدخل النظم

وفقاً لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على المستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من أجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة، وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية - كأى نظام آخر - في كل من المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ويمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي<sup>52</sup>:

### أولاً: المدخلات :

تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد؛ البيانات والمعلومات .

#### أ- الأفراد:

ويقصد منه العنصر البشري المتاح للمنظمة، الذي يتمثل في :

- مخزون الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة، والمتمثل في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة.
- العمالة التي يمكن الحصول عليها، المتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة، التي يمكن الحصول عليها من إجراءات معينة .

#### ب- البيانات و المعلومات :

تعتبر البيانات والمعلومات هي أساس لكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية، وبدونها تتوقف هذه العمليات وتغطي هذه البيانات، والمعلومات جوانب عديدة منها :

- حجم و نوع الأنشطة التي يراد إنجازها ؛
- قوة العمل في المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة؛
- مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية؛
- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة؛
- أنظمة الأجور، والحوافز، والخدمات الصحية، والاجتماعية، والثقافية؛
- الأنظمة الإدارية، واللوائح، والإجراءات المطبقة؛
- الأنماط، والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

#### ثانياً- عمليات النظام :

تتمثل هذه العمليات في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة. و يتضمن نظام الموارد البشرية العديد من العمليات الأساسية هي:

- تخطيط الموارد البشرية ؛
- اختيار و تعيين الموارد البشرية ؛

<sup>52</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 381

- تدريب و تنمية الموارد البشرية ؛
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها،
- وغيرها ...

وما هو جدير بالذكر أن أي عملية من هذه العمليات تمثل نظام فرعي متكامل من حيث المدخلات والمخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية ما يسمح للمختصين الفنيين في البرمجة بأتمتة كل نظام فرعي للحصول على نظم معلومات للموارد البشرية متكامل.

### ثالثا- المخرجات :

تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في التركيبة وخصائص الموارد البشرية بها، حيث تتمثل هذه التركيبة وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة، التي عادة ما تحدد مستويات الأداء أو الإنتاجية التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة.

### الفرع السادس: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إضافة إلى ما يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية من دور حيوي في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها وتعزيز قدراتها وتوفير ميزة تنافسية لها، فإن على المنظمة مراعاة تحديد الموقع التنظيمي والوظيفي للدائرة أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يجب أن تحظى باهتمام ودعم الإدارة العليا وتمتع بتقدير واحترام ومساندة جميع الوحدات التنظيمية الأخرى في المنظمة.

هناك أشكال وأنواع تنظيمية مختلفة لإدارة الموارد البشرية ولا يمكن القول بأن هنالك نوع أو شكل تنظيمي معين يناسب جميع المنظمات وجميع الظروف إذا أن تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و موقعها التنظيمي في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة يتأثر بعوامل عديدة أهمها:<sup>53</sup>

### أولاً: دور ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية:

إن تحديد دور ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية يعتبر عاملاً هاماً في تحديد وضع الإدارة التنظيمي في ظل التحديات والتحويلات والتغيرات التي تشهدها المنظمات المعاصرة، وبالتالي فإن مدى التنوع والتوسع في الأدوار والمسؤوليات التي تسند لإدارة الموارد البشرية يؤثر كثيراً في تحديد وضعها التنظيمي؛

### ثانياً: حجم المنظمة:

من بين العوامل و المؤشرات التي يقاس بها حجم المنظمة عدد العاملين، وحجم نشاطاتها، ومبيعاتها، ورأس مالها، ومدخلاتها، ومخرجاتها، وغيرها وبغض النظر عن المؤشر الذي يقيس الحجم فإن تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية سوف يتأثر حتماً بحجم المنظمة؛

<sup>53</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 32-34

**ثالثا: تنوع نشاطات وأعمال المنظمة:**

كلما زاد تنوع وتوسع أعمال المنظمة ونشاطاتها فإن الأمر يتطلب تنوعا وتوسعا أكبر في مسؤوليات ونشاطات الموارد البشرية، مما يقتضي إعطائها الأهمية المناسبة لممارسة تلك المسؤوليات والنشاطات؛

**رابعا: كثافة استخدام العنصر البشري من قبل المنظمة:**

تفاوتت المنظمات في مقدار ومدى استخدامها للعنصر البشري اعتمادا على طبيعة نشاط وعمل المنظمة، ومن المعروف في المنظمات الخدمية، مثلا أنها تعتمد بشكل أكبر على العنصر البشري أكثر من المنظمات الصناعية. وكلما زاد الاعتماد على العنصر البشري في العمل أكثر من العناصر الأخرى (الأموال، المواد، التقنيات)، استلزم الأمر وجود إدارة تنظيمية متخصصة للموارد البشرية؛

**خامسا: مستوى التقنية:**

تلعب التقنيات المستخدمة في المنظمة دورا مهما في تقليص حجم نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية بسبب استبدال العنصر البشري بالتقنية لإنجاز الكثير من الأعمال، فإذا توسعت المنظمة كثيرا في استخدام التقنية المتقدمة، فسوف تميل المنظمة إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدوارا ثانوية تقليدية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وتلحق الإدارة بالمستويات الدنيا؛

**سادسا: خصائص سوق العمل:**

إن مدى الاستقرار أو التغيير في خصائص سوق العمل من حيث استقرار ظروف العرض والطلب على القوى العاملة، ومدى التأكد من حيث التركيبة الكمية، والتنوع للوقى العاملة تؤثر على أهمية، ودور الموارد البشرية فكلما زاد عدم وضوح اتجاهات العرض والطلب في سوق العمل تميل المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية و المشاركة في اتخاذ القرارات، وحيثما كان سوق العمل مستقرا وهنالك وضوحا نسبي في تركيبة القوى العاملة من حيث الكم والنوع تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية ليصبح منفذا يمثل في تنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية؛

**سابعا: فلسفة ونظرة الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية:**

إذا ما أولت الإدارة العليا أهمية ودعم كبيرين لإدارة الموارد البشرية واعتبرت دورها حيويا للمنظمة، فسيؤثر ذلك على وضعها التنظيمي وتحديد مسؤولياتها؛

**ثامنا: توفر الكوادر الإدارية الكفوة:**

لكي تسطيع إدارة الموارد البشرية أن تقوم بدورها وتضطلع بمسؤولياتها بنجاح، يجب أن تتوافر لديها الكوادر الإداري المهنية المتخصصة التي تتفهم مسؤوليات الإدارة وترجمها إلى سياسات وإجراءات وتعليمات فعالة، وتتابع تطبيقها؛

**تاسعا: الانتشار الجغرافي:**

من العوامل التي تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية هو مدى توزيع و انتشار نشاطات المنظمة وعملياتها في مواقع جغرافية عديدة؛

**عاشرا: متغيرات بيئية:**

من بين العوامل التي يمكن أن تؤثر في تقرير الوضع التنظيمي الهيكلي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية متغيرات بيئية خارجية اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، وتشريعات حكومية والعمولة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وغيرها؛

**حادي عشر: مركزية ولا مركزية المنظمة:**

إن سياسة المنظمة هي التي تحدد مركزية أو لا مركزية السلطة ، حيث تكون المركزية عندما تتركز السلطة في فرد واحد أو في المستويات الإدارية العليا فقط فتتخذ القرارات بعيدا عن التنفيذ الإداري. واللامركزية تكون عندما تفوض السلطة إلى مستويات إدارية منخفضة أقرب ما يمكن إلى التنفيذ ، كما وأن موقع الإدارات وخاصة الموارد البشرية يتأثر بسياسات التفويض بالمنظمة<sup>54</sup>.

**المبحث الثاني : نظم معلومات، و نظم معلومات الموارد البشرية مفاهيم أساسية**

تسعى جميع المنظمات إلى استغلال المعلومات المتاحة لديها باستخدام مختلف الوسائل والأدوات لإنتاج تقارير بمختلف المعايير بطريقة منظمة ومنتظمة تساعد المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة وتعتبر نظم المعلومات بصفة عامة ونظام معلومات الموارد البشرية أحد أهم هذه الأدوات التي تسمح بتوفير تلك المعلومات بشكل دوري ومنتظم عن أنشطة إدارة الموارد البشرية، لتستفيد منها مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة.

**المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات**

يتداول الكثيرون مصطلحي البيانات والمعلومات وكأنهما مصطلح واحد، بينما في جوهرهما مفهومين مختلفين، حيث يتم تعريف كليهما على النحو التالي<sup>55</sup>:

**الفرع الأول: مفهوم البيانات، المعلومات والنظام****أولاً- البيانات :**

هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة و غير مجددة وهي على صورتها الحالية ، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة.

<sup>54</sup> ابتسام حسن عبد المقصود، مرجع سبق ذكره ، ص: 41.

<sup>55</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2013، ص: 4.

## ثانياً- المعلومات:

هي المعرفة التي تنتج عن عمليات معالجة البيانات وتساعد متخذي القرارات في أي منظمة على اتخاذ القرارات اللازمة لهم من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية بشكل أكبر من الاعتماد على طريقة التخمين أو الحكم الحدسي، والتي تضطر الإدارة إلى اللجوء إليها في غياب المعلومات، حيث أن المعلومات تزيد المعرفة. ومن أبرز السمات الأساسية التي تتميز بها المعلومات هي<sup>56</sup>:

أ- **الوضوح**: إن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوبة له، ولزيادة الوضوح في المعلومات يتم ما يلي:

❖ وضع المعلومات و الإحصائيات في جداول متكاملة تصف المجال المطلوب وتتسم بسهولة

وسرعة الاستنتاج؛

❖ التمييز بين المتغيرات؛

❖ استخدام النسب المئوية و المتغيرات الإحصائية في توضيح المعلومات.

ب- **الدقة**: إن دقة المعلومات تؤدي إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في المجال المطلوب منها، ويمكن تحقيق الدقة عن طريق تخفيض نسبة الخطأ في مختلف العمليات المنجزة؛

ت- **السرعة**: توفير المعلومات خلال فترة زمنية قصيرة مع مراعاة الوضوح والدقة عند جمعها؛

ث- **الشمولية**: أي شمولية المعلومات وتمثيلها الكامل للمجال المطلوب؛

ج- **الأمن**: ويقصد بها حماية وتأمين قاعدة البيانات من التخريب أو الاختراق أو أية أخطار داخلية أو خارجية؛

ح- **السرية**: ويقصد بها عدم إفشاء المعلومات من قبل موظفي الجهات المستفيدة من النظام واللجوء إلى تطبيق العقوبات القانونية عليهم في حالة مخالفة ذلك؛

خ- **التحديث**: وهو ضمان استمرار دقة المعلومات عن طريق تجديدها وفقاً لمتطلبات الموقف والحالة.

د- **التكلفة**: أي أن يكون العائد المتوقع من المعلومات أكبر من كلفة الحصول عليها؛

ذ- **الواقعية**: والتي تعتبر العنصر الحاسم المتوقع من المعلومات، بمعنى أن تكون ممثلة لواقع المنظمة محل الدراسة.

## ثالثاً: تعريف النظام

وردت العديد من التعاريف للنظام فقد عرف كل من منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد، النظام من منظور نظم المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المرتبطة والتي تعمل معا نحو تحقيق هدف واحد عن طريق قبول مدخلات من البيئة و إجراء عمليات تحويلية عليها لتحويلها إلى مخرجات<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، مرجع سابق، ص: 9.

<sup>57</sup> منال محمد الكردي & جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية - النظرية - الأدوات - التطبيقات، دار الجامعة، مصر، 2003، ص: 21.

يركز هذا التعريف اعتبار النظام من زاوية نظم المعلومات انه مجموعة من العناصر المدخلة من داخل أو خارج المنظمة تجرى عليها بعض العمليات للحصول على مخرجات ترمي إلى تحقيق أهداف هذا النظام. وحسب ( Patrick Storhaye )<sup>58</sup> يرى بأنه يمكن تعريف النظام على وجه الخصوص من خلال ما يحيط به (حدوده)، وتغيراته مع مرور الوقت، بمعنى المكونات الدائمة أو المؤقتة التي تشكل جزء من النظام ، كما يمكن التعرف على النظام من خلال خصائصه الجوهرية.

ومن خلال تعريف ( Patrick Storhaye ) فإن النظام يركز على التفاعلات بين مكونات النظام وبين النظام نفسه وبيئته، وينطلق كل (Michelle Gillet & Patrick Gillet)<sup>59</sup> في تعريفهما للنظام من خلال مكوناته فيرى الباحثان أن النظام داخل أي منظمة مكون من ثلاث مكونات أساسية هي وحدات تشغيلية ( Des modules opérationnels)؛ وحدات القيادة (Des modules pilotes)، ونظام المعلومات (Le système d'information). في هذا التعريف لـ ( Michelle Gillet & Patrick Gillet ) يحدد مكونات النظام الأساسية داخل أي منظمة و بالتأكيد ستكون هناك تفاعلات بين هذه المكونات.

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف النظام على أنه مجموعة من العناصر المختلفة تتفاعل فيما بينها، وتتولد من بيئتها الداخلية والخارجية، لتمر عبر مجموعة من العمليات والتحويلات للحصول على مخرجات تحقق أهداف هذا النظام.

#### أ- خصائص النظم :

تتميز النظم بمجموعة من الخصائص من أهمها<sup>60</sup> :

- **النظم الفرعية:** يمكن اعتبار النظام فرعياً إذا كان يمثل جزءاً من نظام أكبر وفي هذه الحالة فإن النظام الأكبر يعتبر بيئة النظام الفرعي؛
- **حدود النظام :** هي تلك الحدود التي تفصل بين النظام و بيئته والنظم الأخرى، والتي تؤثر في ديناميكية النظام؛
- **الواجهة Interface:** النظم الفرعية قد تشترك في بيئة واحدة فإذا اتصلت بعضها البعض من خلال حدود مشتركة فإن ذلك يعبر عن وجود واجهة بينهم؛
- **النظم المفتوحة:** هي تلك النظم التي تتفاعل مع نظم أخرى وتحافظ باستمرار على علاقات مع بيئتها من خلال تبادل المدخلات والمخرجات؛
- **النظام المتأقلم:** وهو النظام القادر على تغيير نفسه أو تغيير البيئة التي يعمل بها حتى يتمكن من البقاء و الاستمرار.

<sup>58</sup> Patrick Storhaye ,op. cit., P:14.

<sup>59</sup> Michelle Gillet & Patrick Gillet, **SIRH: Système d'information ressources humaines**, Dunod, paris, 2010, P:16

<sup>60</sup> منال الكردي & جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص:23.

## ب- السمات الأساسية للنظام:

بالإضافة إلى المميزات فإن النظم لها سمات أساسية وهي<sup>61</sup> :

- تكاملية النظام: أي أنه يجب أن يحتوي النظام على كامل عناصره ومكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب منه؛

- بساطة النظام: أي عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام ومن فهمه من قبل المستفيد؛

- انسيابية المعلومات: أي توافر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين أطراف النظام؛

- تعدد العناصر: أي أنه يجب أن يحتوي النظام على عنصرين على الأقل؛

- التميز: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام؛

- الارتباط: أي ارتباط مكونات النظام و عناصره بعلاقات منظمة و محكمه؛

أ - المخرجات: أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف التنظيم وتلبي احتياجاته؛

## الفرع الثاني: مفهوم نظم المعلومات

هناك مفهومان لنظم المعلومات، يتعلق المفهوم الأول بنظم المعلومات كحقل من حقول المعرفة، فتعتبر

نظم المعلومات مجالاً جديداً نسبياً يركز على علاقة المعلومات بالتكنولوجيا، الأفراد ، المنظمة والمجتمع ككل ، أما المفهوم الثاني فينظر إلى نظم المعلومات كنظام يزود الأفراد والمنظمات باحتياجاتهم من المعلومات ولأغراض اتخاذ القرارات<sup>62</sup> .

## أولاً- تعريف نظم المعلومات

عرف نظم المعلومات على أنها أي " مزيج من تكنولوجيا المعلومات وأنشطة الأفراد التي تدعم العمليات والإدارة وصنع القرار كما يُستخدم مصطلح نظم المعلومات بشكل متكرر للإشارة إلى التفاعل بين الأشخاص والبيانات والتكنولوجيا"<sup>63</sup> . كما عرفها منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد على أنها " مجموعة منظمة من الأفراد، المعدات، البرامج، شبكات الاتصال وموارد البيانات التي تقوم بتجميع، تشغيل، تخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة"<sup>64</sup> .

<sup>61</sup> إيمان فاضل السامرائي & هشام محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص:32.

<sup>62</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص:32.

<sup>63</sup> Alsawafy, Qais Abdulkadum Kahalf, **information technology applications on human resources management functions in large u.s. metropolitan areas**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, August 2013, P:13

<sup>64</sup> منال محمد الكردي & جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص: 21

يظهر من خلال التعريفين أن نظم المعلومات هو تشكيلة متناسقة ومتراصة من رأس بشري، وتكنولوجيا، تعمل على تدفق المعلومات من منصب لآخر ومن مصلحة لأخرى داخل المؤسسة ما يسمح بممارسة وظائف المؤسسة (التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، ...).

### ثانياً: أنواع نظم المعلومات

#### أ- نظم المعلومات اليدوية :

وهي النظم التي تجرى جميع عملياتها من إدخال وإخراج بشكل يدوي، دون استخدام أي أداة تكنولوجية، وتستخدم هذه النظم الأدوات التقليدية في تشغيل بياناتها، مثل الورق و الأقلام وبعض الآلات البسيطة مثل الآلة الحاسبة<sup>65</sup>.

و يجب الإشارة هنا أن هذا النوع من النظم مازال قائماً في جميع المنظمات بمختلف أنواعها، بالموازاة مع أنظمة المعلومات الحوسبية، غير أنه مقتصر على تسجيل أهم العمليات بشكل مجاميع أو ملخصات تفادياً للمخاطر الناجمة عن الحوسبة.

#### ب: نظم المعلومات المحوسبة:

غالباً ما يستخدم مصطلح نظام المعلومات المحوسبة، والذي كثيراً ما يصطلح على تسميته نظام المعلومات المعتمدة على الحاسوب ( Based Information Systems Computer ) فهو النظام الذي يعتمد على المكونات المادية أو الأجهزة ( Hardware )، والمكونات البرمجية ( Software ) للحاسوب، في إدخال، ومعالجة، واسترجاع البيانات.<sup>66</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف **نظام المعلومات** هو عبارة عن آلية وإجراءات منظمة، تسمح بتجميع، وتصنيف، وفرز البيانات ومعالجتها، ومن ثم تحويلها إلى معلومات لإنجاز مختلف الأعمال والمساعدة في اتخاذ قرار عن طريق المعلومات المسترجعة من النظام، وقد يتم استرجاع المعلومات، في نظام المعلومات يدوياً، أو/وآلياً.

### ثالثاً- أهداف نظم المعلومات

هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بما من أهمها<sup>67</sup>:

أ- **تحقيق الكفاءة**: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة كتقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل المورد البشري؛

<sup>65</sup> إيمان فاضل السامرائي & هشام محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص. 32.

<sup>66</sup> أحمد السيد الكردي، مفهوم نظام المعلومات المحوسب، تنمية نظم المعلومات، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/206884>

تاريخ الزيارة 2019/05/26، 13:55.

<sup>67</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 36-37.

ب- الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة و تحقق الفعالية من مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات ذات جودة أفضل؛

ت- تحسين أداء الخدمة: تهدف نظم المعلومات خاصة الإدارية منها ( نظام معلومات المحاسبي، التسويقي، البشري...) إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لزبائن المنظمة؛

ث- تطوير المنتج: تلعب المعلومات دورا هاما في خلق و تطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك، شركات التأمين و الوكالات السياحية؛

ج- التعرف على الفرص و استغلالها: تعيش المنظمات اليوم في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير ، وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة وبسرعة؛

ح- ربط الزبائن بالشركة: يمكن لكل من و عملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، فيمكن للمنظمة جعل عملائها أكثر قربا و ارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ، ومن ثم كسب رضائهم عن خدماتها و بالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى المنظمات المنافسة .

#### رابعاً- دورة حياة نظم المعلومات

يمر نظام المعلومات بدور حياة معينة منذ بدايته و حتى إتمامه وذلك على النحو التالي<sup>68</sup>:

أ- الدراسة الميدانية للنظام: حيث يتم التفكير في نظام جديد بناء على بعض أو كل من العوامل التالية:

##### - حاجة العمل:

كثيرا ما تتغير ظروف العمل في بعض المنظمات الأمر الذي يدعو إلى تحديث النظام القائم حتى يتناسب مع ذلك؛

##### - تلف النظام الحالي و كثرة مشاكله:

عندما يعجز النظام الموجود عن القيام بدوره بغض النظر عن وجود أية تغيرات في ظروف العمل فإنه غالبا ما يتجه التفكير إلى استبدال النظام القائم؛

##### - الاطلاع على أخبار التكنولوجيا الحديثة:

في العقود الأربعة المنصرفة قفزت التكنولوجيا خطوات جبارة للأمام، الأمر الذي أتاح للمنظمات فرص الاستفادة من المنجزات التكنولوجية، وقد ينجر عن هذا الإطلاع أن تضغط مختلف المستويات ( التشغيلية والمتوسطة) على الإدارة العليا من أجل تغيير النظام الحالي؛

<sup>68</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2008، ص-ص:112-113

**- تحديد الغرض من النظام:**

بعد أن تتأكد لدى المنظمة الرغبة في بدء نظام جدي فإنه يجب عليها أن تحدد بدقة الغرض من هذا النظام الجديد و الأهداف المرجوة منه و هذه المعلومات تكون في غاية الأهمية لمحلل النظم فيما بعد حيث أنها تمثل دليلا له يضعه نصب عينيه أثناء عمله فيما بعد ، وعلى المنظمة في هذه المرحلة أيضا أن تحصر مواردها و طاقتها وحدودها حتى يكون الغرض واضحا، وفي متناول إمكانيات المنظمة؛

**- دراسة الجدوى للنظام:**

دراسة الجدوى هذه قد تكون اقتصادية بحثة مثل المقارنة بين تكلفة النظام الجديد ، والعائد المتوقع منه، أو قد تشمل دراسة الجدوى أيضا على تقييم لإمكانيات المنظمة ومواءمتها للنظام الجديد، وقد تقوم المنظمة بدراسة الجدوى بنفسها أو قد تكلف جهة خارجية متخصصة؛

**- تحليل النظام:**

هنا يعهد إلى محلي النظام بدراسة عناصر النظام الجديد ، وهؤلاء يبدؤون عملهم في العادة بدراسة النظام القديم و التعرف على عيوبه ، ومواطن ضعفه ، وأسباب فشله. ويجب على المنظمة أن تتيح لمحلي النظم فرصة الحصول على كافة البيانات بكافة الطرق، كأم تطلب إلى العاملين ضرورة التعاون معهم و إمدادهم بالمعلومات التي يحتاجونها لدراساتهم؛

**- تصميم النظم:**

في هذه المرحلة يقوم مصممو النظم بدراسة الخطوات اللازمة لتنفيذ النظام الجديد و تحويله من فكرة إلى واقع و يتم ذلك على عدة مراحل:

**1-وضع المواصفات:**

يقوم مصممي النظام بوضع المواصفات اللازمة للنظام الجديد بصورة محددة حتى يمكن بدء التنفيذ، فإذا كان النظام الجديد يتضمن حاسوب على سبيل المثال فإن على مصممي النظام أن يحددوا قوة المعالج، سعة ذاكرته الحية، سعة القرص الصلب، ...، وما إذا كان سيتم توصيله على شبكة معلوماتية محددين سرعة الشبكة ونوع البرامج المطلوبة ؛

**2-تكاليف الجهات المختصة بالتنفيذ:**

في هذه المرحلة يقوم مصممي النظام بتقديم العروض المقدمة و اختيار أنسبها من الناحية الفنية والاقتصادية ووضع حيز الخدمة النظام الجديد كفترة تجريبية للتأكد من مطابقته للمواصفات ؛

**3-التدريب على النظام:**

في هذه المرحلة تقوم الجهات المختصة بالتنفيذ على تدريب العاملين بالمنظمة حتى يمكنهم استيعابه وفهم إجراءاته، و خلال هذه المرحلة يمكن لمصممي النظام الحصول على تغذية مرتدة من العاملين تساعد في تعديل النظام بما يكفل تحسين أدائه؛

**4- صيانة النظام:**

في هذه المرحلة على محلي و مصممي النظام متابعة سير النظام الجديد بعد تنفيذ هو تسليمه للمنظمة لفترة محددة يتعرفون فيها على نواحي قصور النظام و يعالجونها، ويستمر المحللون والمصممون في هذه المهمة حتى تنقطع شكاوي المنظمة و تكون هذه المرحلة هي آخر دورة حياة النظام.

**خامسا: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إنشاء و تطوير نظم المعلومات**

يحتاج إنشاء وتطوير نظام المعلومات إلى جهد و وقت وتكلفة كبيرة، وعدم العناية بإنشاء نظام المعلومات أو تطويره قد يتسبب في فشل نظام المعلومات القائم الذي بدوره قد يتسبب في فشل وانهاية المنظمة ولكي يكون نظام المعلومات ناجحا يجب على المسؤولين إدراك ما يلي<sup>69</sup>:

**أ- نظام المعلومات هو نظام لأعمال المنظمة :**

العديد من مشروعات نظم المعلومات فشلت لأن المنظمات نظرت إليها كمشروعات تكنولوجية وليس كمشروعات لإدارة أعمال المنظمة، إن المديرين في حاجة أن يدركوا أن السبب الرئيسي لوجود نظم المعلومات هو تدعيم و تحسين أنشطة المنظمة و أن نظام المعلومات يجب أن يتكامل مع وظائف المنظمة الأخرى مثل التمويل، الموارد البشرية، التسويق بهدف تقديم خدمة افضل للزبون ، حتى يكون نظاما فعالا، لأنه من المتوقع أو يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل و يزيد من المرونة التنظيمية ويجعلها أكثر استجابة لزيائنها؛

**ب- إن وظيفة إدارات المعلومات هي التغيير:**

يجب أن يدرك المديرين أنه ليس هناك ثبوت فيما يتعلق بنظم المعلومات، فكلما تغيرت بيئة المنظمة يجب أن يتكيف معها نظام المعلومات، فالاستعداد للتغيير هو مفتاح النجاح للمنظمات من خلال تخصيص موارد أخرى لمواكبة التغيرات الحادثة في البيئة و التي تتطلب تعديل وتطوير أنظمتها معلوماتها؛

**ت- ضرورة تكامل نظام المعلومات مع الأنظمة الأخرى بالمنظمة:**

ينظر العديد من المديرين إلى نظم المعلومات كما لو كانت تعمل في فراغ و نتيجة لذلك تفشل العديد من نظم المعلومات في مقابلة توقعات المستخدمين و تتسبب في إحداث المزيد من المشكلات بدلا من المساهمة في حلها؛

**- ليس هناك تصميم واحد لنظام المعلومات يناسب جميع المنظمات:**

تختلف احتياجات المنظمات من نظام المعلومات باختلاف أهداف و ظروف كل منظمة الأمر الذي يتطلب تصميم نظام المعلومات الذي يفي بالاحتياجات المميزة لكل منظمة؛

<sup>69</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 192-193

## - بناء فريق قوي:

إن إنشاء و تطوير النظم ليس عملا سهلا فهو يحتاج إلى تضافر العديد من الجهود و أن يعمل المديرون على بناء الثقافة التنظيمية التي تعزز الأفكار الابتكارية و يتحقق ذلك من خلال العناية باختيار أعضاء الفريق؛ بناء الثقة و تدعيم تماسك أعضاء الجماعة؛

## - معرفة كل شيء عن المستخدمين:

عند إنشاء و تطوير نظم المعلومات لا يجب التفكير فقط في المعدات و الأجهزة بل يجب معرفة احتياجات الأفراد المستخدمين لنظم المعلومات بصورة تفصيلية و دقيقة حتى يمكن الوفاء بمتطلباتهم وبالتالي بناء نظام معلومات فعال.

## سادسا: أنواع نظم المعلومات حسب المستويات التنظيمية

يمكن للمنظمة أن تستخدم عدة أنواع من أنظمة المعلومات حسب حاجتها؛ المستوى التنظيمي؛ والميدان الوظيفي، و يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية كونها تمثل قاعدة وظيفية شاملة، يعتمد عليها جميع مسيري الموارد البشرية إما لمعالجة العمليات اليومية أو لتدعيم اتخاذ القرارات ، وهذا يعني أن هناك بعض التطبيقات تتناسب الأدوار التي تلعبها الإدارة العليا وبعضها يناسب أدوار كل من الإدارة الوسطى والتنفيذية<sup>70</sup>. ويمكن تجميع أنظمة المعلومات في أربعة مجموعات منظمة حسب المستوى التنظيمي وهي<sup>71</sup>:

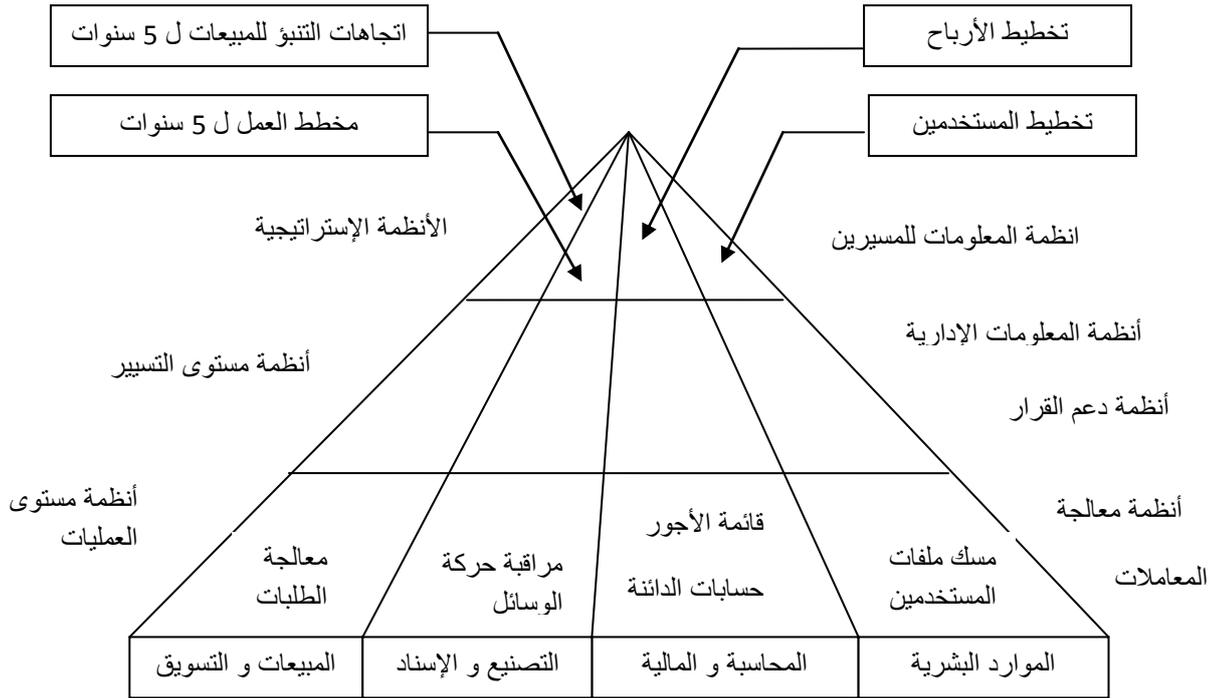
- أنظمة معالجة المعاملات (Les Systèmes de Traitement des Transactions (STT)؛
- أنظمة دعم القرار (Les Systèmes d'Aides à la Décision (SAD)؛
- أنظمة المعلومات للمسيرين (الإستراتيجية) (Les Systèmes d'information pour Les Dirigeants)؛
- أنظمة المعلومات الإدارية (Les Systèmes d'Information de Gestion (SIG) .

كما يظهره الشكل (رقم 1.1):

<sup>70</sup> علي أحمد صالح الزغبى، العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2009، ص:48.

<sup>71</sup> Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Serge Costa & Sophie Canevet Lehoux, **Management des systèmes d'information**, 13<sup>e</sup> édition, édition Pearson Education, Paris, P:50.

## الشكل (رقم 1.1): الأنواع الأربعة لأنظمة المعلومات



المصدر: Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Serge Costa & Sophie Canevet Lehoux, **Management des systèmes d'information**, 13<sup>e</sup> édition, édition Pearson Education, Paris, P:50.

## أ- أنظمة معالجة المعاملات (STT) Les Systèmes de Traitement des Transactions (STT)

وتسمى أيضا نظم تشغيل العمليات، وهي نظم أساسية تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة، وهي أنظمة مبنية على الحاسب الآلي<sup>72</sup>. وتعالج نظم معالجة المعاملات الآلاف من المعاملات التي تحدث كل يوم في العديد من وظائف المنظمة سواء في المبيعات، أو الحجز في الفنادق، أو المدفوعات، أو المقبوضات، أو المخزون، أو مدفوعات الموظفين، كما تنتج الوثائق لنتائج معالجة المعاملات مثل: إصدار ال صكوك، إصدار الفواتير المختلفة، وبهذا تنتج هذه النظم تقارير ملخصة ومفيدة للإدارة التشغيلية؛

## ب- أنظمة دعم القرار (SAD) Les Systèmes d'Aides à la Décision (SAD)

تساعد هذه النظم المديرين في اتخاذ القرارات نصف المهيكلة والمتغيرة بشكل دائم والتي ليس من السهل تحديدها مسبقا، كما أن لهذه النظم القدرة على الاستجابة لاحتياجات متخذ القرار عدة مرات في اليوم من أجل التوافق مع ظروف التغيير، وتستمد نظم دعم القرار المعلومات من المصادر الداخلية المتمثلة في أنظمة معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية، كما أنها تستمد معلومات أخرى من مصادر خارجية مثل أسعار الخدمات لدى المنافسين<sup>73</sup>؛

<sup>72</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص:49

<sup>73</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص:54، بتصرف

### ت- أنظمة المعلومات للمديرين (Les Systèmes d'Information pour Dirigeant)

تسمى أيضا نظم دعم الإدارة التنفيذية، كما تسمى أيضا النظم الخبيرة للإدارة العليا ، تصمم هذه النظم بمحاكاة عملية اتخاذ القرار المكافئة للخبرة البشرية إلا أنها تعطي صلاحية اتخاذ القرار للحاسوب، إذ يقوم النظام بإعطاء توصية (قرار) وفقا للبيانات التي سبقت تقديمها للحاسوب ، وتكون هذه التوصية مشابهة للخبرة البشرية التي يتم اتخاذها في مثل هذه الحالة وفق الخصائص المماثلة<sup>74</sup>. كما صمم هذه النوع من النظم لتزويد المديرين بالمعلومات عن الأحداث الخارجية مثل (المنافسين أو قوانين الضرائب الجديدة، مؤشرات الأسواق،...) لكنها تقوم أيضا بالاستعانة بمعلومات ملخصة من نظم المعلومات الإدارية و نظم دعم القرار، وتقوم هذه النظم بتنقيح المعلومات و تلخيصها و تتبع البيانات الحرجة، وتؤكد على تقليل الوقت والجهد المطلوبين للحصول على معلومات ذات فائدة للإدارة العليا<sup>75</sup>؛

### ث- نظم المعلومات الإدارية (Les Systèmes d'Information de Gestion):

هي " إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنيّة على الحاسب الآلي، والتي توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية منتظمة في صورة تقارير مطبوعة أو في شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلي مما يسهم في اتخاذ القرار و تتبّع علاج المشاكل الإدارية لمنظمات الأعمال"<sup>76</sup>. كما يعرفها آخرون بأنها " عبارة عن نظام آلي مصمم لجمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات والوظائف الإدارية وتهيئة استرجاعها بأشكال تخدم المستفيدين لإنجاز المهام الإدارية و اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>77</sup>.

ويتبع الأسلوب المنهجي في تحديد مفاهيم النظم، والمعلومات، ونظم المعلومات فإنه يمكن اعتبار مختلف الوظائف التي تمارس على مستوى المنظمة كأنظمة فرعية، يستلزم كل نظام فرعي منها معلومات محددة وخاصة، فنجد الأربعة المجالات الرئيسية التي تخدم كافة المستويات التنظيمية وهي<sup>78</sup>: نظم معلومات المبيعات والتسويق؛ نظم معلومات التصنيع والإسناد؛ نظم المعلومات المالية والمحاسبة؛ ونظم معلومات الموارد البشرية. وباعتبار احد متغيرات دراستنا يتركز على نظم معلومات الموارد البشرية فإننا سنكتفي فقط بتحليل هذا النظام في المبحث اللاحق.

### المطلب الثاني: ماهية نظم معلومات الموارد البشرية

يعد العنصر البشري حجر الزاوية لنجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها مهما كانت درجة اعتماد تلك المنظمة على الآلية في أداء أنشطتها المختلفة ، ولكي تتمكن المنظمة من التخطيط السليم للموارد البشرية وجذب

<sup>74</sup> علي أحمد صالح الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص: 49

<sup>75</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص: 56

<sup>76</sup> نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

<sup>77</sup> إيمان فاضل السامرائي & هشام محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

<sup>78</sup> Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Serge Costa & Sophie Canevet Lehoux, op. cit., P.P: 56-58

الأفراد للعمل بها، وإعدادهم الإعداد السليم لأداء المهام المنوط بهم، وحفزهم و رعايتهم سواء من الناحية الصحية أو الاجتماعية لا بد أن يتوافر لدى الجهاز المسئول عن إدارة الموارد البشرية نظام معلومات فعال يوفر كافة البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالأفراد، ويوفر أيضا المعلومات للمجالات الوظيفية الأخرى بما ييسر ويدعم الأداء الفعال لتلك المجالات أو الأنشطة الوظيفية، ففي الموارد البشرية يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير منتجات أو خدمات تنافسية، يتم استخدامها في الغالب لتحسين قرارات الموارد البشرية بمعلومات أفضل<sup>79</sup>.

ولأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تهتم بإنجاز مختلف الأنشطة والمهام التي من شأنها توفير الموارد البشرية وفقا لاحتياجاتها المستقبلية، واستقطابها وتطويرها والحفاظة عليها ، فإنه من الضروري أن تكون المعلومات المتوفرة دقيقة وحديثة ومتاحة في الوقت المناسب، هذا ما يفرض عليها الاستعانة بنظام معلومات فعال يساهم في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال استخدامه كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعنصر البشري بكفاءة وفاعلية أكبر ومواجهة التحديات التي يفرضها التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>80</sup>.

### الفرع الأول: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

تنوعت الأدبيات النظرية المتعلقة بتحديد و إعطاء مفهوم وتعريف لنظام المعلومات البشرية من طرف الباحثين، التي تركز على حل العديد من المشكلات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية من حيث تنظيمها ومساعدة المسؤولين من اتخاذ قرارات مهمة من خلال مخرجاتها، مستفيدة من التطور التكنولوجي في هذا المجال. وسنعرض أهم التعاريف للخروج بتعريف شامل عن نظام المعلومات البشرية

**تعريف 1:** يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية ذلك النظام المبني على الحاسب الآلي و يقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات عن الموارد البشرية، فوظيفة الموارد البشرية تتضمن العديد من الأنشطة التي تدعم المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة من خلال المساعدة في التخطيط للموارد البشرية وجذب الأفراد للعمل بالمنظمة وإعدادهم لأداء أعمالهم، وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين الحاليين والسابقين، وتصميم هيكل الأجور و الحوافز وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين وغيرها من أنشطة الموارد البشرية<sup>81</sup>.

<sup>79</sup> Renae F. Broderick & John W. Boudreau, **Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge**, (CAHRS Working Paper #91-19). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1991, P:3

[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp\\_HumanResourcesManagementCommons](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp_HumanResourcesManagementCommons) , Center for Advanced.

<sup>80</sup> بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد التاسع الجزء (الجزء الأول)، جامعة الجزائر

03، ص: 51.

<sup>81</sup> معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص: 380.

**تعريف 2:** هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية الحالية والمستقبلية الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى الجهات التي يهمها أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية و التي تعتبر الأصول قيمة في المنظمات<sup>82</sup>.

**تعريف 3:** نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يحتوي على خصائص جوهرية، مثل أي نظام، ولفهمه يجب أن يكون محددًا، والحرص على فهم التفاعلات التي تحدث بين العناصر التي تكونه والعناصر التي تربطه مع بيئته، كما يعالج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات الموارد البشرية للمنظمة، ومع ذلك لا تخضع جميع معلومات الموارد البشرية للمنظمة بالضرورة لمعالجة الحاسوب. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود هذه المعلومات لا يكفي لتشكيل معرفة حقيقية للموارد البشرية<sup>83</sup>.

**تعريف 4:** يعرف على أنه الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع و تخزين و حفظ واسترجاع البيانات الصحيحة والمفصلة عن الموارد البشرية و أنشطة الأفراد و خصائصهم الصحيحة و الفعالة في أي منظمة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري<sup>84</sup>.

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص الملاحظات التالية :

- أن نظام معلومات الموارد البشرية مصمم للقيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية (التسيير الإداري، التوظيف، الأجور، التكوين، الترقية، التقارير ولوحات القيادة... )؛
  - أن نظام معلومات الموارد البشرية يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية؛
  - أن نظام معلومات الموارد البشرية يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تسمح بالقيام بهذه الأنشطة
  - يسمح بإعداد التقارير متعلقة بالموارد البشرية؛
  - يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب؛
  - استخدام تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب، الشبكات، البرمجيات، وغيرها) كوسائل تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات؛
  - استخدام الكفاءات و المهارات المتخصصة لتسيير هذه النظم.
- مما تقدم يمكن استخلاص التعريف التالي :

نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يسمح بتسيير مجموعة من الأنظمة الفرعية و القيام بأتمتة النشاطات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية المتمثلة في ( التسيير الإداري، التوظيف، الأجور، التكوين، الترقية، المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، التقارير ولوحات القيادة... )، بحيث تستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات

<sup>82</sup> علي لطفى وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية - تخطيط وتطوير، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص:20.

<sup>83</sup> Patrick Storhaye, Op.cit., P:29

<sup>84</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2008، ص.89 نقلا عن محسن علي الكبي، نظم المعلومات الإدارية، بدون ناشر، بدون سنة نشر، ص.151

وموارد بشرية متخصصة تمتلك مهارات في تسيير هذه التكنولوجيات، ما يسمح لبقية المصالح، والدوائر، ومختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة للاستفادة من مخرجات هذا النظام.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف نظام معلومات الموارد البشرية :

يضيء نظام معلومات الموارد البشرية قيم مضافة ومزايا متعددة كثير سواء في مجال تخفيض التكاليف الإدارية ، أو في مجال إعادة هندسة أنشطة وقرارات الموارد البشرية في المنظمة<sup>85</sup> :

#### أولاً: تخفيض التكاليف الإدارية

يساهم نظام المعلومات بقيم عديدة منها دعم ووضع المعايير الخاصة بمختلف جوانب الأداء، وبعض المعلومات تهدف إلى تحقيق معدلات رضا عالية لحملة الأسهم ومعلومات أي فرص التوظيف العادلة والتي تصف المعرض من عمالة الإناث ومن هم ليسوا في سن الرشد العمل . كما أن معلومات نظم الدفع والفوائد تركز على تعويضات الموظفين وتحدد الأجور وساعات العمل ، ويتم مثل المعلومات التي تحدد جداول الرواتب والعوائد للموظفين . ويمكن القول بأن معظم نظم معلومات الموارد البشرية تبدأ بهذه المعلومات ولذا فإن البرامج الآلية في هذا الصدد تكون مصممة لإنتاج هذه المعلومات أما بطريقة أسرع أو بتكلفة أقل من الطرق اليدوية أ الميكانيكية ، كما تساهم هذه المعلومات في إنتاج وتقديم التقارير الخاصة بالأجور والمدفوعات وتقييم الأداء وغيرها. كل هذه المزايا تخفض التكاليف الإدارية في الموارد البشرية ، وذلك بسبب أهمية التأكيد على الإداري الإدارية بطريقة أسرع وبتكلفة أقل وأيضا بعدد محدود من الأفراد ، هذا بالإضافة إلى أن هذه التقارير يمكن حمايتها والحفاظ عليها من خلال تخزينها في الحاسب الآلي .

ففي إحدى الشركات العالمية كان يتم إعداد وتوزيع 600 تقرير سنوي للمستفيدين وعددهم 150 بطريقة يدوية وبعد إدخال الحاسبات الآلية المتخصصة في هذا المجال تم تقديم 7200 تقرير لعدد 600 مستفيد، وقد أدى ذلك إلى وفر في التكاليف يقدر بحوالي 47304 دولارا سنويا وذلك مقارنة بنظام التقارير السنوي القديم ، وفي بعض الفنادق الأمريكية تم توفير حوالي 100 ألف دولار سنوي في رسوم التشغيل وأيضا التخلص من نظم العمل لكل الوقت في بعض المواقع الوظيفية في الفندق .

#### ثانياً: إعادة هندسة أنشطة الموارد البشرية

بينما تستطيع الأوتوماتيكية تخفيض التكاليف الإدارية ، فهناك تطبيقات أخرى تعتمد على الافتراض باستمرارية الأنشطة الإدارية وبكفاءة ، وكثيرا من المنظمات تبين لها أن القيمة الأصلية للتكنولوجيا هي في قدرتها على دعم وتشجيع التفكير الجديد ، كما يدعم مختلف الفئات الإدارية، وهذا النوع من التغيير الأساسي يسمى بإعادة الهندسة. فقد يحتاج الموظفون إلى أن يتعلموا كثيرا عن نظم التأمين على الحياة ، التأمين الصحي، الحقوق والمسؤوليات في المنظمة، التدريب والتطوير الذاتي لهم. ففي الاتجاه التقليدي كان الموظف يتلقى كثيرا من

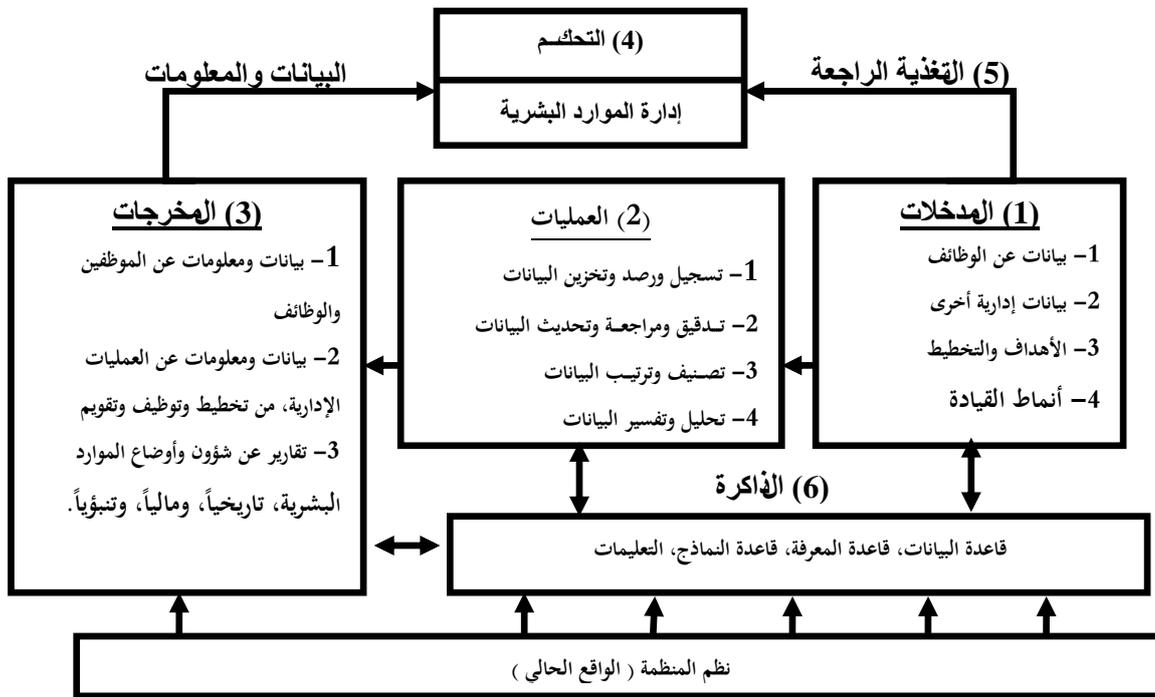
<sup>85</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 471-475.

المعلومات لقراءتها، والتعلم منها في الموضوعات السابقة وغيرها، وكانت قراراتهم تؤخذ بناء على توصيات المستشارين في المنظمة، ومن خلال تطبيق مفهوم إعادة الهندسة وباستخدام النظم الآلية يمكن للعاملين الإجابة عن جميع تساؤلاتهم، وأيضاً خلق وإيجاد علاقات جديدة تدعم الموظفين وتفكيرهم خاصة في الأمور التي تمهم وتدعم مهاراتهم الوظيفية والعملية .

### الفرع الثالث: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل النظام من ستة عناصر هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتحكم، والتغذية العكسية، والذاكرة. كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (2.1) : مكونات نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 116

### أولاً: المدخلات

تتعدد مصادر المعلومات التي يستخدمها نظام معلومات الموارد البشرية كمدخلات تتنوع بين مصادر داخلية ومصادر خارجية<sup>86</sup> :

#### أ- المصادر الداخلية:

وهي المعلومات التي يستقيها النظام من مصادر من داخل المنظمة و المخزنة في قواعد بيانات المنظمة والمتعلقة بسجلات خدمة الموظفين وما تحتويه من تفصيلاتهم ، ووصف الوظائف ، وسياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والحفاظة، ويمكن أن يحصل النظام على هذه البيانات من قاعدة

<sup>86</sup> إيمان فاضل السامرائي & هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص.107

بيانات المنظمة و المرتبطة مع نظم دعم الإدارة العليا و نظم دعم القرارات للموارد البشرية و نظم التقارير الإدارية و غيرها من نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة.

**ب- المصادر الخارجية:** وهي المعلومات التي يستقيها النظام من مصادر من خارج المنظمة مثل معلومات المنافسين و الأحوال العمالية و الأوضاع الاقتصادية و المؤشرات العالمية و أسعار الفائدة و غيرها من المعلومات المتاحة من خارج المنظمة ، و مدخلات نظم المعلومات الإدارية عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة. وبالإمكان تقسيم هذه البيانات إلى أربعة أنواع هي:

- **البيانات المتعلقة بالموظفين:** وتشمل الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات العلمية والعملية للموظف، والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها وتاريخ التحاق الموظف بها والتدرج الوظيفي وتقييم الأداء والإعارة والإجازات والعقوبات ...؛
- **البيانات المتعلقة بالوظائف:** وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها؛
- **بيانات إدارية:** وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية؛
- **بيانات متعلقة بسوق العمل:** مثل البيانات عن المنظمات المنافسة في الحصول على ذوي الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة وإعداد الكفاءات.

### ثانياً: العمليات

وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية والحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد. وتشمل العمليات الخطوات الآتية:

- تسجيل ورصد وتخزين البيانات.
- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات.
- تحليل وتفسير البيانات.

### ثالثاً: المخرجات

وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها وعادة تشمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على ما يلي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين والوظائف.
- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من تخطيط وتوظيف.
- بيانات عن أوضاع العاملين، حالياً وسابقاً، ومستقبلاً.

- عند البدء في تصميم نظام معلومات الأفراد يجب أن يحدد مخرجاته من التقارير المتاحة إليها سواء على مستوى إدارة الأفراد أو إدارة المنظمة. ولذلك يجب أن تتوفر النوعيات التالية من التقارير عن العمالة التي قد تختلف تفصيلاتها ونوعيتها من منظمة لأخرى.
- أ- تقرير خاص بتوزيع العمالة عددياً يوضح فيه:**
- أنواع التخصصات أو الوظائف؛
  - أنواع المؤهلات أو الدرجات العلمية (دكتوراه، ماجستير، دراسات عليا، ليسانس، شهادات.
- ب- تقرير خاص بتوزيع العمالة من حيث الدرجة المالية والعدد على أساس المؤهلات الدراسية، الجنس، العمر، المجموعة الوظيفية، بلوغ سن التقاعد ...**
- ت- إجماليات عدد العاملين في كشوف العمالة المؤقتة والعمالة الدائمة وتوضيح إجمالي أعداد الأفراد لكل مستوى وظيفي.**
- ث- إحصائيات غياب الأفراد فيما يتصل بنوعيات العمالة وأسباب الغياب والتوزيع طبقاً للإدارات.**
- إحصائيات تحليل حركة العمالة لكل إدارة ووظيفة ومؤهل ودرجة مالية... ، ويساعد ذلك في توضيح حركة رأس المال البشري من حيث التعيين والإعارة والنقل والترقية وإنهاء الخدمة ... إلخ.
  - إحصائيات ترك الخدمة التي توضح إجماليات عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة وأسباب ذلك ونسبتهم لعدد الأفراد الكلي.
  - تقرير بالعاملين الذين حل أو قرب موعد إحالتهم للمعاش خلال فترة معينة. يبين لكل إدارة الوظيفة والدرجة المالية وتاريخ الإحالة للمعاش.
  - تقرير الترقيات والجزاء الخاصة بالعاملين يبين فيه آخر ترقية حصل عليها الفرد ومجموع المكافآت التي حصل عليها في مدى عام مثلاً، أو الجزاءات ...
  - كشوف تنمية وتدريب القوى العاملة وتقويم الأداء.
  - كشوف بالعاملين في أي مستوى وظيفي أو في أي إدارة أو قسم... إلخ، وتصميم هذه التقارير أو المخرجات بحيث توفر بطريقة دورية أو عند الطلب حسب الحاجة التي تعبر عنها الإدارة بالمنظمة.

#### رابعاً: التغذية الراجعة

هي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق إنجازاته ومخرجاته مع الخطط. إن هذه المعلومات الراجعة تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغيرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تعوق فعالية استخدام النظام.

### الفرع الرابع: مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية

هناك خمس مرتكزات أو عناصر رئيسية يجب توافرها في نظم معلومات الموارد البشرية وهي<sup>87</sup>:

#### أولاً: قاعدة البيانات

يعتبر إنشاء قاعدة البيانات من أهم مرتكزات النظام بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها؛

#### ثانياً: إدخال البيانات

يمثل إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات؛

#### ثالثاً: استرجاع المعلومات

هو الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها، بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والمضمون؛

#### رابعاً: مركز معلومات الموارد البشرية:

وهي عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشرية، ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الأنشطة؛

#### خامساً: جودة وسلامة البيانات

ويقصد بها الوثوق بالبيانات ، وضمان أمن وسلامة البيانات من خلال التحكم في الوصول إلى قاعدة البيانات.

### الفرع الخامس: المجالات الوظيفية لنظام معلومات الموارد البشرية

تتضمن المجالات الوظيفية لنظام معلومات الموارد البشرية وظائف أساسية و أخرى ذات ميزات متقدمة:

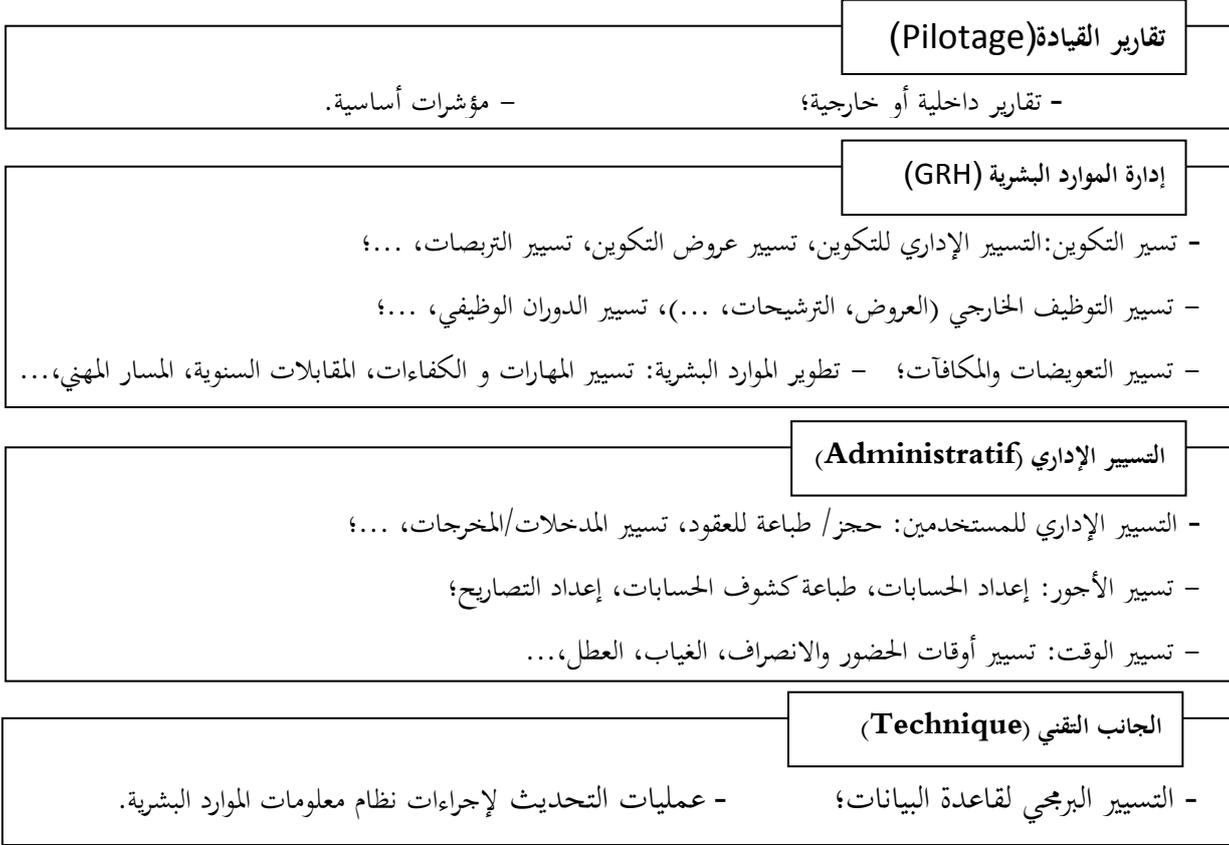
#### أولاً: الوظائف الأساسية

أي تلك التي تشكل الحد الأدنى المعتاد من نظام معلومات الموارد البشرية الكامل، حيث يمكن تقسيمها إلى أربعة وظائف مثل ما يظهر في الشكل التالي :

<sup>87</sup> أحمد السيد الكردي، متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية، تنمية نظم المعلومات، 2017،

تاريخ الزيارة 2019/05/26، 13:15، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/319623>

## الشكل رقم (3.1): الوظائف الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: Patrick Storhay, Op.cit., P:97 يتصرف

**أ- تقارير القيادة:** وتمثل في التقارير المسلمة إلى صناع القرار و المسيرين سواء كانت تقارير داخلية أو خارجية، كما تتضمن أيضا الحصول على المؤشرات الأساسية.

**ب- إدارة الموارد البشرية :** يتضمن هذا المجال، تسيير مراحل التوظيف الخارجي التي تتضمن (مرحلة العروض، مرحلة الترشيح، ...) كما تتضمن أيضا التسيير الإداري لتكوين الموظفين، ومتابعتهم، ومختلف العروض المتعلقة بالتبرعات، لفائدة أفراد المنظمة، ومختلف الطلبة التابعين للمؤسسات، والجامعات، والمعاهد التكوينية، إضافة إلى تسيير عملية الدوران الوظيفي، كما أنه من الحد الأدنى الذي يجب أن يتضمنه نظام معلومات الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية تسيير الأجور، المكافآت، والتعويضات المالية، وأخيرا تسيير الكفاءات والمهارات ومتابعة برنامج تطويرها.

**ت- التسيير الإداري :** يتضمن هذا المجال التسيير الإداري للمستخدمين (حجز وطباعة العقود، تسيير المدخلات والمخرجات، ...)، كما يتضمن هذا المجال تسيير الحضور والغياب، تسيير العطل السنوية والاستثنائية، إضافة إلى ذلك إعداد مخرجات الأجور، إعداد مختلف التصاريح لصالح الأعوان الاقتصادية (التأمين، الضرائب، البنوك، ...).

ث- المجال التقني : يتضمن هذا المجال التسيير البرمجي لقاعدة البيانات والتغييرات التي قد تطرأ على الجداول المكونة لها (إضافة، تغيير، ...)، بالإضافة إلى عمليات التحديث التي قد تطرأ تبعاً للتغير في بعض القوانين (نسب المشاركة في التأمين، الضرائب، ...).

### ثانياً: الميزات المتقدمة

وهي تلك التي تتوافق مع محيط قريب من الوظائف الأساسية ولكنها تميز نظام معلومات الموارد البشرية الأكثر تقدماً من الآخرين، وتتمثل في:

- إدارة سياسة المكافآت (المقارنات الفردية) من حيث الأجور؛
- الإدارة الكاملة للمواهب مع الأخذ بعين الاعتبار محافظ المهارات الفردية؛
- تقاسم ومشاركة الوثائق الأكثر أهمية على أجهزة متعددة (أجهزة اللوحة، المتصفح ...)
- تفاعل أفضل مع مختلف الاستعلامات التي لا تتطلب معرفة متقدمة بالكمبيوتر والحصول على نتائج فورية (في الوقت الحقيقي)؛
- لوحات قيادة لتمكين صانعي القرار من تحسين أداء ممارسات الموارد البشرية من خلال تزويدهم برؤية ملخصة لهذا الأداء باستخدام مؤشرات منظمة ومكيفة وتشاركية؛
- جودة عالية السطوع في تقديم البيانات لتسهيل النشر والمشاركة للجمهور الواسع.

### الفرع السادس: خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية

قد يعني تطور النظام تنمية نظام شامل للمعلومات لجهاز إدارة الموارد البشرية، كما قد ينبغي تطبيق جزئي لأحد وظائف أو الأنشطة مثل التدريب أو المكافأة أو التوظيف... إلخ. و يفضل الاعتماد على فريق متكامل للإشراف على عملية تطوير النظام، على أن يكون هذا الفريق من مجموعتين من العاملين: الأول من ذوي الخبرات الفنية مثل خبراء نظام المعلومات و المجموعة الثانية من ذوي الخبرة في المجالات الوظيفية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية. و تنطوي عملية تطوير نظام معلومات الموارد البشرية على أربع مراحل هي: مرحلة التحليل، مرحلة التصميم، مرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة التقييم، و فيما يلي عرضاً لهذه المراحل<sup>88</sup>:

#### أولاً: مرحلة التحليل

الهدف من هذه المرحلة هو تحديد نوعية البيانات و التقارير التي يحتاجها المستخدم للنظام ، ولتحقيق ذلك، فإنه يجب البحث عن إجابات للسؤال التالي:

- هل يعتبر النظام المقترح مجدياً في ضوء الموارد و الخبرات الفنية المتاحة؟
- ما هي أهداف ونطاق المشروع المقترح؟

<sup>88</sup> علي لطفى وآخرون، مرجع سابق، ص. 209-212

- كيف سيتم تجميع البيانات وتبادلها عبر الأقسام أو الإدارات الوظيفية المعنيين بالنظام؟
- ما هي مجالات استخدام المعلومات المتولدة عن طريق النظام؟
- ما هي نوعية البيانات التي يجب أن يتضمنها النظام المقترح؟
- ما هي العمليات التي يجب استخدامها لمواجهة احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين لنظام المعلومات المقترح؟

و توجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها للإجابة على هذه التساؤلات منها، مخططات تدفقات البيانات والتي تعكس اتجاهات تدفق البيانات عبر المكاتب و الأقسام و الإدارات الوظيفية المختلفة، بالإضافة إلى أشكال علاقات وحدة البيانات و التي تظهر نوعيات البيانات المستخدمة داخل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية معينة و كذلك العلاقة بين هذه النوعيات المختلفة من البيانات. كما يتم في نهاية هذه المرحلة إجراء مقارنة بين المكاسب المحققة من نظام المعلومات الجديد وتكلفة واستخدام النظام القديم، وتشمل عناصر التكلفة في هذه الحالة كل من الأفراد، والوقت، والمواد، و البرامج، و المعدات و كل عناصر التكلفة الأخرى المرتبطة بتأسيس و استخدام النظام الجديد.

علاوة على ما سبق توجد العديد من الاعتبارات الأخرى التي يجب دراستها في تحليل الحاجة لنظام معلومات الموارد البشرية وهي:

- مدى ملاءمة حزم البرامج الجاهزة لخبرات قاعدة العاملين.
- مدى القدرة على تطوير و تحسين فعالية النظام في مراحل لاحقه.
- تكاليف الصيانة السنوية.
- مدى الزيادة في الكفاءة، ووفرات الوقت.
- مدى التوافق مع الانظمة المستخدمة حاليا.
- مدى توافر إمكانيات الدعم الفني.
- مقدار الوقت المطلوب للتنفيذ.
- الوقت المطلوب للتدريب على استخدام النظام.

### ثانيا :مرحلة تصميم النظام

في هذه المرحلة، يتمثل الهدف في تصميم هيكل ومحتوى بيانات في ضوء تحليل الاحتياجات، وتطوير البرامج الجاهزة التي يمكنها تلبية متطلبات تخزين وتشغيل البيانات، بالإضافة إلى اختيار الأجهزة الضرورية لاستخدام تلك البرامج. إن القرار الخاص بشراء برنامج أو نظام جاهز أو تصميم ذلك البرنامج داخليا، أي بواسطة المنظمة، يتوقف على عدة عوامل أهمها:

- هل تمتلك المنظمة مبرمجين على درجة عالية من الكفاءة أم لا؟
- هل يمكن للبرنامج أو النظام الجاهز مقابلة احتياجات المنظمة الخاصة أم لا؟

- إلى أي حد يمكن للأنظمة أو البرامج الجاهزة المشتراة تحقيق التوافق مع الأنظمة أو تطبيقات البرامج المستخدمة حاليا بواسطة المنظمة؟
- هل تمتلك المنظمة الموارد الكافية لتمويل عمليات التدريب و الدعم الفني وصيانة الملفات وتطوير النظام وتوثيق أو تدوين تعليمات استخدام النظام أم لا؟
- وبصفة عامة، يجب مقارنة تكاليف تصميم النظام داخليا بتكلفة شرائه من خارج المنظمة حتى في حالة توافر القدرة على تصميم النظام داخليا. أما في حالة اللجوء لشرائه فيجب البحث عن أفضل المصادر في ضوء الاعتبارات الفنية و المالية للعروض المقدمة.

### ثالثا: مرحلة تنفيذ النظام

- تمثل أهم مرحلة من مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تعكس مدى إقبال العاملين والمديرين والفئات الأخرى ذات الاهتمام على استخدام النظام والاستفادة منه.
- إن التطبيقات التكنولوجية المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية قد ساعدت المسؤولين والعاملين في هذا المجال على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاومون إدخال التطبيقات إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب العمل أو تشكيلة المهارات المتاحة. مثل هذه المقاومة يمكن الحد منها عن طريق استخدام الوسائل التالية:
- تزويد المستخدمين بمعلومات حول مزايا النظام الجديد؛
  - تدريب المستخدمين على التعامل مع النظام؛
  - الإحلال التدريجي للنظام الجديد بدلا من القديم؛
  - السماح للمستخدمين باكتساب الخبرة الكافية قبل استخدام النظام الجديد؛
  - توفير الدعم الفني السريع؛
  - توفير نظام توثيق سهل الفهم؛
  - الحصول على معلومات مرتدة من المستخدمين بشأن مشكلات التعامل مع النظام و بدائل رفع كفاءة الاستخدام.

### الفرع السابع: الأبعاد الإدارية لنظام معلومات الموارد البشرية

يرتكز أي نظام معلوماتي على مجموعة من الأبعاد، ونظام المعلومات البشرية أحد هذه النظم، التي يجب أن يتوفر عليها و المتمثلة في:

#### أولا: البعد التقني

تعد تكنولوجيا المعلومات مورد أساسيا من موارد نظام معلومات الموارد البشرية، ومكونا مهما في مكوناته التقنية، تضم مجموعة من المكونات المادية (الأجهزة و أجزائها) والبرمجيات ومختلف تطبيقاتها و كل وسائل النقل

وتخزين المعلومات إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، التي تساعد في معالجة و تجهيز المستفيدين بالمعلومات المتعلقة بالموارد البشري، هذه الأخيرة تختلف عن بقية المعلومات الأخرى، فهي تتميز بأنها<sup>89</sup>:

- متنوعة و مختلفة بسبب تباين الأفراد ، و هذا ما يصعب عملية الوصف الشامل لكل فرد في العمل، كما يجعل الأمر مكلفاً؛
- معلومات متغيرة لارتباط جزء كبير منها بالمتغيرات الخارجية للمحيط (سوق العمل، القوانين،...) ، مما يستدعي متابعة مستمرة لتطور هذه المتغيرات من أجل تحديث المعلومات والرجوع إليها عند صنع القرارات؛
- معلومات نوعية أكثر منها كمية، وهذا ما يجعلها تفتقد لصفة الموثوقية التي تتعلق بخلو المعلومة من الأخطاء والتحيز في العرض والتصور الصادق للأحداث والعمليات، لأن أغلب المعلومات التي يتم جمعها في مجال المورد البشري هي نتاج آراء تقويمية (المناخ الاجتماعي، القدرات... )؛
- معلومات فردية تختص بمتابعة وضعية فردية باعتبار أن كل مورد بشري حالة خاصة أو معلومات جماعية تخص مجموعة أفراد (صنف مهني ، نوع المنصب...)<sup>90</sup>.

### ثانياً: البعد التنظيمي

يقع نظام المعلومات ضمن البنية التنظيمية للمنظمة و يعمل في إطارها بما يعطي زيادة أكبر لقيمة المنظمة. و هذا يعني أنه مدمج في كل العناصر الفاعلة بما حتى يتسنى له التجارب مع متطلبات البيئة الخارجية، حيث لا يمكن تصور أي وظيفة بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى، و حتى و إن وجدت فإن مساهمتها تكون ضعيفة إن لم تكن مناقضة لأهداف المنظمة. وترجع خلفية هذا التصور إلى (J Moigne Le) الذي نشر مقالا في المجلة الفرنسية للتسيير سنة 1986 بعنوان " نحو نظام معلومات تنظيمي " يقدم فيه المنظمة على أنها نظام كلي يمثل فيه نظام المعلومات الموارد البشرية وسيطا بين محيط المنظمة ونظامي القيادة والعملي.

### ثالثاً: البعد البشري

يعتبر العنصر البشري الأهم في توليفة نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يتوقف نجاحه على كافة الأفراد في انتشار موارد النظام و استخدامه في عملية تكوين القيمة من خلال الدعم المقدم للأنشطة والعمليات البشرية التسييرية، و أهم الموارد الإنسانية العاملة في هذا النظام نذكر ما يلي :

أ- مدير الموارد: الذي يتولى قيادة نظام المعلومات، توزيع المسؤوليات على الأفراد، تحديد أهداف أداء نظام المعلومات و كذا تقييم مدى جودته.

<sup>89</sup> Nadège Gunia, **la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts de nouvelles technologies d'information et de communication**, thèse de doctorat en science de gestion, université Toulouse I, Paris, 2002, P-P:117-118.

<sup>90</sup> Bernard martory, Danial Grozet, **gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, 4édition, Dunod, paris, 2001,P:239.

ب- **مسؤول نظام معلومات الوظيفة:** الذي يتولى مسؤولية أتمتة الوظيفة من خلال القيام بعدة مهام نذكر منها ما يلي:

- \* استخدام الإجراءات الجديدة.
- \* تكوين مستعملي النظام.
- \* المشاركة في تصور التطبيقات المعلوماتية.
- \* قيادة مشاريع الأتمتة.
- \* ضمان سرية و جودة البيانات المتعلقة بالفرد.
- \* ضمان العلاقة مع المصالح المعلوماتية.

ت- **مسير القاعدة:** يمثل المستعمل المباشر للنظام، يشترط فيه معرفة استعمال معالجة النصوص، تسيير الملفات و كذا التحكم في البرامج المعلوماتية المتعلقة بعمليات تسيير الموارد البشرية.

### الفرع الثامن: توصيف نظام معلومات الموارد البشرية

يملك المورد البشري خاصية تميزه عن بقية الموارد الأخرى، فهو لا يمثل موردا ملكا للمنظمة و لا يعد على الأقل من الناحية المحاسبية أحد العناصر المكونة لذمتها المالية، إذ يرتبط بها بموجب عقد و علاقة عما قابلة للانتهاء في ظل ظروف تحددها القوانين- إن هذه الخاصية تفرض على وظيفة الموارد البشرية ضرورة متابعة معلومات متطورة بطبيعتها و خاضعة نسبيا للرقابة بدءا من عملية البحث عن الموارد البشرية الملائمة إلى غاية انتهاء علاقتهم بالمنظمة - و هذا الأمر يتطلب استخدام أنظمة معلومات و التي بدأت فيها أتمتة عمليات الأجور و مسك الملفات مع استخدام الحاسوب، و لكن اليوم أصبح من الضروري تطبيقها على الوظيفة ببعديها العملي و الاستراتيجي لكي ترتقي إلى مستوى النضج المعرفي الذي و صلت إليه هذه الوظيفة في الوقت الحالي. لذلك، فإن لنظام المعلومات الموارد البشرية جانبين هما<sup>91</sup> :

#### أولاً: الجانب العملي

و يمثل نظام معلومات موارد بشرية تشغيلي (SIRH opérationnel) الذي يسعى إلى تغطية مجموعة من المهام المتعلقة بالعمليات اليومية في الوظيفة، كما يعتبر هذا الجانب تقليديا لارتباطه بنظام معلومات الموارد البشرية من ذ ظهوره في أشكاله الأولى.

#### ثانياً: الجانب التحليلي (القراري)

و يمثل نظام معلومات موارد بشرية تحليلي (SIRH analytique) الذي يعتبر الأحداث و الأكثر حيوية من النظام السابق لكونه:

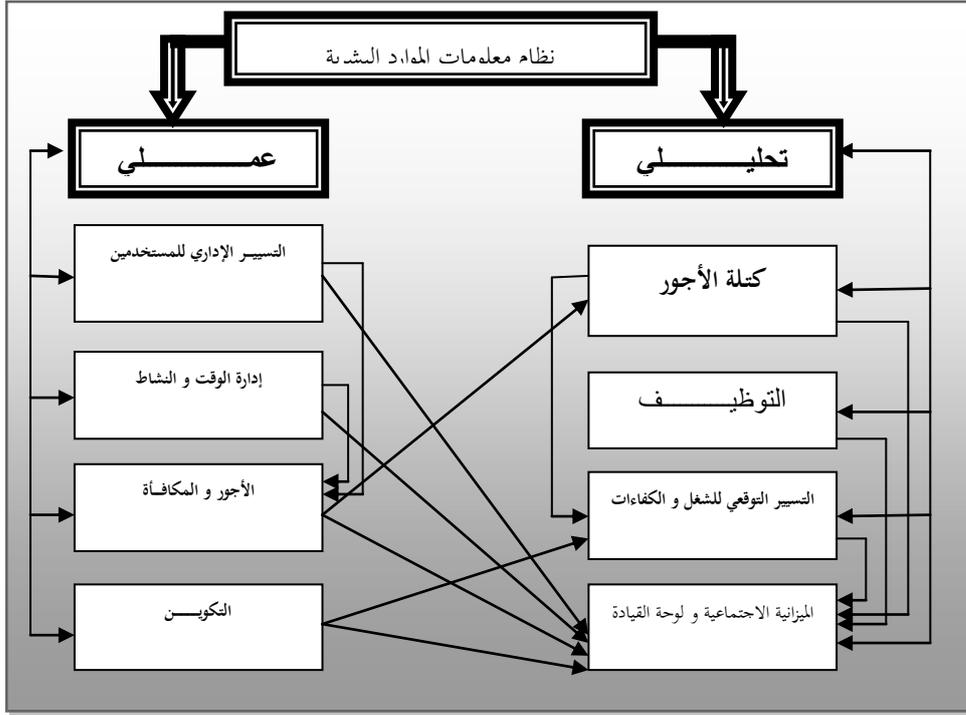
- يمثل نظام للقيادة: الأهداف، الوسائل، النتائج.

<sup>91</sup> Michelle gillet ,Op. Cit., P:45.

- غني بوسائل إرجاع المعلومة و توفيرها بشكل مستمر.
- يهدف إلى تدعيم قرارات أنشطة القيادة للموارد البشرية.
- يملك القدرة على عرض الوضعيات الماضية و الحالية في المستقبل.

ويمكن تمثيل الجانبين بالشكل التالي:

الشكل رقم(4.1): أهم مجالات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: Michelle gillet, Patrick gillet, op. cit., P46

يمكن من خلال الشكل رقم(05) إعطاء الملاحظات التالية<sup>92</sup>:

- أ- **على مستوى الجانب التشغيلي:** فإن حجم البيانات التي تتطلب المعالجة مهم جدا: المعالجات الدورية الإجبارية كالأجور، وجود العديد من الوثائق كتصريح لدى هيئة الضرائب- إن هذا العمل ذو الحجم الكبير والطبيعة المتكررة يوضح سبب اللجوء إلى استخدام الحاسوب في هذا الجانب قبل غيره.
- ب- **على مستوى الجانب التحليلي:** تصادفنا أشكال الرقابة العادية باستخدام الرقابة بالموازنات التقديرية، وعليه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يواجه العديد من الصعوبات تتعلق بتحديد المؤشرات.
- ت- **وجود تفاعل بين عناصر الجانب الواحد و بين عناصر جانبي النظام:** إذ تؤثر بيانات الجانب العملي على اتخاذ القرارات ثم القرارات على الفعل العملي (opérationnel action).

<sup>92</sup> Michelle gillet ,Patrick gillet, opcit, P46.

## المطلب الثالث: تطبيقات وأنواع نظم معلومات الموارد البشرية

### الفرع الأول: تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

من أهم تطبيقات أي نظام معلومات الموارد البشري تتمثل في:

#### أولاً: التسيير الإداري للمستخدمين

يمثل التسيير الإداري ملف كل مستخدم مجموعة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى المعالجة بطريقة نوعية (بدون خطأ، بدون آجال، بلا سهو) المعلومات التي تتعلق بالعديد من المهام ذات الخصوصية بالفرد ، إذ تميز بين نوعين من المعلومات إحداهما تمثل بيانات أولية لملف المستخدم كالحالة المدنية، العنوان، الأولاد ...، أما الأخرى فتتعلق بالالتزامات القانونية كالعقد، الانخراط في الهيئات المختلفة (التأمين، التعاقدية...)، الزيارات الطبية، دخول، خروج...، ونظراً لخاصية تنوع هذه المعلومات و عدم انتظامها بسبب تغيير الأحداث التي تسببها، يكون من الصعب معالجتها بدون وجود نظام معلومات مع وسب يعمل على تنظيمها، كما يحتاج الأمر إلى تفاعل قوي و مستمر بين المستخدم و المسير.

#### ثانياً: إدارة الوقت و النشاط

يهتم هذا النشاط بتسجيل وقت العمل الفعلي للفرد من أجل قياس العمل المنجز و من ثمة متابعة بعض المؤشرات: كالغيابات، الساعات الإضافية، الالتزامات...، كما قد أصبح في السنوات الأخيرة أكثر تعقيداً بسبب سنوية وقت العمل (annualisation du temp de travail)، الفردنة (individualisation)، الوقت المختار...، من أجل ذلك يتم حالياً استخدام البطاقات الإلكترونية (badge électronique) من أجل تسيير تسجيلات وقت العمل من خلال ضمان كلا من حضور الأفراد في مواقع العمل و كذا وقت العمل المنجز فعلياً.<sup>93</sup>

#### ثالثاً: الأجور و المكافأة (التعويض)

التعويض هو ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله، و الذي يقسم الى قسمين يطلق على الأول بالتعويض المباشر كالأجور و المشاركة في الأرباح، و الثاني بالتعويض غير المباشر كالعطل و الإجازات والتأمين الصحي. لذا فإن هذه التكلفة التي تعتبر عاملاً مهماً في صنع قرارات الموارد البشرية تتحمل أنظمة معلومات الموارد البشرية مسؤولية حسابها في ظرف لحظات و إعداد قوائم الأجور بعدما كان الأمر يتطلب وقتاً طويلاً. كما ساهمت هذه النظم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافآت مثل نظام (système d'attribution de performance Russel) الذي يحتوي على مجموعة برامج تساعد صناديق التقاعد في حساب التعويضات وغيرها.<sup>94</sup>

<sup>93</sup> - Idem, P-P, 145-146

<sup>94</sup> - shimon dalon, tunia saba, roland schuffer, **la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles**, édition village mondiale, Paris, 2002, P: 614

كما تخضع كتلة الأجور لعوامل عديدة منها الاقتصادية، الهيكلية.. الخ، لذا فالتحكم فيها والتوقع لانحرافاتها يتطلب عملية تحليل كل بعد من أبعاد المشكلة و المزاوجة بين مختلف الأبعاد - ونظام المعلومات يسمح بالحصول على المعلومات وتحليلها لإجراء المحاكاة مع المزاوجة بين مختلف العوامل و التي تتعلق بـ:

- التطور الآلي للأجور و المسارات المهنية وفقا للوقت.
- التطور الكمي وللأفراد، عوامل متعلقة بالتسيير التوقعي للشغل و الكفاءات
- انعكاسات السياسية الأجرية على مختلف الأصعدة (الوطنية، داخل المنظمة حسب الاتفاقيات،

(...).

#### رابعاً: التكوين

يعد التكوين اليوم من أكثر أنشطة وظيفة الموارد البشرية ثقلاً و أهمية لأنه أصبح يمثل استثماراً حقيقياً للموارد البشرية موجه لتحقيق عائد يزيد عن قيمة ما أُنفق عليه، و بالتالي يضمن الاستمرارية والنمو في محيط أصبح لا يعترف إلا بالتميز والسبق، لذا فإن تطبيقه يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن جميع البيانات المتعلقة بالنشاطات الجارية في المنظمة ثم يصار على ضوءها اتخاذ القرار المتعلق بالعملية التكوينية. و من الأمثلة على هذه البيانات نذكر منها<sup>95</sup>: أنواع المهن و الوظائف؛ أساليب تكوين وموضوعاته؛ بيانات عن إمكانيات المديرين والمتدربين؛ تكاليف التكوين. وإذا كان التكوين يعد من الأنشطة الأولى بعد الأجور و مسك الملفات التي استخدمت أنظمة المعلومات لمعالجة عملياتها، فإنه ما يزال يستفيد من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية.

#### خامساً: التوظيف

تستقبل المنظمات اليوم أعداد كبيرة من طلبات العمل يصعب معالجتها بالطرق التقليدية، وهذا من شأنه أن يخلق صعوبة في الاختيار خاصة مع ما أتاحتها الشبكة العالمية من فرض دولية للتوظيف - فنظم المعلومات اليوم تسمح بمتابعة هذه الطلبات بشكل منتظم، مع احترام المعايير المتعلقة بالتوظيف، وإجراء الاختيارات لتعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط، و هذا من شأنه أن يعطي لعملية الاختيار مصداقية أكثر وارتياح لدى الأفراد لأن الحاسوب لا يتعامل مع المشاعر و إنما بالمعايير الموضوعية. إن استخدام نظام معلومات سهل من هذه العملية، فأغلب الطرق المستعملة اليوم هي محسوبة متصلة بقاعد بيانات بما يسمح بتعديل المعلومة بصفة مستمرة.

#### سادساً: التسيير التوقعي للشغل و الكفاءات (GPEC)

يعتبر التسيير التوقعي للشغل و الكفاءات أحد الأشكال الحديثة في تسيير الشغل حيث يساهم في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات من خلال البحث عن المطابقة بين الاحتياجات المستقبلية الكمية والنوعية و المهارات المتاحة و كذا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية أو المنظمة ككل - ويعرف على

<sup>95</sup> - خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009، ص-ص: 256-257

أنه " عملية تصميم للموارد البشرية ، تقوم على إعداد وتنفيذ ورقابة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المنظمة وموردها كميًا ونوعيًا هذه العملية تستند في تسييرها على :

- جمع البيانات بالقرب من العاملين
- ملفات وصف المناصب
- نظام مقابلات التقييم
- برامج التكوين

و لأن هذا الجانب من إدارة الموارد البشرية يتمتع ببعض الخصوصية بسبب حجم المعلومات المعالجة ، وضرورة تحقيق التفاعل بين مسيري الموارد البشرية و العامل و الإدارة العليا ، فإن وحدها التطبيقات المعلوماتية كفيلا بإنجازه بطريقة مرضية لأنها تسمح ب<sup>96</sup> :

- تسهيل البحث عن الأفراد المناسبين للعمل سواء كانوا ضمن ملفات مستخدمين المنظمة أو ملفات المترشحين.

- تحديد خصائص عملية العرض الداخلية أو الخارجية؛
- قياس الفوارق بين مهارات الفرد و متطلبات المنصب؛
- إعداد مقابلات التقييم بالتركيز على الفوارق السابقة؛
- إعداد برامج التكوين بالاعتماد على الفوارق الموجودة.

#### سابعا: الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة:

تستخدم كل من الميزانية الاجتماعية و لوحة القيادة في توفير المعلومات، و تحليل طبيعة هاتين الوثيقتين يوضح ضرورة اعتمادهما في تسيير الموارد البشرية. تمثل الميزانية الاجتماعية وثيقة تسجل فيها التغيرات التي تحصل و الإنجازات التي تحدث في المجال الاجتماعي من خلال تقديم المؤشرات الاجتماعية الخاصة بثلاث سنوات متتالية، هذه المؤشرات يمكن أن تبوب وفقا لما يلي<sup>97</sup> :

- الشغل، تبويب الأفراد على أساس العديد من العوامل ك (الجنس، العمر، الأقدمية. ...، التغيرات التي تحدث خلال السنة كالتوظيف، الترقية، ...)
- المكافآت و الأعباء الملحقة، كتلة الأجور، كتلة الأجور الخاضعة للضريبة، نسبة ما تشكله الأجور من القيمة المضافة...
- الظروف الصحية و الأمن، تبويب حوادث العمل، الأمراض المهنية، نفقات الأمن.
- ظروف عمل أخرى، مدة العمل، تنظيم العمل، تنظيم وقت العمل، نفقات تحسين ظروف العمل.

<sup>96</sup> Michelle Gillet, Patrick Gillet, op. cit., P-P:177-179

<sup>97</sup> Idem, P-P:187-190

- التكوين، التكوين المهني المستمر، عطل التكوين، نفقات برامج التكوين، تقييم التكوين... الخ.
- العلاقات المهنية، تشكيلة لجنة المؤسسة، عدد اجتماعات اللجنة، الاتفاقات الموقعة في المؤسسة.
- الأعباء الاجتماعية، الخدمات الاجتماعية، أعباء تكميلية بسبب الأمراض و الوفاة...

و ترسل هذه الميزانية إلى مختلف المعنيين بها ، والذين يستخدمونها كقاعدة أساسية لإجراء التقييم الفعلي للآثار المترتبة عن القرارات المتخذة بالاعتماد على المؤشرات الواردة بها. وإذا كانت الميزانية تقدم وصفا للنتائج معبر عنها بالمؤشرات خلال سلسلة زمنية تقدر بثلاث سنوات، فإن الانحرافات يتم تحليلها باستخدام لوحة القيادة. وتمثل هذه الأخيرة نظام يتكون من مجموعة من المؤشرات المنظمة و المؤسسة وفقا لما يحقق هدفا محددًا، حيث ينتج المؤشر عن قدر من المعلومات ذات معنى بالبنية لأهداف المنظمة وتشكل منبه لاتخاذ القرارات الحاسمة وذلك عندما يسجل انحراف بين الواقع المقاس و الهدف. وعليه، فإن إعداد هاتين الوثيقتين من قبل الجهة الإدارية التي تستخدمها واللتين تعتمدان على تجميع مجموعة من المؤشرات المتباينة، يتطلب وجود نظام معلومات جيد لتحقيق بشكل دائم ومستمر خاصية ملائمة المؤشرات الناتجة عن صلاحية المعلومات في مجال تسيير الموارد البشرية.

إضافة إلى التطبيقات المذكورة، توجد مزايا متقدمة تقدمها بعض أنظمة معلومات الموارد البشرية ومنها:

#### ثامنا: الإدارة الذاتية والخدمات الذاتية للعاملين

إن من أهم مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية على العاملين في المنظمة هو السماح لغير المتخصصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة في تنفيذ بعض المهام التي كانت تقليدا من اختصاص مسؤولي الموارد البشرية. يقصد بالخدمات الذاتية للعاملين هو تمكين العاملين من الدخول إلى قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وكذا بيانات رواتبهم الآتية والتاريخية، وبيانات أسرارهم وأرصدة إجازاتهم، وذلك كله في إطار الاحتياطات السرية، أما فيما يخص إجراء المعاملات الكترونيا، فيمكن للعاملين التقدم بطلبات الإجازات من خلال الإنترنت والأنترانت، والتقدم للدورات التكوينية المختلفة التي تتيحها المنظمة ، ومن خلال تقنيات تدفق المعلومات (Workflow) يتم توجيه هذه الموارد البشرية لجهات الاختصاص لاعتمادها حتى تكتمل المعاملة. كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التواصل مع العاملين من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال خطابات رقمية مع الاحتفاظ بمختلف المراسلات في الملف الرقمي للعامل<sup>98</sup>.

يتم الدخول إلى أنظمة الخدمات الذاتية للعاملين من خلال البوابة الإلكترونية للمنظمة (Portail) أو من خلال واجهة استخدام خاصة بهذه النظم، حيث يكون لكل موظف حساب خاص مع كلمة سر الدخول للاطلاع أو تعديل البيانات الشخصية أو تسجيل أوقات الحضور أو الانصراف وغيرها من المهام مع مراعاة

<sup>98</sup> Bernard Just, **du DRH au Self –service ou les nouvelles technologies au service des salaires**, L'Harmattan, Paris, 2006, P-P:77-84 .

البساطة عند تصميم هذه البوابة نظرا لكون المستخدمين هم من كافة العاملين في المنظمة، وتكون الفروق بينهم كبيرة في التعامل مع التكنولوجيا.

إن منح العاملين إمكانية التسيير لبعض الجوانب الخاصة بهم من خلال هذا النوع من النظم، يقدم العديد من المزايا أهمها<sup>99</sup>:

- حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة وتجنب أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات.
- خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية وكذا نفقات استخدام الورق من حيث توفير أماكن الحفظ وتكاليف النماذج الورقية من طباعة و توزيع.
- إمكانية مراقبة سير العمل وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية.
- تحسين كفاءة المعلومات الإدارية بحيث يستطيع المسيرين في جميع المستويات التنظيمية من الاطلاع على البيانات وإصدار التقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووقف معايير خاصة يحدونها.
- زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات، ومن الأمثلة على ذلك الاحتياجات التكوينية من خلال قواعد البيانات أو تذكير الموظفين بمواعيد التكوين.

### الفرع الثاني : أنواع نظم المعلومات الموارد البشرية المستخدمة

تستخدم المنظمات أدوات مختلفة ، كأنظمة معلومات لإدارة مواردها البشرية، يتحكم في ذلك حجم المنظمة، تكلفة الأداة، و رأس المال البشري المتخصص لاستغلال هذه الأدوات و نجد من ذلك:

#### أولاً: برنامج ميكروسوفت أوفيس إكسل (Microsoft Office Excel)

تستخدم معظم المنظمات جداول البيانات (Excel) لإدارة مختلف نشاطاتها ومواردها المالية والبشرية خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بعدها تطورت الشركات الكبيرة بسرعة إلى حلول متخصصة تناسب إدارة العديد من الموظفين بشكل أفضل. ومع ذلك ، عندما يتعلق الأمر بإدارة الموارد البشرية ، تميل الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الاحتفاظ بجداول البيانات في الجدول إكسل، حيث يسمح هذا البرنامج بإنشاء قواعد بيانات صالحة للتحليل ووضع معايير للبحث و الاستعلام، إلا أن هذه الأداة محدودة في توفير وأتمتة بعض الوظائف كإدارة الوقت والنشاطات كربط وقت الحضور والانصراف باستخدام بطاقة الموظف البيومترية ( badge biométrique) مع نظام الفرعي للأجور، أو متابعة أنشطة رأس المال البشري المرتبطة بالزمن ومنها متابعة إنجاز (مهمة معينة ، ملف ، مشروع ...). ويمكن إظهار مزايا و عيوب استخدام الجدول إكسل (Excel) كنظام معلومات لمتابعة الموارد البشرية كما يلي :

<sup>99</sup> - هوبكنز بريان، ماركهام جيمس، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006 ، ص: 121.

## أ- مزايا برنامج ميكروسوفت أوفيس أكسل :

- سهل الاستخدام؛
- يستخدم من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتكاليف المنخفضة لاقتناء إصدارات برنامج ميكروسوفت أوفيس (Microsoft office)؛
- استخدام جداول ومخططات لكتابة التقارير وتحليلها؛
- إعداد لوحات تحكم تشغيلية متضمنة مؤشرات الأداء.

## ب - عيوب برنامج ميكروسوفت أوفيس أكسل :

يمكن تلخيص أهم العيوب فيما يلي <sup>100</sup> :

- **عدم دقة البيانات:** تشير الدراسات إلى أن 90٪ من الشركات التي تستخدم جداول البيانات لديها أخطاء كبيرة في بياناتها، بينما يحتاج مدير الموارد البشرية إلى استخدام بيانات موثوق فيها بنسبة عالية لاتخاذ القرارات. يمكن أن يكون لعدم موثوقية البيانات عواقب وخيمة على المنظمة؛
- **خسارة الوقت (المال):** عندما تدير إدارة الموارد البشرية أكثر من 50 شخصًا ، فإن تنفيذ ومراقبة المهام الإدارية بواسطة Excel يمكن أن يصبح صعب المتابعة حيث يقضي مديرو الموارد البشرية معظم وقتهم في الأنشطة الإدارية بدلاً من التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الحقيقية؛
- **صعوبة إنشاء التقارير:** قد يكون إنشاء تقارير من جدول بيانات إكسل أمرًا معقدًا. قد يستغرق الأمر ساعات أو حتى أيام لإنشاء تقرير مخصص لكبار المسؤولين التنفيذيين، كما يمكن أن يكون من الصعب تحديث تلك التقارير؛
- **مشكلة الأمان:** لإدارة الموارد البشرية كمية كبيرة من البيانات السرية، حيث يتيح استخدام ملف Excel لأعضاء فريق الموارد البشرية الوصول إلى جميع البيانات الموجودة، مما يجعل مستوى أمن المعلومات ضعيفاً.

## ثانيا: نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP)

نظام تخطيط الموارد أو "تخطيط موارد المؤسسات" هو مشروع نظام معلومات، صمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية، مثل المحاسبة ، الفواتير، إدارة الموارد البشرية يعتمد على قاعدة بيانات مشتركة وتصميم برمجي خاص ، فقاعدة البيانات المشتركة تسمح لأقسام العمل تخزين واسترجاع المعلومات في حفترة النشاط، أما التصميم البرمجي فيتيح لإدارة العمل اختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج الموردين وإضافة نماذج جديدة خاصة لتحسين الأداء <sup>101</sup>.

<sup>100</sup> adequasys , **Excel comparé à un SIRH**, <https://www.adequasys.com/excel-compare-a-un-sirh/>, consulter le 25/09/2019, 11:50.

<sup>101</sup> المهدي محمد جبريل، **تخطيط موارد المؤسسة، الجزء الأول**، <https://www.noor-book.com/> ، تاريخ الزيارة 28/09/2019 ، 11:45 .

إن النظام الذي يقدم حلولاً شاملة ومتكاملة للأعمال ويضمن وجود حزمة برامجية لتمثيل كل الأنشطة هو نظام تخطيط موارد المؤسسة ، ويتمثل الهدف الرئيسي له في تحقيق تكامل المعلومات والإجراءات على مستوى الوظيفة الواحدة أو على مستوى وظائف المنظمة، وذلك من خلال توفير آلية تشارك في استخدام منظومة البيانات المتاحة من ناحية، وآلية تحديث لهذه البيانات توفر خصائص التوقيت والدقة من ناحية أخرى. وفي مطلع القرن الحالي توسع دوره إلى تحقيق التكامل الخارجي من خلال ربط نظم معلومات المنظمة مع نظم شركاء الأعمال (سواء كانوا عملاء، موردين، داعمين، مصنعين) ليظهر جيل جديد يطلق عليه نظم تخطيط موارد المنظمة الممتدة (ERP II). ونظراً لكونه تكامل نظم معلومات المنظمة أصبح مطلباً أساسياً، والاستثمار في تحقيقه يعد من أحد مجالات العمل الأساسية للكثير من المنظمات، فقد تم اعتماد البرمجيات المتكاملة في وظيفة الموارد البشرية لتمكينها من مواجهة بعض تحدياتها. إذ إنه ليس من النادر حالياً أن نجد في نفس المنظمة قواعد بيانات متعددة لوظيفة الموارد البشرية ذات العلاقة مع بعضها البعض أو مع قواعد البيانات في الوظائف الأخرى، ما يجعل عملية التفاعل معقدة وتسيير المعلومات أمراً صعباً، خاصة وأن المنظمات تسند بعض أنشطة الوظيفة إلى هيئات خارجية (كالأجور والامتيازات الاجتماعية).

وقد تطورت نظم تخطيط موارد المنظمة لتسيير الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، إذ نشهد كل شهر منتجات جديدة ذات نوعية أعلى في سوق (ERP)، علماً أن هذه الوظيفة تعتبر أحر الوظائف التقليدية التي تم إخضاعها لتطبيقات (ERP)، في حين كانت الوظيفة المالية والمحاسبية السبابة لتبني هذا النوع من التطبيقات. وأهم ما تتميز به برمجيات تسيير الموارد البشرية من خصائص، نذكر ما يلي<sup>102</sup>:

- أصبحت البرمجيات اليوم على مستوى أعلى من النوعية وذلك بفضل التجربة التي أصبحت يمتلكها المنتجون.
- أن تهيئة البرمجيات وفقاً لمعايير كل منظمة أصبحت ممكنة وسهلة.
- أصبح المنتجون يقدمون عروضاً تتعلق بالمساعدة والصيانة، حيث أصبحت المنظمات تعتمد بشكل كبير على البحوث والتطوير لتغطية البرامج بالضمان الكافي.
- أن التكلفة الكلية للبرمجيات من تهيئة وتركيب وتكوين المستخدمين أصبحت اليوم أقل تكلفة من تكلفة الحلول البديلة.

### ثالثاً: نظم معلومات الموارد البشرية السحابية SIRH/SAAS

في خضم التحول الرقمي في عالم دائم التغير، تحتاج المنظمات إلى التكيف مع الواقع الجديد للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات ومع الكم الكبير من المتخرجين من الجامعات والمعاهد التكوينية الذين تلقوا تكويننا ويتعاملون مع هذه التكنولوجيات، ومع ظهور استخدام المنصات الرقمية (Plateforme Numérique)

<sup>102</sup> Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, 4 édition, vuibert, Paris, 1997, P-P:53-54.

التي توفرها بعض المنظمات المتخصصة في نظم المعلومات باستخدام الحوسبة السحابية التي تتيح الوصول عبر الإنترنت إلى عدد من التطبيقات المحددة في نظام المعلومات الموارد البشرية ك(الاحتفاظ بسجلات الموظفين، إدارة حالات الغياب، متابعة دورات التكوين، ...). حيث يقوم العديد من ناشري البرامج بوضع أنفسهم في هذا السوق ويعتبرونه مزدهرًا بشكل خاص<sup>103</sup>.

وباتت جميع أسواق البرمجيات المخصصة في أنظمة المعلومات إدارة الموارد البشرية تتأثر بالحوسبة السحابية، حيث تغير مفهوم تقديم البرمجيات كسلعة تشتري إلى خدمة تقدمها أو ما يعرف **بتقديم البرمجيات كخدمة**، هذا التوجه الجديد يسمى (**SAAS**) وهي اختصار لـ (**Software As A Service**).

وتتميز البرمجيات من نوع (SIRH/SAAS) بحل يسمح للمنظمات بإدارة التطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بهم بشكل أفضل. حيث يتم استضافة نظام معلومات الموارد البشرية السحابي على خادم خارجي، يمكن الوصول إليه في أي وقت باستخدام إصدار سطح المكتب أو الهاتف المحمول. بحيث يساعد مديري الموارد البشرية على حل مشكلاتهم الإدارية مثل الرواتب، التدريب، إدارة رأس المال البشري، تقييم المهارات أو التوظيف<sup>104</sup>.

ومن أشهر أنظمة المعلومات إدارة الموارد البشرية السحابية منصات (Cornerstone OnDemand، Oracle HCM Cloud، SuccessFactors، Talentsoft، ...).

#### أ- مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية السحابي:

هناك العديد من المزايا لاستخدام السحابة في المؤسسة لإنشاء طريقة جديدة للعمل وزيادة كفاءة العمل والإنتاجية. بالإضافة إلى ربحيتها وتوفير الوقت والمال الذي تمثله حيث تتيح السحابة ما يلي<sup>105</sup>:

- ❖ مركزية المعلومات والبيانات؛
- ❖ مركزية المهام وتبسيطها؛
- ❖ إشراك الموظفين ومختلف المتعاملين مع المنظمة؛
- ❖ ربط مختلف التطبيقات فيما بينهما (قابلية التشغيل البيئي)؛
- ❖ إمكانية الوصول لمختلف الأدوات والبرامج والتطبيقات عبر الخط على غرار (Skype) لإجراء الاتصالات و (Linkedin) للإستقطاب؛
- ❖ مناسب بشكل خاص للمنظمات التي لا تملك الموارد الفنية والبشرية والمالية اللازمة لحل متكامل؛

<sup>103</sup> Didier Willot, **le sirh dans les nuages**, <https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/le-sirh-dans-les-nuages-34296/>, Consulter le 13/09/2019, 12:08.

<sup>104</sup> Emmanuelle Ouamba-Yves, **Pourquoi adopter un SIRH en mode Cloud en entreprise?**, Publier le 30 Octobre 2018, <https://shortways.com/fr/blog/le-cloud/pourquoi-adopter-sirh-cloud/>, consulter le 11 Octobre 2019, 17:55.

<sup>105</sup> Emmanuelle Ouamba-Yves, Idem.

❖ انخفاض في التكاليف حيث يتم التبدل من ميزانية الاستثمار إلى ميزانية التشغيل، فهناك استثمار مخفف مع وجود فقط تكاليف متعلقة بالتشغيل (exploitation) بالاستخدام .

ب- عيوب استخدام نظام معلومات الموارد البشرية السحابي:

كما أن هناك العديد من المزايا لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية السحابي فهناك أيضا نقاط ضعف نذكر منها<sup>106</sup>:

- ❖ عدم توفر مصدر (Source) البرنامج مما يضطر المنظمة للعودة إلى المورد والتدخل من خلال البوابة الخاصة به لإضافة التطبيقات أو التغييرات التي تطلبها المنظمة؛
- ❖ ضرورة الاتصال الدائم بشبكة الانترنت مما ينجر عن ذلك توقف العمل في حالة انقطاع الشبكة، كما يخضع الوصول لنظام المعلومات لجودة وسرعة الإنترنت؛
- ❖ العبء المالي الذي يصبح متكررا؛
- ❖ تعدد المتدخلين في نظام المعلومات و بالتالي فقدان السيطرة على المجال؛
- ❖ ضعف أمن المعلومات الذي قد يكون مصدره طبيعة الخدمات السحابية وبيعها التشغيلية.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية

سوق السياحة هي إحدى أكثر الأسواق تنافسية بين المنظمات الناشطة في هذه الصناعة، لذا يتطلب الحصول على معلومات كافية عن الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وخاصة القدرات، والكفاءات، ومواردها الفنية والتنظيمية ، كما يتطلب الأمر أيضا الحصول على معلومات عن مختلف المنظمات النشطة في نفس المجال، وعناصر قوتها وتميزها، لتتمكن المنظمة من وضع استراتيجياتها التنافسية، وباعتبار السياحة صناعة ديناميكية متطورة، يتعين على المؤسسات السياحية التكيف المستمر لتلبية احتياجات ا لزبون المتغيرة، والحفاظ على حصتها من السوق ضد المنافسة القوية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تسعى المنظمات الناشطة في الميدان السياحي، إلى ضمان استدامتها من خلال العديد من الاستراتيجيات التي تكيف مع السياق الاقتصادي الذي تعمل فيه لضمان مهمتها بنجاح. تتفق مختلف الدراسات على أن مفهوم الميزة التنافسية ( L'avantage concurrentiel ) يعتبر امتدادا وتطورا لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو (D. Ricardo) المقدمة في أعماله سنة 1817، فعلى على المستوى الاقتصاد الجزئي، يرى ( Mc Fetridge ) أن "الميزة التنافسية مؤسسة ما يمكن أن تتحقق اذا

<sup>106</sup> Alain Clapaud, <https://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/1165856-comparatif-sirh-cloud-saas/1165900-cornerstone-ondemand>, Mise à jour 02.11.2015 à 20:54 , P2, Consulter le 11/10/2019 à 23:34.

ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح<sup>107</sup>.

أما مايكل بوتر (M.Porter) فيرى أن "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة في السعر، كما تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>108</sup>.

كما تعرف منظمة العمل الدولية الميزة التنافسية على أنها "ميزة اكتسبتها عن المنافسين بتقديم قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال تقديم أسعار أقل، أو القيمة مقابل السعر، أو من خلال توفير فوائد وخدمات أكبر تبرر ارتفاع الأسعار، مما يمكن المنظمة من اكتساب القدرة التنافسية التي تعبر عن قدرة العمل التجاري أو مجموعة الأعمال التجارية على خلق المزايا التنافسية، وتعزيزها، وزيادتها بمرور الوقت بالشكل الذي يضعها في المكان اللائق في السوق. ومن أكثر مصادر القدرة التنافسية شيوعاً: قيادة التكلفة؛ التخصص المرن؛ والتميز من حيث الجودة، والابتكار، والتكنولوجيا، وصورة العلامة التجارية."<sup>109</sup>

وتشير الميزة التنافسية في النشاط السياحي، إلى عدة جوانب مختلفة، وهي وضع بلد معين كوجهة مقابل منافسيه، وسعر وتكلفة إقامة الزائر، والإنتاجية والربحية داخل القطاع، ناهيك عن قدرة القطاع على الابتكار وتحديد خدماته، مع الجودة في المقدمة، والتي يجب أن تكون على الأقل في مستوى تطلعات الزبائن<sup>110</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة السياحية تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على اكتشاف طرق جديدة في خدماتها، تخلق من خلالها قيمة لزبائنها تختلف عن منافسيها، متبينة إستراتيجية وفقاً لإمكاناتها الداخلية والتقلبات السريعة لبيئتها الخارجية، لضمان البقاء والاستمرار وزيادة حصتها السوقية.

## المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة من خلال الجوانب التالية<sup>111</sup>:

<sup>107</sup> أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، 2005، نقلاً عن أميرة عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 2002، ص: 09.

<sup>108</sup> M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations, édition 1993, p 48.

<sup>109</sup> منظمة العمل الدولية، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

<sup>110</sup> Louis Dupont, Analyse empirique de la relation entre tourisme et compétitivité : l'exemple des Antilles françaises, *Études caribéennes* [En ligne], 23 | Décembre 2012, mis en ligne le 15 décembre 2012, consulté le 30 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/etudescaribeenes/6316> ; DOI : 10.4000/etudescaribeenes.6316

<sup>111</sup> بورنان فاطمة الزهراء & معراج هواري، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات - مجلة دولية عالمية محكمة، العدد 30، جوان 2017، جامعة الأغواط، الجزائر، ص: 289، نقلاً عن سمية بروني "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير اقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2011، ص: 109.

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
  - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
  - كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإنّ هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
  - تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من صلب المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
  - الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن، أو بما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
- بالرغم من هذا لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافسي معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة/ التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية عملية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإلتقان في المنافسة.<sup>112</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية:

#### الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين<sup>113</sup>:

#### أولاً: القيمة المدركة

القيمة التي يدركها العميل وتتضمن الجودة والسعر ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة بعد اقتناءها، ويلعب رأس المال الفكري دوراً بارزاً في تحسين هذه القيمة من خلال العلاقات التي يمتلكها رأس المال البشري للوصول إلى أفضل قيمة للمنتج والخدمة. كما يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين هذه القيمة خاصة تلك الخدمات المقدمة في النشاط السياحي مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> خروف منير & ثوامة ريم، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر-دراسة حالة-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن - ديسمبر 2017، ص 342 ، <http://www.univ-oeb.dz/JFAMS/issues/numbers/n8/17.pdf>، تاريخ الزيارة 2019/05/24، 11:48.

<sup>113</sup> موسى الغرير & شادي بيطار & معتمد إسماعيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد (36) العدد (03)، 2014، ص: 58.

<sup>114</sup> معالي فهد حيدر، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

## ثانيا : التميز

يقصد ب التميز عرض السلعة أو الخدمة بالشكل الذي لا يمكن للمنافسين تقليدها أو عمل نسخة عنها وهنا يوجد عدة مصادر للوصول إلى التميز في الخدمة من أهمها الموارد المالية والبشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية، فالنسبة لرأس المال البشري الكثير من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، كما تلعب المعلومات وتكنولوجيا دورا هاما في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويساعد نموذج بورتر المنظمات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات، حيث يعد مفهوم الهامش (Margin) بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيم المدركة من جانب زبائن المنظمة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة يطلق عليها بورتر اسم أنشطة القيمة، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين أنشطة القيمة الأولية وأنشطة قيمة الدعم، وأنشطة القيمة الأولية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لزبائن المنظمة من منافسيها، أما أنشطة الدعم فهي توفر المدخلات و البنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية و من أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية و أنظمة المعلومات، و تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة.

## الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

قَدَم الباحث (Richard A.D'Aveni)<sup>115</sup> سنة 1994 كتابا قيما طور من خلاله مفهوما يأخذ حقائق تنافسية جديدة بعين الاعتبار، حيث اقترح أدوات و أطر لتحليل المناورة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة منافسة ديناميكية و اقترح في كتابه نموذج العوامل الحرجة السبعة (7s) للإدارة الإستراتيجية، تناول من خلاله أهمية توفر سبعة عوامل حرجة لتحقيق التفوق التنافسي في ظل التنافسية الفائقة، تتعلق أساسا بإرضاء أصحاب المصلحة، استشراف التوجهات المستقبلية، السرعة، عنصر المفاجأة، تغيير قواعد التنافس، الإشارات، و المبادرات الإستراتيجية حيث تتعلق كل واحدة منها بمجال تنافسي معين حسب ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم (3.1): العوامل الحرجة السبعة لـ D'Aveni

مجال التنافس	عوامل النجاح الأساسية	العوامل الحرجة السبعة ( Critical New 7-S's 7's )
التكلفة/الجودة	● مدى فهم حاجات الزبائن؛	- إرضاء أصحاب المصالح ( Stakeholder ) : S-1 satisfaction

<sup>115</sup> رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج-، أطروحة دكتوراه علوم(غير منشورة) في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات تخصص: اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر- السنة الجامعية 2015-2016، ص-ص: 7-8

السرعة (Speed) : S-3	● تقليل التكاليف.	
السرعة : S-3 المفاجئة أو المباغتة (Surprise) : S-4 استشراف المستقبل (Soothsaying) : S-2	● أن تصبح سريعاً في اختراق الأسواق؛ ● بناء مهارات وابتكارات جديدة.	المهارة/التوقيت
الإشارات (Signaling) : S-6 المبادرات الإستراتيجية (Strategic Thrusts) : S-7	● الردع أو الصد؛ Dissuasion ● الهجوم attack.	الابداع المحصن/ الاكتساح
المبادرات الإستراتيجية : S-7 تغيير قواعد التنافس (Shifting the Rules) : S-5	● استخدام القوة ● اخراج المنافس من السوق	الجيوب العميقة

المصدر : D'aveni, Richard A., Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, the

Academy of Management Executive 9.3,1995, P:45

كما أن مجال المنافسة الذي تركز عليه المنظمات من أجل دعم أو خلق مزايا تنافسية لصالحها متمثلة في <sup>116</sup>:

#### أولاً: التكلفة

باتباع إستراتيجية القيادة في التكلفة حيث تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، وتستدعي الحيازة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي نذكرها كالتالي :

#### ثانياً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبارها المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة .  
فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية

<sup>116</sup> سمالي بيحيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه

دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير ، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص.8-9.

## ثالثا: الجودة

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما وجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المؤسسة ان تضع منتجات ذات جودة عالية .

## رابعا: المعرفة

الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة ، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على أصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية ، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات، الخاصة ، وبراءات الاختراعات، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات وتطوير الهياكل والوظائف والعمليات .

## خامسا: التعاون كوسيلة لزيادة الميزة التنافسية

يتم على نحو متزايد، التأكيد على أهمية التعاون بين أصحاب المصلحة، وقيمه كعامل رئيسي يعزز الميزة التنافسية، وإمكانية نجاح العمل في تقديم الخدمات، و تتمثل مزايا هذا التعاون في<sup>117</sup> :

- تبادل المعلومات، والمعرفة، والخبرات التي تحقق عمليات التعلم الجماعي؛
- الوصول المشترك لخدمات التنمية، وشراء المدخلات، ومعلومات السوق، والتدريب، والنظم الإدارية وإدارة الأعمال.

## المطلب الرابع: مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية

إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى الموارد الملموسة (الموارد المالية، التجهيزات...)، تعتبر الموارد غير الملموسة من أهم الموارد التي يجب على المنظمات التركيز عليها وتميز منها<sup>118</sup> :

<sup>117</sup> منظمة العمل الدولية، دليل الحد من الفقر من خلال السياحة، الطبعة الثانية، 2013، بتصرف

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms\\_469865.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_469865.pdf), Consulter le 10/05/2019 à 11:30.P88

<sup>118</sup> سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص-ص: 120-121، بتصرف.

## الفرع الأول: المعلومات

تدفع البيئة التنافسية إلى تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما حيث تعتبر أحد أهم الموارد الإستراتيجية، إذ لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها من خلال اكتشاف خدمات جديدة مثلا أو الوصول إلى السوق قبل المنافس.

## الفرع الثاني: التكنولوجيا ونظم المعلومات

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي و استخدام مختلف أنظمة المعلومات خاصة في المؤسسات السياحية ( نظم معلومات الحجز عن بعد ، نظم معلومات الموارد البشرية، ...) لأنه يعد موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية وتقديم قيمة جديد للزبون.

## الفرع الثالث: رأس المال البشري

إن أهم عامل في نجاح المنظمة و تفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتخصصة، والتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المنظمة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

## المطلب الخامس: الإستراتيجية التنافسية للمنظمة السياحية

الإستراتيجية هي اختيار الأنشطة وأدائها باختلاف وتميز عما يقوم به المنافسون، وهي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة، ومن منظور تسييري بحث فلن الأرباح التي تحققها المنظمة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها من بين ثلاث إستراتيجيات مشتقة من نموذج بورتر هي<sup>119</sup> :

## الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

أخذت هاته الإستراتيجية حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين خاصة في فترة السبعينات تزامنا مع ظهور منحى الخبرة وحسب هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، ففي المنظمات السياحية يتم كن تقديم خدماتها بسعر أقل ( أسعار تذاكر الرحلات، أسعار الإقامة بالفنادق، أسعار الوجبات، ...) من ذلك السعر الخاص بالمنافسين، بحيث يسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق قدر كبير من الربح، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر تقديم الخدمات من خلال استخدام مجموع من التقنيات وتشمل:

<sup>119</sup> الأمين حلموس، دور الإدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص:222، بتصرف

**أولاً- وفورات اقتصادية الحجم :**

ففي الصناعة السياحة تتزايد أعداد الطالبين للخدمات السياحة في كل موسم و تتنوع بين رحلات الاصطياف، السياحة العلمية(حضور الملتقيات العلمية، المعارض الثقافية،...)، السياحة العلاجية، وغيرها، كما يستقطب هذا النوع من الصناعة أعداد معتبرة من طالبي السياحة الداخلية، والخارجية ما يمكنها من استغلال هذا الكم المعثر لتخفيض أسعار مقابل هذا الاستقطاب؛

**ثانياً- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها :**

فالصناعة السياحية تعتمد بشكل كبير على مجموعة من النشاطات المرتبطة، فالسائح الداخلي أو الخارجي يرغب مثلاً في الحصول على الحجز المتعلق بالطائرة إضافة إلى الحجز المتعلق بالإقامة فضلاً عن طلبه بتوفير مرشدين خلال رحلته، فمن خلال هذه الأنشطة يمكن للمنظمة إذا ما كان لها إدارة مالية و محاسبية على درجة عالية من التطور تمكنها من معرفة أي من التكاليف تحقق لها ميزة تنافسية مع ضرورة مراعاة عنصر الجودة حتى لا يتم إهمالها على حساب التكاليف؛

**الفرع الثاني: إستراتيجية التميز**

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميّزاً ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية، والتي تقوم على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول خدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن خدمات المنظمة تعد جوهرية، وفريدة ومميّزة عن خدمات المنافسين، ومثل هذا التميز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالي زيادة عدد الخدمات المقدمة، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء الخدمة مقارنة بخدمات المنافسين، ففي الصناعة السياحية يمكن للمنظمة إتباع إستراتيجية تميّز فريدة من خلال تحقيق بعض الأنشطة تتضمن :

- تخصيص مورد بشري متخصص ذو مؤهلات عالية في الاتصال لكل سائح بمثابة مرافق من لحظة وصوله إلى غاية مغادرته؛

- تقديم أسعار مميّزة للزبائن الأوفياء لخدمات المنظمة (الوكالة السياحية، الفندق،...)

- تقديم سعر آخر أسبوع، أو آخر يوم بالنسبة للرحلات السياحية المبرمجة لدى وكالة سياحية؛

- تقديم سعر آخر ساعة بالنسبة لرحلات السياحة على متن الطائرة أو الحافلة؛

- تقديم سعر آخر ساعة بالنسبة للحجز في الفنادق المميّزة (أربعة أو خمسة نجوم).

**الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز**

وفقاً لهذه الإستراتيجية لا تعمل المنظمة في السوق بأكمله بل تتعامل و تركز على قطاع صغير و محدد من السوق، و تتميز هذه الإستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل

الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم خدمات بأسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم خدمات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن بسبب التركيز على التمايز أو التمايز و التكلفة الأقل معا<sup>120</sup>. ففي المنظمات السياحية كالوكالات السياحية يمكن أن تركز خدماتها على رحلات العُمرَة كون هذا النشاط مستمر طوال السنة و الذي يستقطب عدد كبير من الزبائن بالإضافة إلى رحلات الحج.

## المبحث الرابع: العلاقة بين رأس المال البشري، نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية

### المطلب الأول: العلاقة بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري، وأصبح ينظر إليه على أنه أهم مورد بالنسبة للمنظمة، والى ما ينفق عليه على أنه استثمار وليس تكلفة، وهو مصدر مهم لاكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها، فتحقيق التميز في الأداء لا يعتمد فقط على توفر الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية لدى المنظمة، بل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على امتلاك موارد بشرية قادرة على المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها المخططة، والحفاظ على مكانتها السوقية<sup>121</sup>.

ويندرج هذا التوجه ضمن المقاربة المبنية على الموارد (*Resource based view*)، التي ارتكزت الكثير من الأعمال الفكرية عليها مؤكدة على أهمية ودور الموارد في فهم سلوك المؤسسة وكذا التطور الاقتصادي، وتجدر الإشارة إلى أن (*Wernefelt*) يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد حين استعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الاستراتيجي (*Strategic Management journal*) ثم تبعه آخرون من أمثال (*Grant*) و (*Cool*) و (*Bernay*) المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الإستراتيجية<sup>122</sup>.

فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها المادية كالأبنية والمعدات، وبسبب زيادة الضغوط على الشركات من خلال التغيرات التي تفرضها البيئة التي تعمل بها الشركات، فكان لابد من زيادة الاستثمار في الموارد البشرية التي فرضت نفسها كأحد أهم موجودات الشركات في عالم المعرفة<sup>123</sup>.

<sup>120</sup> عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تمييزها، وتطورها، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص:33.

<sup>121</sup> فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، الموسم الجامعي 2016-2017، ص:2.

<sup>122</sup> سمالي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص:45.

<sup>123</sup> موسى الغريز & شادي بيطار & معتصم اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

حيث أن الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة ، وتطوير الأفكار القديمة ، والمساهمة في المساعدة في القدرات التنظيمية لتوسيع حصتها الحالية في السوق وكذلك زيادة القيمة.<sup>124</sup>

كما يعتبر رأس المال البشري أيضًا القوة الدافعة للميزة التنافسية للأعمال اليوم ، حيث يمثل رأس المال البشري القدرة الفطرية المكتسبة لدى الأفراد يؤدي إلى زيادة في القيمة الاقتصادية المضافة في جميع مجالات الأعمال ، إذا استثمرت بشكل صحيح.<sup>125</sup>

وهنا يبرز دور رأس المال البشري في تعزيز القدرة الإنتاجية للرأس المال البشري في المؤسسة من خلال إستراتيجيات (الإستقطاب، والإختيار ،...)، إضافة إلى الاهتمام بسوق رأس المال البشري الداخلي والمربط بتبادل واستخدام الموارد البشرية ذات المهارات والمعرفة التي تعتبر مهمة للميزة التنافسية، والكفاءات التحولية المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات والتي تتضمن الإبداع، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، وكذلك الكفاءات المعتمدة على المخرجات والتي تتعلق بالمعرفة والإستراتيجيات المرنة مثل السمعة، وجودة المخرجات والمنتجات، وولاء العملاء التي تحقق عوائد كبرى للمؤسسة و تحقق لها ميزة تنافسية.<sup>126</sup> ويمكن في هذه الحالة اعتبار أن:

### الفرع الأول: رأس المال البشري خزان للنمو والقدرة التنافسية

الاستثمار في رأس المال البشري، أحد مصادر تحسين الإنتاجية، والعوامل الخارجية الإيجابية، وفقًا لماثيلد ليموان (Mathilde Lemoine)، فإن نظريات النمو تظهر منذ أكثر من ستين عامًا أن جودة القوى العاملة هي واحدة من المحددات الأساسية للنمو و"الجودة" المتعلقة بمستوى التعليم ، وفي أبحاث جاكوب مينسر وجاري بيكر يعتبران أن التدريب المستمر كاستثمار في رأس المال البشري يدعم النمو طويل الأجل. لذا فإن المزايا المتأتية من رأس المال البشري تكتسب من خلال الكفاءة التراكمية للتكوين و التعليم لأنها تسهل اكتساب مهارات جديدة. ما يولد عوامل إيجابية لدى الموظفين، بالإضافة إلى موارد عوائد متنامية، كما يشجع على الإبداع والابتكار و على بلوغ الأهداف العامة للمنظمة، ويجعل مهارات الفرد ترتبط ارتباطًا إيجابيًا مع مستوى مهارات من حوله بما يعرف بـ "التأثير المزدوج"<sup>127</sup>.

<sup>124</sup> Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien Alshemery & Manal Abdulrahman, **Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector**, Journal of Management and Sustainability; Vol. 7, No. 1; 2017, <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v7n1>, p:64.

<sup>125</sup> Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien Alshemery & Manal Abdulrahman ,op.Cit, P:68.

<sup>126</sup> وأكلي كلنوم ، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص-ص: 135-136.

<sup>127</sup> Anne chateauf-neuf-malcles, **le capital humain une source de competitivite delaissee?**, revue idees economiques et sociales, n° 184, 2016/2, pages 25 a 34, <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2016-2-page-25.htm>, consulter le 24-03-2019 a 23:30; p:25.

## الفرع الثاني: إطار التنافسية القائم على رأس المال البشري

ما بين خصوصية المنظمة في امتلاك محفظة المهارات المتخصصة أو العامة و القيود المفروضة على تنقل رأس المال البشري من منظمة لأخرى، وظروف سوق الانتقالات التي تتحكم في الاحتفاظ أو عزل هذه المهارات ينشئ إطار التنافسية القائم على رأس المال البشري كما يوضحه هذا الجدول:

## جدول رقم (4.1) : إطار التنافسية القائم على رأس المال البشري

خصوصية المنظمة		القيود المفروضة	القيود المفروضة على
خصوصية منخفضة	خصوصية عالية	على التنقل	التنقل جانب طلب
(قابلية عالية للنقل)	(قابلية نقل منخفضة)	جانب العرض	
<p>2- ميزة ممكنة لرأس المال البشري</p> <p><b>الظروف و الشروط:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- محفظة المهارة عامة جدا ؛</li> <li>- رغبة العامل البقاء في المنظمة الحالية؛</li> <li>- السوق يقلل من قيمة المهارات.</li> </ul> <p><b>النتيجة :</b></p> <p>قد يكون رأس المال البشري معزولا بشكل فعال في المنظمة بسبب:</p> <p>(1) يفتقر العمال إلى خيارات خارجية جذابة بسبب تسعير السوق غير الصحيح؛</p> <p>(2) العمال يفضلون عدم تغيير المنظمة.</p>	<p>1- ميزة تنافسية محتملة مرتكزة على رأس المال البشري</p> <p><b>الظروف و الشروط:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- محفظة المهارات ذات خصوصية عالية في المنظمة؛</li> <li>- رغبة العامل البقاء في المنظمة الحالية؛</li> <li>- السوق يقدر بشكل صحيح المهارات.</li> </ul> <p><b>النتيجة:</b></p> <p>يتم عزل رأس المال البشري بشكل فعال في المنظمة بسبب:</p> <p>(1) يفتقر العمال إلى خيارات خارجية جذابة في انتظار تصحيح أسعار السوق ؛</p> <p>(2) العمال يفضلون عدم مغادرة المنظمة.</p>	<p>فيد مرتفع للعرض</p>	<p>ارتفاع قيد تنقل رأس المال البشري في جانب الطلب</p>
<p>4- ميزة تنافسية غير مؤكدة مرتكزة على رأس المال البشري</p> <p><b>الظروف و الشروط:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- محفظة المهارة عامة جدا؛</li> <li>- العامل لا يريد البقاء؛</li> <li>- السوق يقلل من قيمة المهارات.</li> </ul> <p><b>النتيجة:</b></p> <p>- رأس المال البشري معزول بشكل فعال إذا</p>	<p>3- ميزة تنافسية غير مؤكدة مرتكزة على رأس المال البشري</p> <p><b>الظروف و الشروط:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- محفظة المهارة ذات خصوصية عالية في المنظمة؛</li> <li>- العامل لا يريد البقاء في المنظمة؛</li> <li>- السوق يقدر بشكل صحيح المهارات.</li> </ul> <p><b>نتيجة:</b></p>	<p>فيد منخفض للعرض</p>	

<p>كان هناك نقص في الخارج بسبب تسعير السوق غير صحيح تعززه - رغبة العمال في المغادرة من المنظمة.</p>	<p>- يتم عزل رأس المال البشري بشكل فعال إذا كان هناك نقص خيارات خارجية بسبب تصحيح أسعار السوق تعززه رغبة العامل في المغادرة من المنظمة</p>		
<p>6. ميزة نفسية لرأس المال البشري غير مؤكدة <b>الظروف:</b> - محافظة المهارة عامة جدا ؛ - العامل يريد البقاء في الشركة الحالية؛ - السوق تقدر بشكل صحيح المهارات. <b>نتيجة:</b> يتم عزل رأس المال البشري بشكل فعال إذا كان الطلب على رأس المال البشري مرتفع يعززه رغبة العامل في البقاء</p>	<p>5. ميزة نفسية لرأس المال البشري غير مؤكدة <b>الشروط:</b> - محافظة المهارة ذات خصوصية عالية في المنظمة؛ - رغبة العامل البقاء في المنظمة الحالية؛ - السوق يبالغ في تقدير قيمة المهارات. <b>النتيجة:</b> يتم عزل رأس المال البشري على نحو فعال إذا كان الطلب على رأس المال البشري ذو مبلغ مرتفع تعززه رغبة العامل في البقاء</p>	<p>ارتفاع القيد جانب العرض</p>	<p>انخفاض القيد في جانب الطلب (ارتفاع قيمة الصرف يعزز تنقل رأس المال البشري)</p>
<p>8. ميزة غير محتملة لرأس المال البشري <b>الشروط :</b> - محافظة المهارة عامة جدا ؛ - العامل لا يريد البقاء في المنظمة؛ - السوق تقدر بشكل صحيح المهارات. <b>النتيجة :</b> لا يمكن عزل رأس المال البشري بشكل فعال بسبب أسعار السوق المقيمة بشكل صحيح رأس المال البشري والعامل لا يريد البقاء في المنظمة</p>	<p>7. ميزة غير محتملة لرأس المال البشري <b>الشروط :</b> - محافظة المهارة ذات خصوصية عالية في المنظمة؛ - العامل لا يريد البقاء في المنظمة؛ - السوق يبالغ في تقدير قيمة المهارات. <b>النتيجة :</b> - قد لا يكون رأس المال البشري معزولاً على نحو فعال لأن سعر السوق يفوق سعر المنظمة ، إضافة إلى أن رأس المال البشري والعامل لا يريد البقاء في المنظمة</p>	<p>انخفاض القيد جانب العرض</p>	

المصدر Benjamin a. Campbell, rethinking sustained competitive

advantage from human capital, academy of management review , vol. 37, no. 3,2012, 376-395 , p: 381

يقدم الجدول رقم (1.6) وصفاً لعدم تجانس نتائج العالم الواقعي مقارنة بالنظرية الموجودة، فخصوصية المنظمة قد تكون عاملاً مهماً لتحديد فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية من رأس المال البشري، ولكنها ليست العامل الوحيد المهيمن، كما يوضح الجدول رقم ( 1.6) أن المنظمات يمكنها الحصول

على مزايا تنافسية من للعمال الأساسيين وذلك عندما تتعرض الأصول التكميلية<sup>128</sup> الأخرى للمنظمة إلى قيود التنقل في جانب العرض والتي تهيمن على قيود التنقل في جانب الطلب، بمعنى آخر قد تتحقق المزايا التنافسية عندما يهيمن ارتباط العمال الرئيسيين بموظفيهم على قدرتهم على طلب قيمة تبادل خارج المنظمة.

### المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال البشري، ونظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر مفهوم رأس المال البشري أحد مكونات الرأس المال الفكري الذي يتضمن كفاءات الفردية وتتحول هذه الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية إذا ما توفرت أنظمة المعلومات و منها نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعتبر جزء من رأس مال هيكلي لتشكل الكفاءة الجماعية و تصبح ملكية للمنظمة. من الضروري أن تحصل القيادة الإستراتيجية على معلومات حول وضع رأس المال البشري داخل أو خارج التنظيم. هذا من شأنه أن يساعدهم على اتخاذ قرارات ناجحة وتنافسية فيما يتعلق بالتوظيف والتطوير والحفاظ على رأس المال البشري<sup>129</sup>.

و يرى كل من EDWARD E LAWLER<sup>130</sup> أنه يجب أن تكون نقطة الانطلاق لأي نظام معلومات لرأس المال البشري هي معلومات عن الموظفين الأفراد، فمن الضروري أن يربط الإستراتيجيون بين الخصائص المحددة التي يجلبها الموظفون إلى طاولة العمل والتنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، على الأقل يجب أن تكون المنظمات قادرة على الإجابة عن هذين السؤالين: ما هي المهارات التجارية والكفاءات ذات الصلة التي يتمتع بها كل موظف على حدة؟ وإلى أي درجة تستخدم تلك المهارات والكفاءات في مهام العمل الحالية؟ و لإنشاء نظام كامل، تحتاج المنظمات أيضاً إلى جمع البيانات من الأفراد حول دوافعهم ومواقفهم تجاه العمل والحياة المهنية والمنظمة، وعلى وجه التحديد، هناك حاجة إلى بيانات تعكس درجة تحفيز الأفراد لأداء وظائفهم ومدى فهمهم لخطة عمل المنظمة ونموذجها التنظيمي، لاسيما إذا كانوا يخططون لمواصلة العمل في المنظمة<sup>131</sup>.

لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقه للأفراد في مجال تنمية وتأمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين. كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال، والذي يشير إلى أن العامل هو زبون داخلي ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجي بين أكثر وبشغف كبير، كما أمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل بنفسه ك (متابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل،

<sup>128</sup> الأصول التكميلية: هي الأصول أو البنية التحتية أو الإمكانيات اللازمة لدعم طرح وتسويق الابتكارات التقنية بنجاح، وهي غير الأصول المرتبطة أساساً بالابتكار، صيغ هذا المصطلح لأول مرة من قبل ديفيد تيس (David Teece) وقد أجرى الدراسات التجريبية على الأصول التكميلية فرانك في روثيرميل (Frank T. Rothaermel)

<sup>129</sup> Sabar Sutia, Made Sudarma, Djumahir & Rofiaty, op.cit., p:4184.

<sup>130</sup> EDWARD E. LAWLER, OP.Cit, P:18.

<sup>131</sup> EDWARD E. LAWLER, OP.Cit, P:19.

تعديل العنوان والهاتف ...) بما يعرف حالياً بالحدود الذاتية، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك، كما تساعد على تقليل التكاليف، خاصة وأن أكثر من 60% من وقت إدارة الموارد البشرية ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة المضافة.<sup>132</sup>

بالإضافة إلى كل ذلك فإن العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية و رأس المال البشري يظهر من خلال رسم الحدود بين وظيفة الموارد البشرية بحد ذاتها ووظيفة مديرية أنظمة المعلومات فيرى (Patrick Storhaye) أن وظيفة الموارد البشرية لها تحدي كبير تتمثل في تنمية رأس المال البشري حيث يتحدد مجال عملها في هذا الإطار في جمع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ذو الموهبة كي يكون أحد مفاتيح النجاح المنظمة لخلق ميزة تنافسية، بينما مهمة مديرية أنظمة المعلومات (DSI) فتحدياتها تتمثل في تبسيط هيكل إدارة الموارد البشرية ، مركزة على الجانب التنظيمي لهذه الإدارة.

كما يعتبر نطاق نظام معلومات الموارد البشرية نطاق يتجاوز الأداة ، لأنه يساهم في تكوين البانوراما الإدارية للمنظمة . يجب أن تكون هذه البانوراما متناعمة مع طموحاتها الإستراتيجية ، من هذا المنظور، يقوم العديد من مزودي حلول الموارد البشرية بعمل خطاب قوي لإدارة رأس المال البشري لتبرير الأهمية الإستراتيجية للأدوات التي يقدمونها.

لا يرجع السبب في ذلك إلى أن الأداة تتعامل مع موضوع هام وتساهم في توفير المعلومات ودعم اتخاذ القرار بشأن الموضوعات الحيوية بالنسبة إلى النشاط التجاري يعطيها ما يسمى بالدور "الإستراتيجي" ، مما يسمح بنظام المعلومات البشرية لأن يلعب دوراً مهماً في تنفيذ إستراتيجية المنظمة.<sup>133</sup>

### المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية

تكمن أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تنافسية الأعمال ، حيث يعتمد النجاح في الزيادة السريعة في الاقتصاد المعولم على القدرة التنافسية، أي القدرة على المنافسة ، وهو مفهوم متعدد الأبعاد ، والتركيز على هذا المفهوم يضمن القوة الاقتصادية لدولة أو صناعة أو منظمة بالمقارنة مع منافسيها في اقتصاد السوق العالمي ، كما أصبحت إدارة المعلومات، بشكل عام ونظام معلومات الموارد البشرية على وجه الخصوص، عاملاً حاسماً في جعل الأعمال تنافسية وفعالة ، من هذا المنطلق تدرك المنظمات بشكل متزايد ميزة وجود أنظمة تقوم بجمع وتحليل مجموعة الموارد البشرية التي تعتبر أساسية لإدارة الأعمال للحصول على الخدمات وتطويرها واستخدامها وتقييمها وصيانتها والاحتفاظ بالعدد المناسب والمهارة من الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة ، نظام معلومات الموارد البشرية هو أداة إدارية رئيسية تستخدم لفهم أنماط سياسات الموارد البشرية والإجراءات وسلوكيات الموظفين

<sup>132</sup> خالد رحم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر ،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جانفي، 2017، ص:59.

<sup>133</sup> Patrick Storhaye, Op.cit., P:67

بالإضافة إلى تحديد الفجوات في نظم الموارد البشرية وفعالية نظم الموارد البشرية. هي حزمة برمجية توفر نظام إدارة متكامل لأنشطة الموارد البشرية في المنظمات.<sup>134</sup>

### خلاصة الفصل الأول :

يجب أن لا ينظر لدور ونشاطات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد، وتدريبهم، وتطويرهم، وتنظيمهم، والحفاظة عليهم بل يجب أن ينظر إليها على أن مهامها يجب أنجازها بأسلوب استراتيجي، بحيث يمكن للمنظمة أن تتفاعل بإيجابية مع التغيرات التي تحدث في البيئة وحدة المنافسة خاصة في النشاطات المتعلقة بالقطاع السياحي وما يفرزه الانفتاح على هذا الاستثمار في الجزائر. تعمل المنظمات التي تنشط في المجال السياحي في بيئة تتسم بالتنافسية، تسعى بالدرجة الأولى للبقاء والاستمرارية ثم الرغبة في الحصول على حصة سوقية معتبرة. وبذلك فهي بحاجة إلى معلومات ذات جودة وسريعة لاتخاذ قرارات سليمة استجابة للتغيرات في بيئة القطاع السياحي الذي يعتمد جل نشاطها على المورد البشري إدارة؛ استقبالا؛ توجيها؛ إطعاما وسياحة، وبالتالي فهو يتطلب معلومات تتعلق بمواردها البشرية الداخلية ذات المهارة و المعرفة مما يساهم في اتخاذ إجراءات استباقية من خلال الإبداع و التميز للرأس المال البشري و لا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام معلومات للموارد البشرية فعال يحقق استجابة أكبر للمنظمة وللجهات ذات العلاقة مع إدارة الموارد البشرية والتحكم بشكل أفضل في احتياجات رأس المال البشري، مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية تسمح بتلبية احتياجات السوق و الشركاء.

ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح، لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة معلومات أساسية اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.<sup>135</sup>

وذكر كزافييه باريلر أن رأس المال البشري في أي منظمة له طبقات ووجهات نظر مختلفة لحل المشكلات المختلفة بهدف موازنة وتحسين الأفراد مع أهداف العمل والاحتياجات لتحقيق الأداء المتفوق، وتتطلب ممارسة رأس المال البشري أدوات ومنهجيات واكتساب مهارات القيادة.<sup>136</sup> ومن هذه الأدوات التي تستخدمها المنظمة لإعطاء ديناميكية لعملياتها الإدارية و التنسيق المتكامل بين مختلف مصالحها نظم المعلومات الإدارية و خاصة محور موضوع الدراسة نظام المعلومات البشرية الذي تحتاج المنظمة إلى تسيير رأس مالها البشري الذي يعد موردا

<sup>134</sup> Nisha Aggarwal, Mona Kapoor , **Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness**, GIAN JYOTI E-JOURNAL, Volume 1, Issue 2 (Jan – Mar 2012)

<sup>135</sup> فرحة ليندا، مرجع سبق ذكره، ص:69

<sup>136</sup> <https://www.hrinasia.com/management/%EF%BB%BFdifference-between-human-resources-and-human-capital/>, 09/10/2019 à 23:05

استراتيجيا تسعى من خلالها إلى تحقيق و دعم مزاياها التنافسية. كما يندرج استخدام نظم المعلومات الموارد البشرية ضمن الإمكانيات التنظيمية في المنظمات خاصة منها المنظمات السياحية، باعتبار أن العمل السياحي يرتكز بصورة كبيرة على المورد البشري المتخصص و المؤهل، فهذه الأدوات التنظيمية تبرز قدرة المنظمة على إدارة رأس مالها البشري، من خلال ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية تخرج من إطار التسيير التقليدي للموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية لهذا المورد، حتى تستطيع مواجهة احتياجاتها باعتبارهم زبائن داخليين يعملون لإرضاء وتقديم خدمات ذات جودة مميزة تدعم بها ميزتها التنافسية بطريقة تختلف عن المنظمات الأخرى، وبناءً على ما يمكن اتخاذه من قرارات إستراتيجية عالية الجودة تتعلق برأس المال البشري تستخدم المنظمات نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب برامج الكمبيوتر لإدارة البيانات حول حركة الموارد البشرية في المنظمة، بحيث لا يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة بتميز إذا لم يتم اعتماد نظام للموارد البشرية بخصائص الكفاءة والفعالية، لتكون المنظمة قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة تبعاً لتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

## الفصل الثاني

عرض و تقييم الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: عرض و تقييم الدراسات السابقة

### تمهيد

بعد تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري، وتبسيط الضوء على المفاهيم الأساسية للدراسة، والمتمثلة في نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري كمتغيرين مستقلين، والميزة التنافسية كمتغير مستقل، سنتناول في هذا الفصل أغلبية الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الوصول إليها من مختلف المنصات العلمية، حيث شملت دراسات عربية وأجنبية، تنوعت ما بين مقالات وأطروحات، غير أن ما تمت ملاحظته هو أن معظم هذه الدراسات تبحث بين احد المتغيرات المستقلة فقط مع المتغير التابع، وقليل جدا من الأبحاث تلك التي تناولت بالدراسة المتغيرين المستقلين معا مع المتغير التابع، ما سمح لنا بمقارنة من مختلف الأوجه لهذه الدراسات مع دراستنا الحالية وإظهار جوانب التشابه والاختلاف بينها، لذا سيتضمن هذا الفصل تناول أربعة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة لرأس المال البشري و الميزة التنافسية؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة لنظم المعلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة لنظم المعلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري و الميزة التنافسية؛
- المبحث الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

## المبحث الأول: الدراسات السابقة لرأس المال البشري والميزة التنافسية :

المطلب الأول: دراسة ( Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre ، Castillo 2008)<sup>137</sup>

الموسومة ب: " Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance " ، والتي تعني رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة: تحليل العلاقة بين التدريب ، والأداء، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب كمبدع لرأس المال البشري، والذي يمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة على المدى الطويل تؤدي إلى زيادة الربحية ، كما هدفت الدراسة أيضا إلى إظهار مدى تأثير الجهود التي تبذلها المنظمات من حيث التدريب على توليد الدخل، بالإضافة إلى إبراز الجهود التي تبذلها هذه المنظمات من حيث التدريب على استدامة الدخل مع مرور الوقت، كما سعت الدراسة إلى البحث عن أسباب كبح العلاقة الموجودة بين التدريب ، والدخل، استندت الدراسة إلى المقاربة المبينة على الموارد. تكونت عينة الدراسة من 40 شركة، أخذ منها 50 موظفًا على الأقل من كل شركة من موظفي قطاع الأمن الفرعي الخاص في إسبانيا، تمت الدراسة خلال الفترة 1996 إلى 2004. كما تم استخدام استمارة تضم تسعة (9) ملاحظات كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى جمع المعلومات من مصادر إضافية مثل الهيئات العامة ، والوثائق الداخلية من الشركات المعنية ، والجمعيات القطاعية والمطبوعات المتخصصة والمجلات. توصلت الدراسة إلى أنه لا ينبغي اعتبار التدريب تكلفاً، بل استثماراً يمكن أن يؤدي إلى عائد إيجابي، كما اعتبر الباحث أن التدريب هو الطريقة الرئيسية لخلق رأس المال البشري الذي يعتبر مورد ثمين نادر يصعب تقليده (بسبب وجود غموض سببي) يصعب استبداله. علاوة على ذلك، تميل إلى أن يكون لها تأثيرات إيجابية على مدى الالتزام الذي يشعر به الموظف تجاه المنظمة، وتجنب خطر قابلية النقل، وهو العامل الوحيد الذي يمكن أن يوهل التأثير الإيجابي للتدريب على الأداء، بالإضافة إلى الشركات التي تبذل جهوداً أكبر من حيث التدريب تحصل على عوائد اقتصادية أكبر، كما توصل الباحث إلى أنه إذا نظر العميل إلى الزيادة في التدريب كمصدر للقيمة المضافة، فسيكونون على استعداد لدفع المزيد مقابل الخدمة ، وبالتالي إذا كانت تكلفة الزيادة في التدريب تصل إلى الأسعار، فإن دخل الشركة سينمو، إضافة إلى ذلك يرى الباحث أن تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب له

<sup>137</sup> Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre Castillo, **Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance**, Int Entrep Manag , 2009, P-P: 139-163.

تأثير لا يمكن مقارنته باكتساب الموارد البشرية من حيث التكلفة ، وذلك بتوظيف ذوي الخبرة، والدخل الذي تم الحصول عليه ليس مؤقتًا فحسب، بل مستدامًا مع مرور الوقت، حيث تم إيجاد فروقًا كبيرة في ولاء الزبائن بشكل أكبر تجاه المؤسسات الأكثر اهتمامًا بموظفيها، ونتيجة لذلك بذلوا مجهودًا أكبر في شروط التدريب، تم التوصل أيضا إلى أن المؤسسات الأصغر حجماً لديها ولاء أكبر للزبون، نظراً لحقيقة أن الوصول إلى المؤسسات الصغيرة، والاتصال المباشر مع الزبائن يعد أمراً أكثر مرونة ، كما تم إيجاد أيضاً أن العلاقة بين الزبون، والمورد ضرورية للمؤسسات التي تقدم خدمات غير ملموسة كما في حالة شركات خدمات الأمن كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي لديها شهادة جودة والتي تقدم خدمات بأسعار أعلى تبذل جهوداً أكبر فيما يتعلق بالتدريب، كما تم إيجاد أن المزيد من التدريب يساعد على إدخال أفضل لأنظمة الجودة، وأن التدريب في حد ذاته يمثل تكلفة للمؤسسة، لكن الأسعار المرتفعة الناتجة عن التقييم الإيجابي من جانب زبائن الخدمة المقدمة (من خلال المزيد من التدريب) هي التي تسمح للشركة بزيادة دخلها . ارتكز البحث على تدريب رأس المال البشري كآلية لخلق الميزة التنافسية للمنظمة، ومن أهم المؤشرات المستخدمة في الدراسة (الموقع الجغرافي؛ عدد الموظفين؛ عدد الدورات التدريبية؛ عدد ساعات لكل موظف خلال السنة؛ تكلفة الاستثمار لكل موظف خلال السنة...).

**المطلب الثاني: دراسة ( Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi and Chandan Lal Rohra )<sup>138</sup> : 2009**

وهي مقال موسوم بـ " Human Capital a Source of Competitive Advantage " " Ideas for Strategic Leadership " Advantage " هدف الباحثين من خلاله هذه الدراسة إلى البحث عن رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية ' أفكار للقيادة الاستراتيجية '، كما هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية رأس المال البشري في أداء المنظمة ، ووصف بعض النماذج للقيادة الاستراتيجية للمنظمة بالإضافة إلى تصميم نموذج للابتكار واستغلال أفضل رأس المال البشري لكونه المصدر الرئيسي للميزة التنافسية كما سعت الدراسة إلى فهم أفضل طريقة ممكنة للحصول على رأس مال بشري متفوق وفهم تطبيق تقنيات التحليل الاستراتيجي على رأس المال البشري، استخدمت الدراسة أسلوب

<sup>138</sup> Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi and Chandan Lal Rohra, **Human Capital a Source of Competitive Advantage "Ideas for Strategic Leadership"**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4): 4182-4189, 2009. [https://www.researchgate.net/publication/259032973\\_Human\\_Capital\\_a\\_Source\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Ideas\\_for\\_Strategic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/259032973_Human_Capital_a_Source_of_Competitive_Advantage_Ideas_for_Strategic_Leadership). Visited 20/04/2018 à 14h:00.

(SOWT) للتحليل رأس المال البشري، ومن أهم ما توصلت إليها الدراسة أن التكنولوجيا والعولمة والمنافسة المتزايدة بين المنظمات غيرت الأشكال التقليدية للمزايا التنافسية، كما توصلت إلى أنه قد لا يكون لتعزيز التحالفات بين المنظمات، ومزايا التكلفة، وتوافر المواد الخام، والتنوع، ميزة تنافسية حقيقية، وأيضاً تم من خلال النموذج المصمم تم التوصل إلى أن الإنسان هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، بالإضافة إلى أنه يمكن استخدام هذه النماذج للابتكار واستغلال أفضل للرأس المال البشري.

**المطلب الثالث: دراسة (نغم حسين نعمة ، 2010)<sup>139</sup> عبارة عن مقال نظري موسوم بـ " بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"** هدفت الدراسة إلى البحث عن أهم الطرق، والوسائل التي يمكن من خلالها بناء القدرات الخلاقة للمنظمة ، ومن تم العمل على تطويرها، كما هدفت الدراسة إلى البحث عن آليات بناء رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير رأس المال البشري. و من أهم ما توصلت إليها الباحثة أن رأس المال البشري أصبح القضية الرئيسية في معظم منظمات الأعمال الناجحة، ولا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال، ولكي تضمن استقرارها، تفوقها وتنافسيتها بشكل قوي فعليها أن تجعل من بناء وتطوير الموجودات البشرية بعدا مهم من أبعادها من خلال استعدادها الدائم لتقليص الفجوة ما بين المعرفة-التنفيذ؛ وأن حسن بناء وتطوير رأس المال البشري ينعكس على تحقيق مستويات أداء عالية أو ما يسمى بالأداء المريح؛ و أن القيمة الحقيقية للمنظمات هي في نقل التعلم، و المعرفة الجديدة، ووضعها موضع التنفيذ، الأمر الذي سيساعد على تعزيز رأس المال البشري و بالتالي ضمان أداء متفوق، وتحقيق ميزة تنافسية.

**المطلب الرابع: دراسة ( مصطفى رجب علي شعبان، 2011)<sup>140</sup> رسالة ماجستير الموسومة بـ " رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دراسة حالة"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده البشري الهيكلي، والعلاقات، كما هدفت إلى دراسة العلاقات بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية

<sup>139</sup> نغم حسين نعمة، " بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، الإصدار 16، الصفحات 199-216، جامعة الكوفة، 2010.

<sup>140</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دراسة حالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011،

[https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/20686/file\\_1.pdf](https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/20686/file_1.pdf) ، تاريخ الزيارة 2018/03/15،

كما سعت الدراسة إلى البحث فيما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية (مدير إدارة، مديرة دائرة، رئيس قسم، مدير معرض)، تم فيها استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والذي بلغ عددهم 120 موظف، من أهم ما توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، والعلاقات)، وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لصالح رأس المال العلاقات.

**المطلب الخامس: دراسة (J.Misére, G.Farges, H.Baili & Q.Li, 2015)**<sup>141</sup> عبارة عن مقال تحت عنوان " Développer la performance et la compétitivité du personnel par le management selon la norme ISO 10018 " هدفت الدراسة إلى تشخيص المهارات وقياس مشاركة الموظفين في مختلف نشاطات المنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري كما هدفت الدراسة إلى تحديد الإجراءات الضرورية التي تمكن المنظمة من تحسين ابتكارها وأدائها وزيادة قدرتها التنافسية وبالتالي تظل قادرة على المنافسة، بالإضافة إلى تكيف وتبني نهج لتحسين المستمر لسياسات الإدارة لإدارة المهارات وتقييمها لأنه رأس المال البشري يمثل مصدر الثروة المحتملة للمنظمة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات الحقيقية للموظفين لتقييم مستوى المناخ الاجتماعي داخل المنظمة، وللقيام بالدراسة تم إجراء دراسة مقارنة في إدارة المهارات بين طريقة (MITRANI)، و(ISO 10018) بطاقات آلية للتشخيص الذاتي، البطاقة تحتوي أسئلة مقسمة على ثلاثة (03) أبعاد (savoir-être, savoir-faire, communication) بأربعة بدائل، حيث تم استخدام الملحق (B1) للمعيار (ISO10018) لقياس مشاركة الموظفين في مختلف نشاطات المنظمة، وتم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد مستوى المهارات الإدارية، ومشاركة، وإقحام المستخدمين في أقسام، ونشاطات المنظمة، كما هدفت الدراسة لتبيان أهمية تحديد مراحل اكتشاف المهارات التي تعتبر أساس مرافقة رأس المال البشري لنجاح المنظمة للتكفل بقضايا، ومطالب السوق والشركاء، وتم الاعتماد على المعيار الدولي (ISO10018) على أساسه تم إعداد بطاقة آلية للتشخيص الذاتي موجهة لمسؤولي إدارة الموارد البشرية، ومدير المنظمة من أجل تحديد احتياجاتهم من المهارات لتشكيل لديهم رؤية أكثر

<sup>141</sup> J. Miséré H. Baili, Q. Li & G. Farges, **Développer la performance et la compétitivité du personnel par le management selon la norme ISO 10018**. Publié par Elsevier Masson SAS.

موضوعية للمهارات الإدارية التي تمتلكها المنظمة، كما تهدف أيضا الدراسة إلى اقتراح سلسلة من خطط العمل وفقاً للمستويات الوظيفية فيما يتعلق بمشاركة ، وإقحام الموظفين في أقسام ، ونشاطات المنظمة. من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الانحراف المعياري المنخفض مؤشر على فعالية واتساق مهارات المديرين أو مستوى مشاركة الموظفين في المنظمة كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الانحراف المعياري المرتفع مؤشر على أنه يجب أن يتم تشجيع ، وتطوير التبادلات بين المديرين لنشر أفضل الممارسات حيث تسمح لمتخذي القرارات بانتهاج التحسين المستمر ذي الصلة بسياساتهم الإدارية، وإدارة مهاراتهم وقيمتها بالنسبة للمصدر المحتمل لثروة المنظمة المتمثلة في رأس المال البشري ، كما تم ملاحظة أنه بالنسبة إلى (MITRANI)، يجب أن تعكس المهارات السلوكيات اللازمة للنجاح المستقبلي للمنظمة أولاً، ويرى الباحث أنه من المهم تحديد ملف تعريف للكفاءة مع رؤية للمستقبل واعتماداً على بيئة الأعمال (الفرص/التحديات)، تحدد هذه العملية عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة، أما بالنسبة لمعيار (ISO10018)، تكون العملية ضرورية في البداية لتقييم الفجوات بين المهارات المطلوبة ، والمهارات المتاحة، ويتم اقتراح خطة عمل في الخطوة الثانية، بحيث يجب أن يتضمن المشاركة الفعالة في تضمين أفكار الموظفين في اتخاذ القرارات، وتعزيز التزام ومشاركة الموظفين لتحقيق الأهداف؛ ضمان قابلية التوظيف من خلال تطوير تدريب مؤهل مع مراعاة التغييرات في البيئة ، والإستراتيجية من داخل المنظمة، إضافة إلى عمليات التداول على المناصب التي تتغير واحتياجات المهارات تتغير مع تغير ظروف العمل الجديدة، والجهود المعترف بها من خلال الاعتراف بالقيمة الإنسانية للموظف ، وصفاته ، وقدراته ، وخبراته، ومهاراته المميزة (التحفيز المعنوي والمادي).

**المطلب السادس: دراسة (غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود اباضه، 2016)<sup>142</sup> الموسومة بـ " الاستثمار البشري وعلاقته بالميزة التنافسية في الشركات السياحية المصرية "**، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية الاستثمار البشري ، والطرق الحديثة في الاستثمار الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ، وبالتالي الأداء الوظيفي المتميز لما له من أهمية بالغة في تحسين قدرات المنظمات السياحية المصرية ، وتحقيق التنافسية . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على

<sup>142</sup> غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود اباضه، الاستثمار البشري وعلاقته بالميزة التنافسية في الشركات السياحية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد العاشر، العدد (1/2) سبتمبر 2016.

استراتيجيات المنظمات السياحية المصرية في الاستثمار في رأس المال البشري في ظل جو التنافسية السائد، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على أهمية التعليم، والتدريب، والتحفيز، والتمكين كعناصر هامه من عناصر الاستثمار البشري لتحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي الأداء الوظيفي الجيد مما يحقق التنافسية. تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات باستعمال مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وشملت عينة الدراسة مديري شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة، وانحصرت الفترة الزمنية لموضوعات الدراسة من عام 2007 إلى غاية 2015. من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن نظرة المنظمات السياحية إلى رأس المال البشري أنه أصل هام من أصول الشركة كما تعتبرهم شريك كامل في الشركة، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المنظمة على مدى اهتمامها بكفاءة، وقدرة هذا العنصر، ويعتبر الاستثمار البشري هو العنصر الرئيسي في نجاح الشركات السياحية. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المنظمات السياحية تقوم بالاهتمام بتعليم، وتدريب الموظفين لديها على ما يستلزم بالقيام بالعمل الحالي الذي يقوم به، وبعض المنظمات تقوم بتدريبهم على ما يستجد من تكنولوجيا حديثة تحسن من أداء سير العمل وسرعة القيام به، ومعظم الشركات تهتم بتحفيز الموظفين لديها ماديا ومعنويا، وتهتم بعض منها بتدريبهم على المهارات الوظيفية المستقبلية كما أصبحت المنافسة اليوم إحدى السمات الأساسية في تطور الاقتصاد، وبالتالي أصبح من الضروري على شركات السياحة البحث عن رؤى جديدة، وإنتاج برامج جديدة أو تطوير البرامج والخدمات الحالية مستقبلا لتحقيق المنافسة بين بعضها البعض على الصعيد الإقليمي، والاتجاه للمنافسة الخارجية الدولية، كما تقوم غالبية الشركات السياحية المصرية بتقديم برامج، وخدمات ذات جودة عالية كاستراتيجية أساسية لتحقيق التنافسية المستدامة، وضمان بقاءها في السوق، يليها إتباعها لاستراتيجية التنافس بالتميز والتي تعني تقديم خدمات إضافية مميزة للعملاء، يليها استراتيجية التنافس بالتكلفة والتي تعني خفض تكلفة المنتج السياحي، يليها إستراتيجية التنافس عن طريق المرونة والسرعة في تقديم الخدمة، هذا، وتأتي إستراتيجية التنافس بالتركيز التي تعني تركيز جهودات الشركة على قطاع محدد من السوق في أهمية متأخرة من خلال الدراسة الميدانية للباحث، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المنظمات السياحية المصرية تهتم بتقديم برامج تدريبية في مجال الحاسب الآلي، والسياحة، والضيافة، وفي مجال تعليم اللغات للموظفين لديها من أجل تحقيق التنافسية المستدامة، وتهمل بعضها تقديم الدورات في مجال تنمية الموارد البشرية على الرغم من أهميتها في تطوير أداء العاملين داخل الشركات.

المطلب السابع: دراسة ( يحيياوي خديجة، 2016)<sup>143</sup>، أطروحة دكتوراه موسومة بـ " دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر"، هدفت الدراسة إلى محاولة للمساهمة في البحث عن إجابة حول أسباب تأخر قطاع السياحة في الجزائر، وهل فعلا يكمن السبب في عدم كفاءة الموارد البشرية في هذا القطاع؟ ، أم يعود التأخر إلى أسباب أخرى؟ ، كما يهدف البحث إلى دراسة مدى مساهمة العنصر البشري- سواء الموظفين داخل المنظمات السياحية أو أفراد المجتمع في ضعف أداء قطاع السياحة في الجزائر، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحقليين المعرفيين لهذا الموضوع، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتمثلت عينة الدراسة في الموظفين من المنظمات السياحية متمثلة في الفنادق ، والوكالات السياحية، حيث تم توجيه الإستبانة لعينة عشوائية من موظفي هذه المنظمات حيث تم توزيع ( 200 ) استمارة، بمتوسط استمارتين (02) لكل فندق واستمارتين(02) لكل وكالة سياحية، وتم تحليل معطياته باستعمال برنامج Spss ، كما تم تطبيق أساليب التحليل الإحصائي خاصة منها الارتباط ، والانحدار تم تقدير العلاقة بين هذه المتغيرات. من أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة بين تنمية الموارد البشرية، سواء من حيث التعليم أو التدريب، ومستوى الخدمات المقدمة في المنظمات محل الدراسة غير أنها ليست قوية، يعود ذلك إلى ضعف مستوى التعليم حيث ركز المسؤولون في هذا القطاع على الجانب الكمي على حساب الجودة، كما يعود إلى ضعف مستوى التدريب في هذه المنظمات .

المطلب الثامن: دراسة ( Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien )<sup>144</sup>، الموسومة بـ: Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on " Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector " و التي تعني دراسة الميزة التنافسية القائمة على رأس المال البشري وأثره على الاستدامة التنظيمية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات بالأردن، هدفت الدراسة إلى

<sup>143</sup> يحيياوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس-الجزائر، 2016-2017.

<sup>144</sup> Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien Alshemery & Manal Abdulrahman, **Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector**, Journal of Management and Sustainability; Vol. 7, No. 1; 2017, URL: <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v7n1p64>, Visited 20/04/2018 à 21h:05

النظر في تأثير الميزة التنافسية من خلال استثمار رأس المال الفكري كأحد العناصر في إنشاء الاستدامة التنظيمية في قطاع الاتصالات الأردنية، بالإضافة إلى إنشاء إطار نظري لتحديد الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، كما هدفت الدراسة إلى تحديد رأس المال الفكري من حيث المفهوم والأهمية والعناصر وتوضيح العلاقة بين هذه المتغيرات، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد مستوى تطبيق الميزة التنافسية و مستوى استثمار رأس المال البشري شركات الاتصالات عينة الدراسة، ومدى مساهمة وتأثير الاستثمار في رأس المال البشري في خلق ميزة تنافسية. استخدمت الأستبانة كأداة لجمع البيانات و استخدم الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل البيانات واختبار فرضيات هذا البحث. من أهم ما توصلت هذه الدراسة أن الميزة التنافسية القائمة على رأس المال المتميز هي الطريقة المثلى التي يجب استخدامها في شركات الاتصالات لأنها تساهم في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، كما أن هناك تأثير إيجابي لرأس المال البشري على خلق ميزة تنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة، إضافة إلى وجود ميزة تنافسية لشركات الاتصالات على أساس رأس المال البشري، كما يشكل قدرة هذه الشركات على خلق الاستدامة التنظيمية واستمرار النجاح، وتم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي لوجود ميزة تنافسية على أساس وجود رأس مال بشري فعال والذي يساهم في خلق الاستدامة في الشركات فيما يتعلق بالأطراف المختلفة داخل وخارج هذه الشركات، كما أن هناك تأثير إيجابي لوجود ميزة تنافسية على أساس وجود رأس مال بشري فعال والتي تساهم في خلق الاستدامة في قدرة الشركات على توليد المعرفة، وخلق أفكار جديدة، والحفاظ على الابتكار وإيجاد أفكار خلاقة المساهمة في تطوير الشركة، والتقدم والتفوق على منافسيها، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لوجود ميزة تنافسية على أساس وجود رأس مال بشري فعال مما يساهم في خلق استدامة العمل الجماعي، كما ينبغي للمنظمات أن تجد ميزة تنافسية بناءً على رأس مال متميز، وهي الطريقة المثلى التي يجب استخدامها في شركات الاتصالات، بينما تساهم الشركات في استثمار رأس المال البشري على النحو الأمثل، وتحقيق الاستدامة التنظيمية المثلى في مختلف المجالات، ستحقق الشركات أيضاً رؤيتها ورسالتها المستقبلية.

المطلب التاسع: دراسة (مها مصطفى جانكير بك، 2018) <sup>145</sup> الدراسة عبارة عن مقال موسوم بـ "الاستثمار في رأس المال البشري مدخل للتميز دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل" هدف المقال إلى دراسة مدى إسهام الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز للمنظمات ودراسة العلاقة بين استثمار رأس المال البشري، وبناء المزايا التنافسية للوصول للتميز في المصارف التجارية بالموصل بالإضافة إلى دراسة مدى تأثير عملية الاستثمار في رأس المال البشري في الوصول للتميز في المصارف التجارية بالموصل، تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات ضمت أربعون (40) مستجوبا في المصارف الحكومية وخمسة وعشرون (25) مستجوبا في المصارف الأهلية، مست أعضاء مجلس الإدارة و رؤساء الأقسام، توصلت الدراسة إلى أن المصارف (الحكومية والأهلية) لديها اهتمام عال بمواردها البشرية وتسعى باستمرار لتطويرها ، وحثها على التعلم، والابتكار، والإبداع، كما توصلت الدراسة على أن مقومات التميز متوافرة لدى المصارف عينة الدراسة (الحكومية والأهلية) على أساس معايير واضحة للعمل ، وموقعا تنافسيا جيد، ومتميز، واهتمام عال بخدمة الزبائن، بالإضافة هناك علاقة معنوية بتحقيق التميز في إطار المصارف، وأن الاستثمار في رأس المال البشري في الميدان المبحوث يمارس تأثيرا معنويا في تحقيق التميز كما أن هناك فرق بسيطة بين القطاع الخاص ، والقطاع العام فكلتا المصرفين تهتم بمواردها البشرية، وبأهمية التعامل معها كموجود استراتيجي له قيمة تحقق المنظمة من خلاله أرباحا و إيرادات عالية.

المطلب العاشر: دراسة (جمال عبد الله مخلف المختار، 2018) <sup>146</sup> عبارة عن مقال موسوم بـ "أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى" ، هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى امتلاك القيادات الإدارية للمنظمة لرؤية واضحة عن أوجه التأثير الذي يتركه التوجه الريادي بأبعاده على مستويات أداء رأس المال البشري حيث تمثلت أبعاد التوجه الريادي في (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطرة، الاندفاع للمنافسة)، أما أبعاد رأس المال البشري فتمثلت في (المعرفة، المهارة،

<sup>145</sup> مها مصطفى جانكير بك، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل للتميز دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، تنمية الرافدين، مج. 37، ع. 118 (2018)، ص-ص: 115-130، <https://search.emarefa.net/detail/BIM-832210>

<sup>146</sup> جمال عبد الله مخلف المختار، أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، الجزء 1، جامعة تكريت، 2018.

التعليم، والتدريب)، كما هدفت الدراسة إلى البحث في مدى مساهمة أبعاد التوجه الريادي في عملية بناء رأس المال البشري متمثلاً بالقيادات الإدارية عينة البحث، بالإضافة إلى البحث عن نوع العلاقة ، والأثر بين كل من متغيرات أبعاد التوجه الريادي ومتغير رأس المال البشري، تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات مستخدماً مقياس ليكرت الحماسي لعينة من الأفراد الذين يمثلون القيادات الإدارية) عميد معاون عميد، رئيس قسم ) في مؤسسات التعليم التقني حيث بلغ عدد الاستثمارات التي تم تحليلها خمسة وأربعون ( 45) استمارة، من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن التوجه الريادي بأبعاده هو فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم على تفعيل الإمكانيات ، والمهارات لتحقيق التميز ، والإبداعية في أداء الأعمال ، والنشاطات المختلفة من خلال دعم ، وتحفيز أفكار ، وسلوكيات رأس المال البشري في المنظمات وصولاً إلى بنائها ، وتنميتها، كما توصلت الدراسة إلى أن منظمات الأعمال المعاصرة تواجه تحديات كبيرة تتمثل بالتدني الواضح في كفاءة رأس المال البشري بكل أنواعه ومستوياته فضلاً عن الضعف في القدرات والمهارات، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (جيدة) بين البعد المستقل ( أبعاد التوجه الريادي) مما يشير إلى وجود تناسب كبير واضح بين متغيرات التوجه الريادي، وبناء رأس المال البشري في المنظمات عينة الدراسة، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي (مجتمعة) على بناء رأس المال البشري، كما أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي كل على حدا على بناء رأس المال البشري ، كما أشارت نتائج تحليل التباين إلى أن هناك تبايناً في مستوى التأثير لكل من أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري إلا أن عمومية النموذج تستوجب البحث في تحديد العوامل التي أسهمت وبشكل أفضل في معنوية النموذج وذلك من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج بهدف اختيار أفضل العوامل التي أسهمت في تحقيق ذلك .

المطلب الحادي عشر: دراسة نظرية لـ ( Jianwen Xiao، 2018 )<sup>147</sup> ، الموسومة بـ " A Preliminary Study on the New Generation Employees' Human Resource Management and Enterprise Sustained Competitive Advantage—From the Perspective of Resource-Based View "، والتي تعني دراسة أولية حول إدارة الموارد البشرية لموظفي الجيل الجديد والمزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات - من منظور النظرية القائمة على

<sup>147</sup> Jianwen Xiao, **A Preliminary Study on the New Generation Employees**, Human Resource Management and Enterprise Sustained Competitive Advantage—From the Perspective of, Resource-Based View. American Journal of Industrial and Business Management, 2018, P.P :2364-2374.

الموارد، هدفت الدراسة إلى مطابقة خصائص الجيل الجديد من الموظفين (جيل الثمانينات ، والتسعينات) مع منظور القائم على نظرية موارد المؤسسة من خلال إطار (VRIO) التي من خصائصها ( قيمة، ندرة، عدم القدرة على المحاكاة، والوظيفية)، ويمكن لإدارة الموارد البشرية خلق درجة من التنافسية التي تتمتع بها القوة العاملة. المقال يطرح إشكالية الموظفين الجدد ، ومدى خلقهم لميزة تنافسية مستدامة حيث يرى الباحث أن موظفي الجيل الجديد هم أحدث جزء من الموارد البشرية للمؤسسات حيث يقومون بجلب معارف ومهارات جديدة لتطوير المؤسسات ، والأفكار، والآراء الجديدة لثقافة المنظمات، كما يدفع موظفو الجيل الجديد المنظمات إلى مواكبة هذا الاتجاه والتطور بطريقة موجهة نحو السوق، لذلك يعتقد الباحث أن الجيل الجديد من الموظفين يمثلون قيمة للمنظمات. من أهم ما توصلت إليها الدراسة أن موظفي الجيل الجديد يتمتعون بالقيمة والندرة ويصعب تقليدهم ولا يمكن تعويضهم، مما يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تستهدف وتستقطب الجيل الجديد.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة بقة لنظم المعلومات الموارد البشرية ، والميزة التنافسية :

المطلب الأول: دراسة (Nisha Aggarwal & Mona Kapoor، 2012)<sup>148</sup>، الدراسة عبارة عن مقال نظري بعنوان " Human Resource Information Systems - Its role and importance in Business Competitiveness"، تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد دور وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية نحو التنافسية التجارية، كما تحاول هذه الدراسة إبراز الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية ، ومكوناته، وفوائده، ووظائفه ، استعمل الباحثان المنهج الوصفي لإبراز هذا الدور، وهذه الأهمية، فمن حيث الأهمية بين الباحث أن البقاء ، والنجاح في الاقتصاد العالمي الحالي الذي يسير بخطى سريعة يتركز على زيادة القدرة التنافسية، أي القدرة على المنافسة ، وهو مفهوم متعدد الأبعاد، فهو يصف القوة الاقتصادية لبلد أو صناعة أو شركة فيما يتعلق بمنافسيها في اقتصاد السوق العالمي الذي تتحرك فيه السلع والخدمات والأفراد والمهارات والأفكار بحرية عبر الحدود الجغرافية ، إضافة إلى إدارة المعلومات، حيث أصبح نظام معلومات بشكل عام ، ونظام معلومات الموارد البشرية على وجه

<sup>148</sup> Nisha Aggarwal & Mona Kapoor, **Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness**, GIAN JYOTI E-JOURNAL, Volume 1, Issue 2 (Jan – Mar 2012).

الخصوص عاملاً حاسماً في جعل الأعمال تنافسية وفعالة كما تدرك المنظمات بشكل متزايد ميزة وجود أنظمة تلتقط مجموعة من جوانب الموارد البشرية ، وتحللها، وترفع تقارير عنها ، والتي تعد ضرورية لإدارة أعمالها، ومن خلال النموذج الذي صممه الباحثان أبرزاً فيه أن معالجة (SIRH) كأداة تستخدمها المنظمات لحل، وإدارة مجموعة متنوعة من المشكلات ، والعمليات المرتبطة بإدارة الأفراد من ناحية، كما يمكن استخدام التكنولوجيا لأغراض مختلفة ضمن وظائف موارد بشرية معينة - للتعيين والاختيار، وتقييم الأداء، والتعويضات والمزايا، والتدريب والتطوير، والصحة والسلامة، وعلاقة الموظف والقضايا القانونية، والاحتفاظ بميزان الحياة والعمل ، ومن ناحية أخرى فإن المنظمة التي تستخدم مزيجاً معقداً من حلول (SIRH) تمكن وظيفة الموارد البشرية من الإدارة في الموارد البشرية بالإضافة إلى تدفق معلومات الموظفين بطريقة متكاملة عبر دورة التوظيف بأكملها لكل فرد، وبالتالي تحويل الانتباه عن تمحور عملية الموارد البشرية لزبون (موظف) متمركز حول إدارة الموارد البشرية ، وقد خلص الباحثان إلى أنه يمكن اعتبار (SIRH) بمثابة العمود الفقري للمنظمة وحيوي في تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، كما توصل الباحثان إلى أن (SIRH) يمكن من الفعالية والكفاءة ، ويعزز القدرة التنافسية بين المنظمات، وبالتالي يجب أن يكون نظام إدارة الموارد البشرية (SIRH) مدفوعاً برؤية إستراتيجية، ويجب أن يتم تنفيذه كنظام مفتوح، حيث تسهل تكنولوجيا المعلومات الاتصال بحرية بين الميزات المتكاملة، ولهذا يجب أن يكون نظام إدارة الموارد البشرية الشامل والفعال مدفوعاً برؤية المنظمة وقيمتها وثقافتها.

المطلب الثاني: دراسة ( بن طاعة عتيقة & بن عبو جيلالي ، 2013)<sup>149</sup> ، مقال بعنوان " نظام معلومات الموارد البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية - " هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تخفيض التكاليف في البنوك الجزائرية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق جودة البيانات ، بالإضافة إلى دراسة تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق الإبداع في البنوك الجزائرية عينة الدراسة، استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، لعينة مكونة من اثنان وسبعون (72) من مدراء البنوك ، وقد اشتملت عينة البحث على مستويين إداريين (إدارة عليا ووسطى) من كلا

<sup>149</sup> بن طاعة عتيقة و بن عبو جيلالي، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، المجلة الجزائرية

للاقتصاد وإدارة، العدد 04-أكتوبر 2013.

الجنسين، ومؤهلات علمية متعددة، من أهم ما توصلت إليها الدراسة وجود علاقات ارتباطيه بين متغيرات الدراسة، حيث تبين أن نظام معلومات الموارد البشرية يرتبط بعلاقة ارتباط معنوية موجبة مع تحقيق المزايا التنافسية عند مستوى معنوية (0,01)، كما توجد علاقات ارتباط معنوية موجبة بين النظام الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية، وتحقيق المزايا التنافسية عند مستوى معنوية (0,01)، و تبين أيضا أن أقوى علاقات الارتباط كانت بين (نظام التوظيف - المزايا التنافسية)، وأقلها كانت بين (نظام تقييم الأداء - المزايا التنافسية) رغم أنها جميعاً علاقات ارتباط معنوية موجبة، وأوضحت النتائج أن نظام معلومات الموارد البشرية يؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على تخفيض التكاليف، كما يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية إيجابياً وبشكل معنوي على تحقق جودة البيانات، بالإضافة أيضاً أن نظام معلومات الموارد البشرية يؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على تحقيق الإبداع، وبالتالي تم قبول فرض الدراسة الرئيسي بوجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق المزايا التنافسية في البنوك الجزائرية .

**المطلب الثالث: دراسة (Pei-Fang Hsu, 2013) <sup>150</sup> مقال بعنوان " Commodity or**

**competitive advantage? Analysis of the ERP value paradox** " هدفت

الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفارقة قيمة (ERP) بعدما تبين أن العديد من الشركات تشكو من أنه بعد استثماراتها الضخمة في أنظمة تخطيط موارد المؤسسات، وجدوا أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات لا تقدم لهم طلبات جديدة أو أرباح جديدة أو ميزة تنافسية كما يدعي بائع وا تخطيط موارد المؤسسات، كما وجدت الدراسات الأكاديمية حسب الباحث نتائج مختلطة فيما يتعلق بمكافآت تخطيط موارد المؤسسات تمثيا مع العرض القائم على الموارد (RBV)، وتمحورت إشكالية البحث عن الموارد التنظيمية، والقدرات الخاصة التي يمكن استخدامها للاستثمار في أنظمة تخطيط الموارد للمنظمة لتحقيق ميزة تنافسية، وقدت اعتمدت الدراسة على مقارنة الموارد، وللوصول للنتائج تم تصميم استبانة لجمع البيانات على كل من المتغيرات في النموذج، تم اختبار الاستبيانات الأولية التجريبية على خمس شركات تم اختيارها عشوائيا من إطار العينة، واستنادا إلى إجاباتهم تم تنقيح بعض البنود للتوضيح بعد وضع اللمسات الأخيرة على الإستبانة، وتم اختيار العينة بشكل عشوائي من داخل الصناعة التحويلية في

<sup>150</sup> Pei-Fang Hsu, **Commodity or competitive advantage? Analysis of the ERP value paradox**,

Electronic Commerce Research and Applications 12 (2013) 412–424, journal homepage:  
www.elsevier.com/locate/ecra.

الولايات المتحدة لأن هذه الصناعة تستخدم أنظمة تخطيط موارد المؤسسات الأكثر شعبية. و من أهم ما توصلت إليها الدراسة أن الموارد التنظيمية الخاصة بالمنظمة تلعب دوراً أكثر أهمية من موارد تكنولوجيا المعلومات (تخطيط موارد المؤسسات ERP، وتقنيات الأعمال الإلكترونية) في توليد قدرة تكامل الأعمال، كما أن موارد تكنولوجيا المعلومات، والموارد التنظيمية الخاصة بالمنظمة لا توفر بشكل مباشر ميزة تنافسية لها، كما تم التوصل أيضاً إلى أن القدرة على تكامل الأعمال تلعب دور الوسيط الذي من خلاله تحقق المنظمات ميزة تنافسية لنفسها. ومن الممكن توضيح الآثار المترتبة على هذه النتائج بشكل أكبر من خلال الأساس النظري للدراسة - طريقة العرض القائمة على الموارد (RBV) - والتي تؤكد على موارد المنظمة غير المتجانسة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية في RBV، كما يمكن أن يكون عدم تجانس الشركة ذا أهمية حاسمة لميزة الشركة التنافسية لأنه يقود منافسة غير كاملة، ويمكن أن يمنح أرباحاً أعلى من المعدل الطبيعي للمنظمة.

المطلب 1 لرابع: دراسة (فراس رحيم يونس العزاوي & عثمان ابراهيم أحمد الخفاجي، 2015)<sup>151</sup>، الدراسة عبارة عن مقال بعنوان "تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزاعفرانية" هدف البحث إلى تشخيص مستوى انعكاس قدرات تكنولوجيا المعلومات (المعمارية، البنية التحتية، الموارد البشرية، موارد العلاقات، القدرات الدينامكية) لدى شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزاعفرانية في تحقيق التفوق التنافسي في تحقيق التفوق التنافسي باستخدام مؤشرات (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والابداع). استخدم الباحثان المنهج التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، من أفراد العينة البالغ عددهم (30) فرداً إلى جانب المقابلات الشخصية والمشاهدات الفعلية من أجل تطوير نموذج قياس موثوق وصحيح لمتغيرات قدرات تكنولوجيا المعلومات مع مؤشرات التفوق التنافسي، في حين تم تحليل الإجابات باستخدام الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، فضلاً عن اختباري الفروق، وفيشر (F, T) ومعامل التعدد  $R^2$ . من أهم النتائج التي تم توصل إليها البحث إلى اتفاق العينة على أن التفوق التنافسي يتأثر بشكل مباشر في القدرات ال كبيرة لتكنولوجيا المعلومات،

<sup>151</sup> فراس رحيم يونس العزاوي & عثمان ابراهيم أحمد الخفاجي، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزاعفرانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 11، لسنة 2015، الصفحات ص-ص 190-230.

وتكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقد تم تطوير نموذج قياس متغيرات قدرات تكنولوجيا المعلومات مع متغيرات التفوق التنافسي، كما اتضح أن بعد الموارد البشرية كان واضحاً بدرجة كبيرة لدى أفراد عينة البحث لحصوله على المرتبة الأولى من حيث الترتيب، والأهمية النسبية، كما توصل الباحثان إلى أنه يمكن أن تتبنى المنظمات مدخل التفوق التنافسي القائم على ( التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والأبداع) المستندة إلى قدرات تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا معلومات الموارد البشرية. كما أظهرت نتائج تحليل، واختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط، وتأثير مباشر بين قدرات تكنولوجيا المعلومات في التفوق التنافسي بمؤشراته داخل المنظمة، مما يساعد في زيادة وتحسين جودة المنتجات المقدمات للزبائن بالشكل الذي يحقق تفوقاً تنافسياً على الآخرين.

**المطلب الخامس: دراسة (نايف بن محمد هذال المكيحلي السبيعي، 2016)<sup>152</sup>، الدراسة هي رسالة ماجستير بعنوان " نظم معلومات الموارد البشرية و دورها في تطبيقات إدارة الموارد البشرية بقطاع حرس الحدود في رابغ " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، و البحث عن الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، كما تهدف الدراسة للتعرف على وسائل التغلب على المعوقات التي تحد من استخدام (SIRH)، كما تبحث الدراسة عن الكشف عن إمكانية وجود من عدمه للفروق ذات الدلالة الاحصائية في آراء المستجوبين حول محاور الدراسة التي تعزى لخصائصهم الشخصية و الوظيفية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قيادة قطاع حرس الحدود البالغ عددهم ستة مائة و ثلاثة وثلاثين ( 633 ) عامل و اختيرت عينة بلغ عددها مائتين وثمانية ( 208 ) عامل، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على واقع إدارة الموارد البشرية كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون على إسهام (SIRH) في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و أن افراد عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من استخدام (SIRH) في تطبيقات إدارة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى**

<sup>152</sup> نايف بن محمد هذال المكيحلي السبيعي، نظم معلومات الموارد البشرية و دورها في تطبيقات إدارة الموارد البشرية بقطاع حرس الحدود في

رابغ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

أن هناك فروق لجميع محاور الدراسة تعزى إلى ( العمر ، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة ).

**المطلب السادس: دراسة (فرخة ليندة، 2016-2017)<sup>153</sup>** ، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه موسومة بـ " دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - " هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، إضافة إلى التعرف على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والكشف عن متطلبات، ومعايير نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وكيفية التغلب على أهم المعوقات، كما هدفت الدراسة أيضا للتعرف على أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لزيادة تنافسية المؤسسات، وتقديم إضافة للإرث النظري من خلال دراسة دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات لعينة شملت (189) موظفا بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل. من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الشركة الإفريقية للزجاج تملك إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لكنها لا تطبق أبعادها بنفس الأهمية وأن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية الشركة، وهذا يرجع إلى دور كل من التوظيف الإلكتروني، إدارة الأداء إلكترونيا، نظام المرتبات الإلكتروني والتدريب الإلكتروني في التنافسية أما التسجيل الإلكتروني للحضور والانصراف فقد تبين أنه ليس له دور في تنافسية الشركة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتنافسية الشركة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

**المطلب السابع: دراسة ( خالد رجم ، 2016-2017)<sup>154</sup>** ، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه موسومة بـ " تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر " هدفت الدراسة إلى تقييم أثر

<sup>153</sup> فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - ، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص: تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الموسم الجامعي 2016-2017.

<sup>154</sup> خالد رجم، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير ، جامعة ورقلة، 2016/2017

نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لإبراز حتمية الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كما هدفت الدراسة إلى تحليل مدى فعالية نظام المعلومات الموارد البشري، ومدى استغلاله وظيفيا ، واستراتيجيا، بالإضافة إلى تحليل أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة معتمدا على إجراء مقابلات شخصية مع إطارات إدارة الموارد البشرية ، إضافة إلى مديري أنظمة المعلومات لمجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط. من أهم ما توصلت إليها الدراسة غياب الاهتمام بالكفاءات البشرية، كما لا يوجد في المؤسسات نظام للتسيير التوعوي للوظائف والكفاءات، كما أن المؤسسة لا تولي أي أهمية لإدارة الكفاءات، بالإضافة إلى أنه لدى المؤسسات اطارات ذات كفاءات عالية لكن غير مستغلة وغير محفزة كما ينبغي، وتوصل الباحث أيضا إلى أن مؤسسة (ENSP) تملك نظام معلومات موارد البشرية ضعيف جدا لاعتماده اساس على برامج بسيطة إضافة إلى الإكسل والورد، وخلص الباحث إلى أن المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية ، فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط، بالإضافة إلى غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية .

المطلب 1 ثامن: دراسة ( Ayad AL-RAWASHDEH & Ghazi AL- BADAINAH (2017)<sup>155</sup> مقال بعنوان " Human Resources Information Systems and their Impact on Competitive Advantage: An Empirical Study on Cement Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan " هدفت الدراسة إلى تحديد أنظمة معلومات الموارد البشرية (SIRH)، وتأثيرها على الميزة التنافسية لشركات الأسمنت الأردنية (شركة لافارج للأسمنت، الشركة العربية للأسمنت الأبيض، المناصير)، كما هدفت الدراسة إلى توفير إطار نظري متكامل لجميع متغيرات الدراسة، وتحديد تصورات الجيبين عن "نظم معلومات الموارد البشرية" المتغيرة المستقلة ، وأبعادها، وتحديد تصورات الجيبين حول "الميزة التنافسية" المتغيرة ، وكل من أبعادها، كما هدفت الدراسة إلى محاولة فهم طبيعة العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وتحقيق الميزة

<sup>155</sup> Ayad AL-RAWASHDEH & Ghazi AL-BADAINAH, **Human Resources Information Systems and their Impact on Competitive Advantage: An Empirical Study on Cement Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan**, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 7, No.2, April 2017, p-p:197–207.

التنافسية لدى شركات الأسمنت في المملكة الأردنية الهاشمية، وتقديم مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج تحليل الدراسة. من أهم ما توصلت إليها الدراسة أن مستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية (كفاءة نظم المعلومات البشرية وتكاملها واستجابتها) في شركات الأسمنت الأردنية وفقاً لتصورات المشاركين كانت متوسطة، كما كان لنظم معلومات الموارد البشرية تأثير على الميزة التنافسية، حيث شكلت نظم معلومات الموارد البشرية 69.8 % من التباين في الميزة التنافسية في شركات الأسمنت الأردنية.

**المطلب التاسع: دراسة (Hal G. Gueutal & Richard D. Johnson، غير موجود)<sup>156</sup>، مقال** نظري يهدف إلى تسليط الضوء على خمسة مفاتيح للاستفادة من تكنولوجيا الموارد البشرية، المتمثلة في (نمو الشبكات الاجتماعية؛ توسيع الامتثال ومتطلبات الإبلاغ؛ المزيد من التأجير؛ شراء خدمات أقل؛ استخدام أكبر لذكاء الأعمال ولوحات المعلومات؛ زيادة شفافية بيانات الموارد البشرية وزيادة مخاوف الخصوصية). كما يهدف البحث إلى إلقاء نظرة عامة على التحديات التي يتعين إدارتها وقائمة من خمسة اتجاهات يجب مراقبتها، التحديات التي يتعين على المنظمة إدارتها ومراقبتها وهي قائمة من خمسة اتجاهات: وهي استخدام التكنولوجيا الجديدة كفرصة لتغيير الموارد البشرية؛ جعل الموظفين يعتمدون على أنفسهم في خدمات الموارد البشرية؛ التواصل مع الموظفين عند رصد الأداء؛ استخدام المزيد من البيانات للحصول على المزيد من الإجابات؛ الانتباه إلى المظهر والوظيفة. و توصل الباحثان إلى أن أنظمة معلومات الموارد البشرية غيرت بشكل كبير كيفية تقديم وإدارة خدمات الموارد البشرية من قبل المنظمات، حيث تم تُستخدم هذه الأنظمة بفعالية، مما يجعل وظيفة الموارد البشرية أكثر فاعلية وأقل إطلاعاً وأكثر قدرة على التواصل بدقة مع كيفية إضافة قيمة للمنظمة، لجني الفوائد الكاملة للتنفيذ، يجب على المديرين التنفيذيين للموارد البشرية الجمع بين أفضل الموارد البشرية، والتكنولوجيا مع عمليات إدارة الموارد البشرية الفعالة، ويجب أن تكون جاهزة لإدارة التحديات التي تم إنشاؤها.

<sup>156</sup> Richard D. Johnson, and Hal G. Gueutal, **Leveraging HR Technology for Competitive Advantage**, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/hris%20exec%20briefing%20final.pdf>, consulter le 25/06/2019 à 23:25.

**Margaret Muthoni Kariuki, Peter K' Obonyo & )** المطلب العاشر: دراسة ( **2018، Martin Ogotu** **the influence of human Resource** ، مقال بعنوان " ، **157** **Information Systems On Competitive Advantage Of Firms Listed On The** **: " Nairobi Securities Exchange**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية، وقد تم استخدام استبيان لجمع البيانات ذو مقياس ليكرت خماسي ، وقد تم التعامل مع اثنان وسبعين (62) شركة مدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية، تمت الإجابة من طرف رؤساء الأقسام لهذه الشركات، حيث استخدمت الدراسة تصميم المسح المقطعي<sup>158</sup> . وتم تحليل البيانات من خلال كل من الإحصاءات الوصفية ، تم تفسير الأهمية الإحصائية للعلاقة المفترضة بناءً على معامل التحديد ومعامل بيتا، أشارت النتائج إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية كان له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية، كما تم التأكيد على وجود علاقة بين نظام الموارد البشرية والميزة التنافسية، كما تم التوصل إلى الاستنتاج الرئيسي بوجود العلاقة بين (SIRH) والميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية التي كانت إيجابية وهامة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الجمع الآلي وتخزين واسترجاع المعلومات المتعلقة بعنصر الموارد البشرية في أي منظمة كبيرة الحجم ستساعد المنظمة على اتخاذ قرارات أكثر استنارة فيما يتعلق بالتوظيف، وتحديد المواقع ، واستخدام مواردها البشرية والاحتفاظ بها يؤدي إلى ميزة تنافسية.

<sup>157</sup> Margaret Muthoni Kariuki & Peter K' Obonyo, **the influence of human Resource Information Systems On Competitive Advantage Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange**, International journal of economics, commerce and management Vol. VI, Issue 1, United Kingdom, January 2018.

<sup>158</sup> هي نوع من أنواع الدراسة بالملاحظة تجمع فيها البيانات في نقطة زمنية واحدة.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة لنظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال

### البشري والميزة التنافسية :

المطلب الأول: دراسة ( John W. Boudreau & Renae F. Broderick، 1991)<sup>159</sup>،  
 الدراسة عبارة عن مقال نظري بعنوان " Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge " و التي تعني إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمزايا التنافسية، هدفت الدراسة إلى البحث عن أهم النتائج المتوخاة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و حيازة نظام المعلومات لمتابعة تسيير الموارد البشرية، و قد فرضت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) قادر على جعل الموارد البشرية أكثر قدرة على المنافسة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لتقديم أهم ما توصلت إليه الأدبيات النظرية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات الموجة لتسيير الموارد البشرية، كما استخدم الباحثان أسلوب المقابلة مع مسؤولي الإدارات (العليا، الوسطى) لعشرة (10) منظمات، فمن أهم ما تطرق إليه الباحثان في هذه الدراسة ، المزايا التنافسية التي تتضمنها تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة وتكنولوجيا معلومات الموارد البشرية بصفة خاصة، إضافة إلى أهداف تنافسية الموارد البشرية و علاقتها باتخاذ القرار مشيرين إلى مساهمة شورل و جاكسون (Schuler and Jackson, 1987) في ثلاث استراتيجيات تنافسية على مستوى المنظمة كمحرك رئيسي للأهداف التنافسية للموارد البشرية قيادة - زيادة- التكاليف؛ الجودة / رضا الزبائن؛ والابتكار، ففي إستراتيجية قيادة التكلفة، تسعى المنظمة جاهدة لتصبح منخفضة التكلفة منتج في صناعتها، وتشمل مصادر ميزة التكلفة اقتصاديات الحجم أو التكنولوجيا المسجلة الملكية أو تفضيل الوصول إلى مصادر الإمداد المهمة (الموظفين والمواد الخام، وما إلى ذلك)، و فيما يتعلق بإستراتيجية الجودة / رضا الزبائن تؤكد على تحسين أساليب العمل الحالية للخدمات والزبائن والعلاقات كوسيلة لقيادة أسعار الأقساط مثل ما تهتم إستراتيجية قيادة التكلفة بتخفيض التكاليف، ولكن فقط في المجالات التي لا تؤثر بشكل مباشر على تصورات العملاء المتعلقة بالجودة أو القيمة، كما تؤكد إستراتيجية الابتكار على التمايز من خلال إنشاء جديد العمليات

<sup>159</sup> Broderick, R., & Boudreau, J. W., **Human resource management, information technology, and the competitive edge (CAHRS Working Paper #91-19)**. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1991, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/351>, consulter le 06/07/2019,00:40.

وأساليب الإدارة أو التكنولوجيا أو الخدمات و التي يمكن أن تسفر إستراتيجية الابتكار عن نتائج طويلة الأجل كإجراء يدعم التكلفة، وأخيرا استراتيجيات القيادة أو الجودة / رضا العملاء ، مثل استراتيجيات جديدة التكنولوجيا التي تجعل الشركة منتج منخفض التكلفة لهذه الصناعة ، أو عمل جديد الأساليب التي تؤدي إلى زيادات كبيرة في جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن الغالبية من المنظمات استثمرت في تطبيقات الكمبيوتر لإدارة سجلات الموظفين وكشوف الرواتب وإدارة التعويضات و أن من مزايا هذا الاستثمار أن تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ساعدت في خفض تكاليف إدارة المعاشات التقاعدية عن طريق زيادة دقة تقديرات دفع تعويضات المعاش التقاعدي بحوالي تسعين بالمائة، كما سمحت استثمارات الشركة في أنظمة الكمبيوتر، في تخزين ومعالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية و زادت من دقتها وتوقيتها، كما توصلت الدراسة إلى أن جودة المعلومات دفعت المدراء التنفيذيين للمزيد من البحث حول تأثير عدد الموظفين و معدل دورانهم و جرد المهارات و تقييم الأداء حول أهداف الوحدات، و أن معظم الاستثمارات التنظيمية في تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية تدعم فقط مجموعة ضيقة من القرارات الإدارية ، مثل تلك المرتبطة بكشوف المرتبات وحفظ السجلات في كثير من الحالات، بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى أنه لم يتم استغلال الإمكانيات التنافسية لهذه الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية ذات التركيز الضيق.

**المطلب الثاني: دراسة ( دنيا مهدي الاعظمي ، 2009)<sup>160</sup> ،** الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير موسومة بـ " أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن - "، هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها و تأثير بعضها على بعض، بالإضافة إلى تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة (تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، رأس المال الفكري البشري، تحقيق

<sup>160</sup> دنيا مهدي الاعظمي، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن- ، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال،الأردن، جويلية 2009.

الميزة التنافسية)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من 180 موظفاً، منهم رؤساء و أعضاء مجلس الإدارة، مديري الإدارات والأقسام، بالإضافة إلى العاملين في البنوك التجارية، من أهم ما توصلت إليها الدراسة أن مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً، كما أن مستوى متغيرات رأس المال الفكري البشري لم تكن عالية بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام و كان ترتيب العناصر على النحو التالي:

الاستقطاب، الصناعة، المحافظة، التنشيط، و كان ترتيب متغيرات الميزة التنافسية على النحو التالي :

الإبداع، قيادة التكلفة، التميز، بالإضافة أن الدراسة توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري عند مستوى دلالة 0.05، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لعنصر رأس المال الفكري البشري على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تخفيض الكلفة عند مستوى دلالة 0.05، ووجود أثر ذي دلالة معنوية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق التميز عند مستوى دلالة 0.05، و وجود أثر ذي دلالة معنوية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق الإبداع عند مستوى دلالة 0.05.

#### المبحث الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث القيام بمقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة ، من خلال ذكر أوجه التشابه و الاختلاف، وذلك من حيث المتغيرات والهدف والحدود المكانية والزمنية والعينة وطريقة المعالجة<sup>161</sup>، وأخيراً مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

##### المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث المتغيرات:

اعتمدنا خلال دراستنا الحالية على متغيرين مستقلين (نظم معلومات الموارد البشرية، ورأس المال البشري) و متغير تابع (الميزة التنافسية)، حيث جاء تناولهم بالطريقة التالية :

<sup>161</sup> إبراهيم بخي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ **IMRAD**. الطبعة الرابعة، مخبر المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 1998-2015، ص-ص: 36-37.

حاولنا تناول بشيء من التفصيل واقع الحظيرة المعلوماتية و نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية محاولة منا لاستكشاف هذا الواقع من حيث (استخدام العتاد المعلوماتي، عدد الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة لاستخدام هذا النوع من النظم، نوع البرامج المستخدمة في هذه النظم) كما تناولنا بالدراسة من خلال هذا المتغير مدى مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تسيير إدارة الموارد البشرية من حيث (المحتوى، الإجراءات، النتائج، والناحية الفنية)، إضافة إلى معاينة مدى استخدام تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة من حيث (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، تسيير الوظائف و الكفاءات، تقييم الأداء، الصحة و السلامة، المسار المهني، الاتصال، و أخيرا التكامل الإستراتيجي). وبالنسبة للمتغير المستقل الثاني رأس المال البشري، تم تحديد أبعاده من مختلف الدراسات السابقة والأدبيات النظرية التي تناولت هذا المتغير بالدراسة فشملت (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل)، بينما المتغير التابع الميزة التنافسية ، تم وضع مجموعة من المؤشرات التي من خلالها يتم ملاحظة وقياس الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية عينة الدراسة و تمثلت هذه المؤشرات في (مستوى الجودة والسعر، الكفاءة، التكلفة، الإبداع والابتكار).

وفيما تعلق بالدراسات السابقة فقد تناولت جل الدراسات هذه المتغيرات بشكل ثنائي بمتغيري نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية، على غرار دراسة ( Nisha Aggarwal & Mona Kapoor) دراسة (فراس رحيم يونس العزاوي وعثمان ابراهيم أحمد الخفاجي )، ودراسة فرحة ليندة و(Ayad AL-RAWASHDEH & Ghazi AL-BADAINAH) وغيرهم ، أو بمتغيري رأس المال البشري و الميزة التنافسية على غرار دراسة ( Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi and Chandan Lal Rohra) و دراسة (نغم حسين نعمة) و دراسة (Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien Alshemery & Manal Abdulrahman) وغيرهم.

وفيما تعلق باستخدام المتغيرات الثلاث مجتمعة فهناك شح كبير في الدراسات السابقة حسب ما توصل إليه الباحث، حيث تم الوقوف على دراستين فقط تتناولان متغيرات الدراسة مجتمعة وهما دراسة كل من (John W. Boudreau & Renae F. Broderick) ودراسة ( دنيا مهدي الاعظمي).

مما سبق يظهر أن التركيز في دراستنا الحالية مبني على المتغير المستقل الأول نظم المعلومات الموارد البشرية، الذي نجده في بعض الدراسات السابقة متطابق من حيث المصطلح (التسمية) و في بعضها يستخدم مصطلح تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية أو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، كما أن التركيز أيضا مبني على المتغير المستقل الثاني رأس المال البشري، وبنفس الأمر نجده في بعض الدراسات السابقة متطابق من حيث المصطلح (التسمية) وفي أخرى يظهر على أساس الموارد البشرية المتخصصة، والمؤهلة أو متضمن ضمن متغير رأس المال الفكري الذي يعتبر رأس المال البشري أحد مكوناته الأساسية. و فيما تعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية فجل الدراسات السابقة تتفق على هذا المصطلح باعتبار التكنولوجيا والعولمة والمنافسة المتزايدة بين المنظمات تفرض عليها التركيز على هذا المتغير.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث الهدف

تهدف دراستنا إلى البحث عن واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية عينة الدراسة، كما تهدف دراستنا إلى البحث عن مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد مستوى نظم معلومات الموارد البشرية في هذه المؤسسات و مدى تأثير رأس المال البشري في أنشطة المؤسسة لدعم الميزة تنافسية و البحث عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. بينما تباينت الدراسات السابقة في أهدافها، حسب دراسة المتغيرات المستقلة كل على حدة مع المتغير التابع، فمن خلال متغيري رأس المال البشري والميزة التنافسية، فمنها من هدفت إلى تحديد أهمية رأس المال البشري في أداء المنظمة باعتباره مصدرًا للميزة التنافسية ، ودراسة مدى إسهام الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز للمنظمات ، ودراسة العلاقة بين رأس المال البشري ، وبناء المزايا التنافسية ومنها من هدفت إلى البحث عن مدى امتلاك القيادات الإدارية للمنظمة لرؤية واضحة عن أوجه التأثير الذي يتركه التوجه الريادي بأبعاده على مستويات أداء رأس المال البشري ، بالإضافة إلى البحث عن أهم الطرق ، والوسائل التي يمكن من خلالها بناء القدرات الخلاقة للمنظمة ، ومن ثم العمل على تطويرها، بالإضافة إلى تشخيص المهارات وقياس مشاركة الموظفين في مختلف نشاطات المنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف في رأس المال البشري ، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الإجراءات الضرورية التي تمكن المنظمة من تحسين ابتكارها وأدائها وزيادة قدرتها التنافسية وبالتالي تظل قادرة على المنافسة.

أما ما تعلق بمتغيري نظم معلومات الموارد البشرية و الميزة التنافسية فقد تباينت أهدافها هي الأخرى فمنها ما هدفت إلى الدراسة إبراز الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته وفوائده ووظائفه وإلى إيجاد دور وأهميته نحو التنافسية التجارية و التعرف على تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة والإبداع التي تعتبر من أبرز محددات الميزة التنافسية، كما هدفت بعض الدراسات السابقة لتشخيص مستوى انعكاس قدرات تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها في تحقيق التفوق التنافسي والمتمثل بمؤشرات (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والابداع) ، ومنها أيضا من هدفت إلى دراسة واقع تطبيق تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، والبحث عن الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على وسائل التغلب على المعوقات التي تحد من استخدام (SIRH).

من هنا يظهر جليا أن هناك قواسم مشتركة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة من حيث دراسة واقع نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات و إظهار مساهمته في إدارة شؤون الموارد البشرية و تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. غير أن الاختلاف يكمن في أن دراستنا الحالية تحاول دراسة المتغيرين معا (نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري) ومحاولة إيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين معا مع الميزة التنافسية على أساس ان هناك عدة عوامل و متغيرات تؤثر في الميزة التنافسية و نحاول دراسة هذا التأثير من عدمه و درجة هذا التأثير إن وجد.

### المطلب الثالث:مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث المجتمع والعينة

ا خترنا لدراستنا الحالية مختلف المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة و هو الأمر الذي تتفق معه بعض الدراسات السابقة على غرار دراسة ( يجياوي خديجة ) و(غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود اباطه)، كما شملت أغلب الدراسات قطاعات أخرى على غرار قطاع الأمن، قطاع الاتصالات، قطاع التعليم، النفط، البنوك، شركات خاصة، واختيار المؤسسات السياحية جاء على أساس توجه الدولة لإعطاء أهمية لهذه الصناعة كبديل لقطاع النفط و استغلال الإمكانيات التي تمتلكها الجزائر في هذا المجال، لتأتي مساهمتنا في محاولة البحث في مختلف المتغيرات التي تساعد المنظمة السياحية لدعم مزاياها التنافسية .

### المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث المنهج والأدوات

تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي على غرار كل الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث بالدراسة، لأنه يعتبر المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات، كما استخدمت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، وذلك اعتماداً على الدراسات السابقة التي استعملت أغلبها هذه الأداة، مع ملاحظة أن بعض الدراسات استخدمت أدوات أخرى كتحليل (SOWT) أو البطاقات الآلية للتشخيص الذاتي للمعيار الدولي (ISO10018)، ومن خلال أداة الاستبانة تم الاعتماد في جل الدراسات السابقة على مقياس ليكرث الخماسي، إلا أننا سنعمد في دراستنا الحالية مقياس ليكرث الثلاثي لما نراه من تحديد خيارات الإجابة للمستجوب و هو ما يراه الكثير من الباحثين في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على غرار الباحث إبراهيم بختي الذي يرى أن ميدان العلوم الاقتصادية لا يتطلب التوسع في خيارات مقياس ليكرث كاستخدام المقياس الخماسي أو السباعي<sup>162</sup>. كما سنستخدم برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) النسخة 20 في عملية التحليل الإحصائي على غرار الدراسات السابقة التي استخدمت معظمها هذا البرنامج، و معرفتنا و تحكمننا الجيد في استعمال مختلف خياراته الإحصائية.

### المطلب الخامس: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمنية

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث بالدراسة بين البيئة العربية و الأجنبية، ففي البيئة العربية تم دراسة متغيرات البحث في دول كالجائر، الأردن، فلسطين، العراق، المملكة العربية السعودية، كما كان لدراسة متغيرات البحث في الدول الأجنبية نصيب على غرار الولايات المتحدة الأمريكية وإسبانيا وكينيا، و نحن نحاول إضافة مساهمتنا كي تكون جزءاً من الدراسات العربية في ميدان تسيير وإدارة المنظمات. وما تعلق بالفترة الزمنية فبحثنا امتد خلال الفترة أكتوبر 2017 إلى يومنا هذا.

### المطلب السادس: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المراحل التي يبني الباحث عليها دراسته الحالية، وقد استفدنا

كثيراً من خلال:

**الفرع الأول: ضبط المتغيرات:** فالنسبة لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية، كان المتغير في البداية تحت

مصطلح تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، ونفس الشيء بالنسبة لمتغير رأس المال البشري حيث

<sup>162</sup> إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

كان تحت مصطلح رأس المال الفكري، إلا أنه بعد مراجعة الدراسات السابقة تم ضبط المتغيرين إلى ما هو عليه الآن ( نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال البشري).

**الفرع الثاني: بناء الإستبانة:** الاستفادة مما قدمه الباحثون في الأدبيات النظرية لكل متغير و تحليل هذه الأدبيات و استخراج أبعاد و فقرات الاستبيان.

**الفرع الثالث: معاينة طريقة التحليل و الوصول للنتائج:** فمن خلال الدراسات السابقة تم التعرف على الأساليب الإحصائية التي من خلالها تم الوصول إلى النتائج، فقد تنوعت من البحث عن العلاقة بواسطة معامل بيرسون إلى البحث عن التأثير باستخدام نماذج الانحدار بنوعيه البسيط ، والمتعدد، إلى استخدام تحليل ( SOWT ) وغيرها من الأساليب للوصول إلى نتائج الدراسة.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض و تقييم للدراسات السابقة التي مست الموضوع في متغيراته الثلاث، نظم معلومات الموارد البشرية، رأس المال البشري، والميزة التنافسية وجدنا أن معظمها تعتبر أن الأنشطة الداعمة للموارد البشرية تسعى إلى نقل هذا المورد إلى المستوى الاستراتيجي كي تتميز هذه الموارد المؤهلة، المتخصصة وذات المهارات بالديمومة من خلال برامج التعليم والتدريب و مختلف الأساليب التي تجعل منه يسهم بشكل معتبر في تحقيق ودعم الميزة التنافسية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التعرف على خصائص هذه الموارد والحصول على معلومات دقيقة، آنية لاتخاذ القرارات المناسبة المطلوبة بواسطة أدوات كأنظمة المعلومات و خاصة تلك الأنظمة التي تعمل على الموارد البشرية بمختلف أنواعها كجزء من رأس المال الهيكلي للمؤسسة.

و من خلال الفصلين القادمين (الثالث و الرابع) سوف نقوم بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة واستجواب إطاراتها للوقوف على الأبعاد الأساسية من نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري لدعم الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

**تمهيد :**

بعد ما تم تناول الإطار النظري لم تغيرات الدراسة و المتمثلة في نظم معلومات الموارد البشرية، ورأس المال البشري، والميزة التنافسية وعرض الدراسات السابقة، ومن أجل إعطاء صورة واقعية لهذه المفاهيم سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف أولاً على واقع السياحة في ولاية ورقلة لإظهار إطار العمل الميداني الذي ستطبق فيه الدراسة، ليتم بعدها ك يفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد الأدوات الإحصائية التي ستستخدم، ومصادر جمع المعلومات، كما سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات، وتحديد المعنوية الإحصائية. وعليه سيتم من خلال هذا الفصل تناول:

**المبحث الأول: دراسة واقع السياحة والمؤسسات السياحية بولاية ورقلة**

**المبحث الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة**

**المبحث الثالث: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات**

**المبحث الرابع: منهج وخطوات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة**

**المبحث الخامس: اختبار الفرضيات وتحديد المعنوية الإحصائية**

## المبحث الأول: واقع السياحة والمؤسسات السياحية بولاية ورقلة

تنامت الاستثمارات والخدمات السياحية بشكل كبير في الجزائر منذ أن تقرر التوجه لهذه الصناعة لزيادة المداخيل من العملة الصعبة خارج قطاع المحروقات، من خلال المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT 2030) المنصوص عليه في ( القانون رقم 01-20 المؤرخ في 29 جوان 2010 ) والذي يهدف لتهيئة الإقليم ، والتنمية المستدامة ، والتي ترجمت بتبني إستراتيجية مرجعية ورؤية لأفاق 2030 سمي بالمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT2030) والذي تسعى الجزائر من خلاله إلى إعطاء قطاع السياحة أبعاد إستراتيجية بالنظر إلى قدراته و مميزاته ، وتطوير السياحة الوطنية كأحد محركات التنمية المستدامة و الداعمة للنمو الاقتصادي <sup>163</sup> . هذا الاهتمام ترجمته المؤسسات السياحية بتبني مجموعة من التقنيات و الأدوات الإدارية ، تهدف بمجملها للوصول إلى الأهداف المرجوة من خلال تعزيز إنتاجية المؤسسة السياحية وقدرتها التنافسية <sup>164</sup> ، ففي ولاية ورقلة المعروفة دوليا من خلال مدينة حاسي مسعود القطب الصناعي وعاصمة البترول في الجزائر، تتميز بتواجد عدد معتبر من المؤسسات السياحية تنشط السياحة الداخلية والخارجية.

### المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات السياحية بولاية ورقلة

شهدت ولاية ورقلة ارتفاعا ملحوظا في حظيرة الفنادق خلال السنوات الأخيرة كما يوضحه

الجدول رقم(1.3)

جدول رقم(1.3): تطور حظيرة المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة

إلى غاية أكتوبر 2019	2018	2017	2016
31	31	29	28

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الرسمية لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ورقلة

يظهر الجدول رقم (1.3) تطور عدد المنشآت الفندقية بالولاية، فبعدما كانت مقتصرة على الفنادق من الفترة الاستعمارية ( فندق الطاسيلي، المهري، مرحبا ) بوسط المدينة وصل عدد الفنادق إلى 28 فندق سنة 2016 ثم إلى 29 سنة 2017 ليبلغ عددها في السنتين الأخيرتين إلى 31 مؤسسة فندقية، أغلبها غير مصنفة، عدا فندق الطاسيلي، وفندق المهري، والواحات الذين كانوا مصنفيين بأربعة

<sup>163</sup> عبد المالك باسيمان & حسين شنيبي، تقييم تنفيذ المخطط التوجيهي للتنمية السياحية آفاق 2030 في الفترة ما بين 2008-2015 ،

دراسة حالة المخطط التوجيهي للتنمية السياحية بولاية ورقلة- ، المؤتمر الدولي الرابع خدمة السياحة كرافعة للتنمية في الجزائر: وجهة عناية نموذجاً،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم المالية، جامعة باجي مختار عناية، يومي 02 و 03 ماي 2019، ص:5

<sup>164</sup> الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، إدارة الأعمال السياحية، <https://www.abahe.uk/>، تعريف-إدارة-الأعمال-السياحية، تاريخ

الزيارة 2019/10/25، 22:49

(04) نجوم، بينما فندق مرحبا فكان سابقا مصنف بنجمة واحدة، غير أنه وطبقا للتعديلات الجديدة التي مست قطاع السياحة، والصناعات التقليدية بقوة القانون، تم إلغاء التصنيفات على جميع الفنادق الناشطة على التراب الوطني، إلى حين استيفائها للشروط القانونية الجديدة المتطابقة مع المرسوم التنفيذي لشهر ماي 2019، تحت رقم 158-19<sup>165</sup>، الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد شروط، وكيفيات استغلالها وتصنيفها واعتماد مسيرتها، وبحسب المادة 18 من هذا المرسوم فإن المؤسسات الفندقية تصنف إلى خمسة رتب، وفقا لمعايير محددة في ملحق المرسوم التنفيذي، يكون للجنة الولائية التي يترأسها المدير الولائي المكلف بالسياحة، الكلمة الفصل لتصنيف هذه المؤسسات.

وفيما يتعلق بالوكالات السياحية فقد شهدت الولاية قفزة نوعية في الوكالات كما يظهره الجدول الموالي.

### جدول رقم (2.3): تطور عدد الوكالات السياحية بولاية ورقلة

إلى غاية أكتوبر 2019	2018	2017	2016
51	36	25	18

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الرسمية لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ورقلة

يظهر الجدول رقم (2.3) تطور عدد الوكالات السياحية في الفترة ما بين سنة 2016 إلى غاية أكتوبر 2019، فالملاحظ أنه تزايدت عدد الوكالات بعدد معتبر خلال هذه الفترة، والسبب حسب القائمين على المؤسسات السياحية إلى انتعاش النشاط السياحي بالولاية خاصة السياحة الدينية وسياحة الأعمال والمؤتمرات، ما نتج عنه من تضافر الجهود بين كل الهيئات العاملة في هذه الصناعة خاصة مؤسسة الطيران التي خصصت رحلات أسبوعية، وخاصة من مطار ورقلة نحو البقاع المقدسة، ورحلات أسبوعية نحو الشقيقة تونس من مطار حاسي مسعود، بالإضافة إلى الرحلات الداخلية، والخارجية والحجوزات في الفنادق التي تضمنها الوكالات السياحية خاصة في الفترة الصيفية.

### جدول رقم (3.3): تطور عدد المشاريع السياحية(الفنادق) بولاية ورقلة

إلى غاية أكتوبر 2019	2018	2017	2016
06	10	03	06

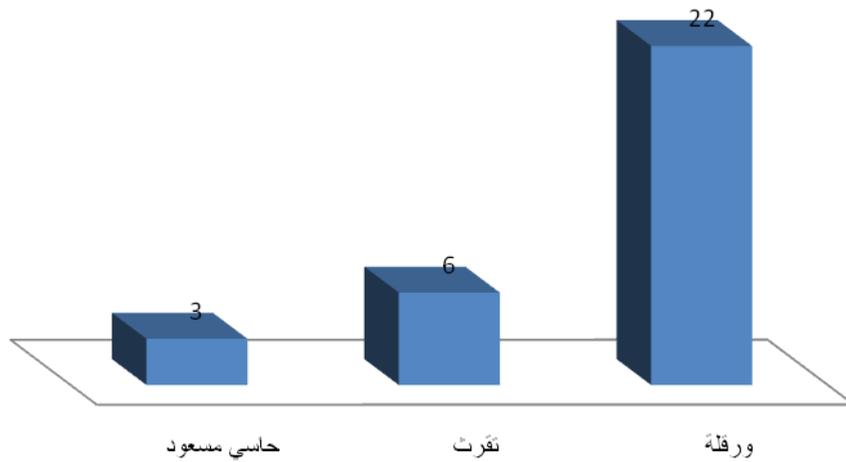
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الرسمية لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ورقلة

<sup>165</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 14 رمضان 1440هـ الموافق لـ 19 ماي 2019 م، ص-ص:4-15.

يظهر الجدول رقم (3.3) تطور عدد المشاريع السياحية في الفترة ما بين سنة 2016 إلى غاية أكتوبر 2019، فالملاحظ أنه خلال هذه الفترة يتزايد عدد المستثمرين في الصناعة السياحية كل سنة، وذلك بسبب زيادة الطلب على هذه المرافق السياحية خاصة السياحة العلمية و التوافد الدوري كل سنة للأساتذة و الطلبة الجامعيين للمشاركة في الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى سياحة الأعمال على اعتبار أن ولاية ورقلة قطب صناعي بامتياز لتوفره على حقول البترول منطقة حاسي مسعود و توافد الأجانب من مختلف الجنسيات، و الشيء الملاحظ في هذه الاستثمارات أن معظمها متواجدة في عاصمة الولاية ورقلة.

### المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الفندقية

الشكل رقم (1.3): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الفندقية حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة



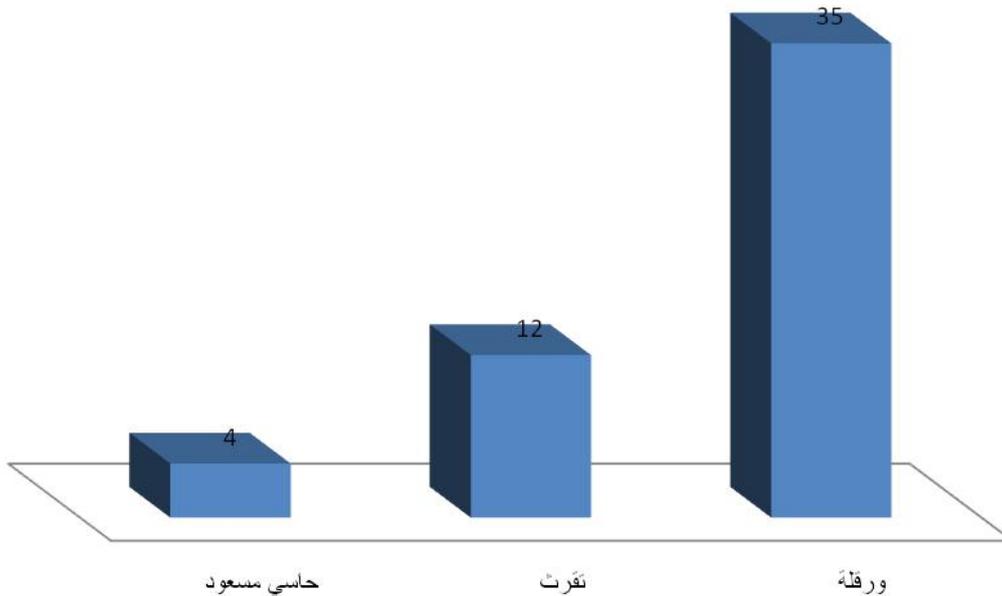
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الوثائق الرسمية لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ورقلة

يمثل الشكل رقم (1.3) التوزيع الجغرافي للمؤسسات الفندقية حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة، حيث يبين الشكل وجود إثنان وعشرون (22) مؤسسة بمقر الولاية، و ستة (06) مؤسسات بدائرة تقرت، وثلاثة (03) مؤسسات فندقية بالمنطقة الصناعية حاسي مسعود، والشيء الملاحظ أن معظم هذه المؤسسات موجودة في مقر الولاية الأم ورقلة، وحسب القائمين على المؤسسة ذلك بسبب تواجد مختلف المؤسسات وتوفر الخدمات، و تنوع الأنشطة السياحية كالسياحة العلمية لتواجد مؤسسات التعليم العالي ( الجامعة، المدرسة العليا للأساتذة، مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية، ...)، بالإضافة للسياحة الدينية من خلال الملتقى السنوي للزاوية القادرية باعتبار أن ورقلة تحتضن المقر العام للطريقة القادرية وعموم إفريقيا بمنطقة الرويسات، والملتقى السنوي للطريقة التجانية بتماسين بوادي

ربع (تقرت)، ضف إلى ذلك سياحة الأعمال والمؤتمرات، كما أن ورقلة يتوافد عليها المهتمون بالتراث الثقافي لما تتوفر فيها من معالم أثرية وثقافية على غرار قصر ورقلة، وقصر انقوسة، والمنطقة الأثرية سدراة، وباعتبار أيضا أن ورقلة منطقة عبور للمسافرين من مختلف مناطق الوطن فإن الاحتياج للفنادق للمبيت أمر ضروري. بينما في منطقة حاسي مسعود يسيطر نوع واحد من السياحة فيها، وهي سياحة الأعمال التي يتوافد عليها العمال الأجانب للحقول البترولية، وفي دائرة تقرت الكبرى فالسياحة الدينية رائجة من خلال تواجد مقر الزاوية التجانية بتماسين وضريح أحد أقطاب هذه الطريقة، وتوافد مريديها من خارج وداخل الوطن، بالإضافة إلى تواجد عدد من المؤسسات الصناعية.

### المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي للوكالات السياحية

الشكل رقم (2.3) : التوزيع الجغرافي للوكالات السياحية حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة

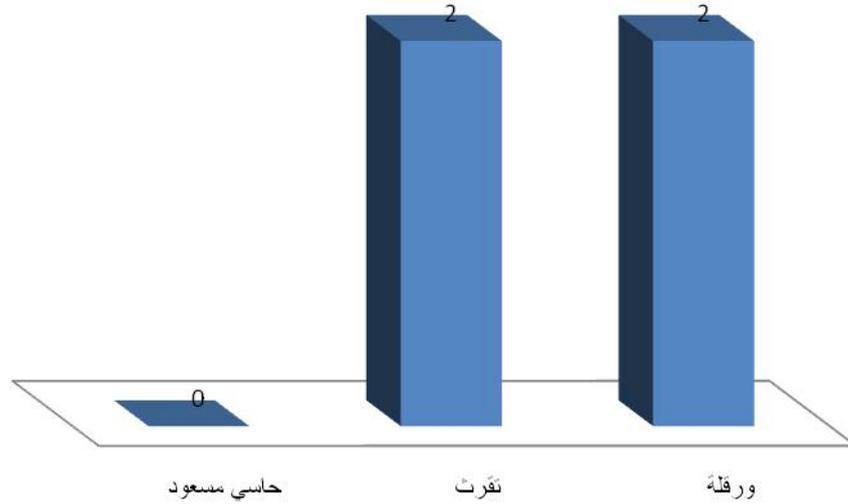


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الرسمية لمديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية ورقلة

يمثل الشكل رقم (2.3) التوزيع الجغرافي للمؤسسات الفندقية حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة، حيث يبين الشكل وجود خمسة وثلاثين (35) وكالة بمقر الولاية، و إثنا عشرة (12) وكالة بدائرة تقرت، وأربعة (04) وكالات بالمنطقة بدائرة حاسي مسعود، و بنفس الملاحظات السابقة أن معظم هذه الوكالات متمركزة في مقر الولاية الأم ورقلة، و ذلك بسبب الكثافة السكانية، بالإضافة إلى رواج السياحة الدينية خاصة العمرة والحج، كما تقوم هذه الوكالات بعمليات الحجز للزبائن عبر الخطوط الجوية الجزائرية، بالإضافة إلى حجز الفنادق داخل وخارج الوطن.

## المطلب الرابع: التوزيع الجغرافي لبيوت الشباب

الشكل رقم (3.3) : التوزيع الجغرافي لبيوت الشباب حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الوثائق الرسمية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة

يمثل الشكل رقم (3.3) التوزيع الجغرافي لبيوت الشباب حسب الدوائر الكبرى لولاية ورقلة، حيث يبين الشكل وجود بيتين ( 02) بدائرة ورقلة وآخرين ( 02) بوسط مدينة تقرت، و تبرز أهمية انتشار هذه البيوت كونها تستقبل السياح من فئة الشباب من مختلف ولايات الوطن في إطار تشجيع السياحة الداخلية خاصة في موسم السياحة الصحراوية الذي ينطلق في شهر أكتوبر من كل سنة.

# الإطار المنهجي للدراسة

## المبحث الثاني: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

### المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي يبيغى الباحث إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي نحاول من خلاله وصف ، تحليل وتقييم نظم معلومات الموارد البشرية الذي يدخل ضمن إطار رأس المال الهيكلي للمؤسسات، ورأس المال البشري وعلاقتها بدعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية لولاية ورقلة حيث يهدف المنهج الوصفي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا للحصول على النتائج أو تحديد الأسباب التي أدت لحدوثها.

### المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة

لدراسة الأبعاد المحددة من نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري التي تسهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية بولاية ورقلة ، تم اختيار المؤسسات السياحية المشكلة من الفنادق، والوكالات السياحية، وبيوت الشباب بولاية ورقلة، وعددهم 31 مؤسسة فندقية، و 51 وكالة سياحية، و 04 بيوت للشباب موزعين على تراب ولاية ورقلة كما تظهره الأشكال (1.3)، (2.3)، (3.3).

### المطلب الثالث : تحديد عينة الدراسة

#### الفرع الأول: تحديد عينة الدراسة للمؤسسات المعنية بالدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المؤسسات السياحية من مجموع مجتمع المؤسسات المعنية بالدراسة و البالغ عددها 86 مؤسسة سياحية تنشط على تراب ولاية ورقلة، وهذا اعتمادا على معادلة ريتشارد جيجر<sup>166</sup> التي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة انطلاقا من حجم المجتمع على أساس المعادلة

التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

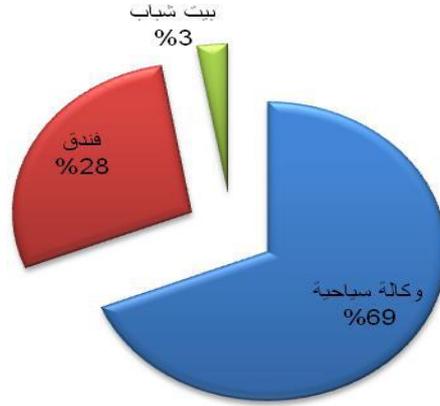
حيث يمثل كل من :

<b>N</b>	حجم المجتمع
<b>Z</b>	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
<b>D</b>	نسبة الخطأ

<sup>166</sup> تم احتساب حجم العينة انطلاقا من تطبيق جاهز منجز في برنامج Excel،

وقد أعطت نتيجة معادلة حساب حجم العينة الأدنى مساويا لـ 70.41 (أنظر الملحق 02) من حجم المجتمع المساوي لـ 86 مؤسسة، غير أننا اخترنا 74 مؤسسة من 86 مؤسسة العاملة في النشاط السياحي (أنظر الملحق رقم 11)، موزعة كما يظهر في الشكل التالي :

#### الشكل رقم (4.3) توزيع المؤسسات المعنية بالدراسة حسب طبيعتها



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الشكل رقم (4.3) يتضح أن معظم المؤسسات المبحوثة كانت الوكالات السياحية بتعداد يقدر بـ 51 وكالة أي بنسبة تقدر بقرابة 69 من المئة و تعزى هذه النسبة إلى سهولة إنشاء هذا النوع من المؤسسات، والذي لا يتطلب استثمارات كبيرة بعد أن شجعت الدولة الاستثمار في المجال السياحي، بينما الفنادق كانت بتعداد 21 فندقا أي بنسبة تقدر بأكثر من 28 من المئة، حيث أن بقية الفنادق على مستوى الولاية والتي تمت معاينتها تم الاستغناء عنها نظرا لغياب نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب أحد متغيرات الدراسة، حيث أن إدارة ملفات مستخدميها يتم بطريقة يدوية، وأخيرا تم معاينة بيتين للشباب الأول بمقر الولاية بورقلة و الثاني بدائرة تقرث الكبرى، ما يمثل في عينة المؤسسات المعنية بالدراسة نسبة 2.70 من المئة.

#### الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة للمستجوبين في المؤسسات المعنية بالدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من المستجوبين في المؤسسات المعنية بالدراسة بطريقة قصدية من المدراء ومسؤولي الموارد البشرية وإطارات المصالح الأخرى بالنسبة للفنادق، وبيوت الشباب، أما الوكالات السياحية فقد تم اختيار مدراء ومسيري الوكالات، حيث تم توزيع 87 استمارة بمعدل استمارتين لكل فندق وبيت شباب، و استمارة واحدة لكل وكالة سياحية ( عدا بعض الوكالات والفنادق التي تم توزيع عليها ثلاث إلى أربع استمارات) بسبب تواجد مسيرين، ومدير في نفس المؤسسة. وقد تم استرجاع جميع الاستمارات أي بنسبة 100 في المئة.

## المبحث الثالث: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات

### المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

تم في هذه الدراسة استخدام أداتين أساسيتين، الإستبانة، والمقابلة وتم التعامل مع الأداتين بالطريقة التالية:

#### الفرع الأول: الإستبانة

استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، حيث تضمنت عدة محاور تعكس أهداف الدراسة وتنوعت أسئلتها ما بين إجابات اختيارية، و إجابات كمية و إجابات على أسئلة لأبعاد متغيرات الدراسة تم فيها استخدام مقياس ليكرث الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) و يعود السبب لاختيار هذا المقياس لأنه هو المقياس المناسب بالنسبة لدراسنا، ولأن ميدان العلوم الاقتصادية لا يتطلب التوسع في نطاق الإجابات<sup>167</sup>. وقد تضمنت الإستبانة ستة أقسام هي:

**أولاً-القسم الأول:** تضمن هذا القسم بيانات عامة حول المؤسسة السياحية عينة الدراسة من خلال تحديد(اسم المؤسسة، المقر الاجتماعي، طبيعة المؤسسة، القطاع القانوني، عدد المستخدمين، تعداد المستخدمين حسب تصنيفهم، و الدرجة إذا كانت المؤسسة السياحية فندق)؛

**ثانياً-القسم الثاني:** تضمن هذا القسم معلومات لتحليل واقع نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية من خلال تحديد(التجهيزات المعلوماتية المستخدمة، البرامج، تعداد الموارد البشرية المتخصصة)؛

**ثالثاً-القسم الثالث:** تضمن هذا القسم فقرات أبعاد محور تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول (4.3) التالي:

#### الجدول رقم (4.3): أبعاد وفقرات محور تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	الملاحظات
تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	التخطيط	03	
	الاستقطاب	02	
	الاختيار و التعيين	02	
	التدريب	03	
	التحفيز	03	
	تسيير الوظائف و الكفاءات	03	
	تقييم الأداء	03	
	الصحة والسلامة	03	

<sup>167</sup> ابراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص 87

	03	المسار المهني	
	03	الاتصال(التفاعل)	
	04	التكامل الاستراتيجي	
	32		إجمالي عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات النظرية

رابعا-القسم الرابع: تضمن هذا القسم فقرات أبعاد محور رأس المال البشري كما هو موضح في الجدول (5.3) التالي:

#### الجدول رقم (5.3): أبعاد وفقرات محور رأس المال البشري

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	الملاحظات
رأس المال البشري	المهارة	03	
	التعليم والتدريب	03	
	المعرفة	03	
	الإبداع والابتكار	03	
	الخبرة	03	
	فرق العمل	03	
إجمالي عدد الفقرات		18	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات النظرية

خامسا-القسم الخامس: تضمن هذا القسم فقرات أبعاد محور الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول (6.3) التالي:

#### الجدول رقم (6.3): أبعاد وفقرات محور الميزة التنافسية

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	الملاحظات
الميزة التنافسية	مستوى الجودة والسعر	05	
	الكفاءة	03	
	التكلفة	03	
	الإبداع والابتكار	04	
إجمالي عدد الفقرات		15	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات النظرية

سادسا- القسم السادس: تضمن هذا القسم البيانات الشخصية للمستجوب وهي (الوظيفة التي يشغلها، المؤهل العلمي، طبيعة التكوين الذي تلقاه، مدة الخبرة المهنية التي اكتسبها).

- و فيما يتعلق بمقياس ليكرث فكان على النحو التالي :

## الجدول رقم (7.3): درجات مقياس ليكرث الثلاثي

المقياس	موافق	محايد	غير موافق
3	2	1	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات النظرية

بحيث كانت جل فقرات الإستبانة فقرات إيجابية.

## الفرع الثاني: المقابلة

بغرض التعرف عن قرب عن واقع المؤسسات السياحية وارتباطها بإدارة الأعمال السياحية، قام الباحث بإجراء مقابلات ميدانية مع القائمين على الصناعة السياحية بولاية ورقلة، شملت تحديدا مدراء أو/و مسيري الفنادق و الوكالات و بيوت الشباب، نتائج هذه المقابلات ساهمت بشكل فعال في توضيح وإثراء الدراسة لتحقيق النتائج المرجوة من الدراسة (أنظر الملحق رقم 04).

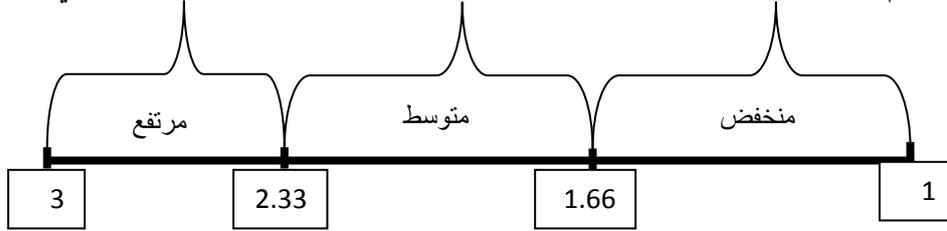
## المطلب الثاني: أدوات وأساليب تحليل البيانات

- للإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss الإصدار 20 في عملية التفرغ و التحليل الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة؛
- معامل الثبات (Cronbach's Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة؛
- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبانة؛
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الإستبانة؛
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة أو مجموعة من الفقرات؛
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية؛
- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كالمجروف-سميرنوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- مستوى الأهمية لوحدات القياس على سلم "ليكرث" ذو ثلاثة درجات و التي تم تحديدها وفق المقياس التالي:

$$0.66 = \frac{1-3}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد مستويات القياس}} = \text{مستوى الأهمية}$$

ومنه يقسم مستوى القياس إلى ثلاث مستويات الخطوة بمقدار 0.66 للمستوى كما هو مبين في الشكل أدناه.

### الشكل رقم (5.3): مستويات القياس لفقرات الاستبيان حسب مقياس ليكرث الثلاثي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات النظرية

- الانحدار الخطي المتعدد: من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث.

- اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات لأكثر من عینتين مستقلتين

### المطلب الثالث: خصائص أداة الدراسة (الإستبانة)

بغية دراسة خصائص أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة تم اخذ عينة عشوائية تقدر بثلاثين مستجوباً لاختبار صدق، وثبات الأداة، كما تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية إلى ا لتنبؤ بجوانب القصور، والضعف، والصعوبات في إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات فتم الحصول على النتائج التالية:

#### الفرع الأول: الصدق

يقصد به أن يقيس الاختبار لما وضع لقياسه، بمعنى أن الاختبار الصادق يقيس الوظيفة التي يزعم أن يقيسها، و لا يقيس شيئاً آخر بدلا منها<sup>168</sup>. واعتمدنا في هذا الإطار على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي.

#### أولاً- صدق المحكمين:

يعتمد على منطقية محتويات الاختبار ومدى ارتباطها بالظاهرة المقاسة، وهو يمثل الشكل العام للاختبار أو مظهره الخارجي (الصدق الظاهري) من حيث مفرداته وموضوعيتها ووضوح تعليماتها، فقد تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين متخصصين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومتخصصين

<sup>168</sup> سامي محمد ملحم، القياس و التقويم في التربية و علم النفس، ط3، المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص270

في المنهجية وأساليب الإحصاء كان عددهم ستة (أنظر الملحق رقم 01)، وبعد إطلاع الأساتذة على الأداة تم تعديل بعض الفقرات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وبناء على الملاحظات المقدمة تم إعداد الإستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 10).

### ثانيا- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للإستبانة.

### أ- الاتساق الداخلي لفقرات محور نظم معلومات الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لمحورها

الجدول رقم (8.3) الاتساق الداخلي لفقرات محور نظم معلومات الموارد البشرية مع الدرجة الكلية لمحورها

الرقم	فقرات المحور	معامل الارتباط	درجة المعنوية
01	يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بكل وظيفة في المؤسسة	.681	.000
02	تستخدم المؤسسة نظام معلومات الموارد البشرية للتنبؤ وتخطيط الاحتياجات من رأس المال البشري	.797	.000
03	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد من حيث العدد والنوعية.	.639	.000
04	يقوم نظام المعلومات الموارد البشرية بتخزين السير الذاتية لطالبي العمل	.648	.000
05	المقابلات والاختبارات موثقة و مخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية	.753	.000
06	معايير الاختيار والتعيين موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية	.543	.002
07	قرارات الاختيار والتعيين موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية	.534	.003
08	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة	.676	.000
09	يسهل الحصول على تقارير تقييم البرامج التدريبية من نظام معلومات الموارد البشرية	.671	.000
10	يمكن تقييم ميزانية التدريب من خلال نظام معلومات الموارد البشرية	.515	.004
11	شبكة الأجور ( grille des salaires ) تظهر بشكل واضح في نظام معلومات الموارد البشرية	.658	.000

12	الحوافز المادية و المعنوية الممنوحة موثقة و مخزنة بشكل منتظم في نظام معلومات الموارد البشرية	.554	.001
13	تقارير ظروف العمل ( مواقيت الدخول، الخروج، النقل التأمين) يمكن متابعتها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية	.443	.014
14	يمكن للمؤسسة أن تتنبأ بالفارق ما بين الموارد والاحتياجات من خلال التسيير التقديري و الاحتياطي للوظائف والكفاءات	.589	.001
15	يُمكن النظام من ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل للرأس المال البشري	.381	.038
16	تعتبر لوحات القيادة المدججة في نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة من أهم الآليات لتسيير الوظائف والكفاءات	.666	.000
17	تقارير الأداء للرأس المال البشري المتوقعة والمنجزة موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية	.712	.000
18	يساعد نظام معلومات على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري	.572	.001
19	مبررات المنح والعلاوات والقرارات التأديبية موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية	.585	.003
20	الخدمات الصحية لرأس المال البشري مذكورة في نظام معلومات الموارد البشرية	.380	.039
21	البرنامج السنوي للصحة والسلامة موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية	.899	.000
22	كل الحوادث التي تم تسجيلها في المؤسسة موثقة ومسجلة في نظام معلومات الموارد البشرية	.564	.001
23	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة قدرات و كفاءات رأس المال البشري للمؤسسة	.626	.000
24	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة الوظائف التي تقلدها الرأس المال البشري خلال مساره الوظيفي	.667	.000
25	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة تحركات و تنقلات الرأس المال البشري داخل و خارج المؤسسة	.437	.016
26	تستخدم مؤسستي موقع البوابة لجمع وتقديم المعلومات من مواردها البشرية	.771	.000
27	تستخدم مؤسستي البريد الإلكتروني للتواصل مع مواردها البشرية	.521	.004
28	تستخدم مؤسستي مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع بيئتها الخارجية	.615	.001
29	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية تقارير دورية للإدارة العليا	.473	.008

011.	457.	تخصص الإدارة العليا ميزانية خاصة لصيانة وتحديث نظام معلومات الموارد البشرية	30
007.	486.	رأس المال البشري لدى المؤسسة قادر على إنجاز متطلبات نظام معلومات الموارد البشرية	31
000.	651.	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة	32

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (8.3) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) مع الدرجة الكلية لمحورها، وجميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.380 - 0.899) بالنسبة للفقرة مع محورها كلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات محور رأس المال البشري مع الدرجة الكلية لمحورها  
الجدول رقم (9.3) معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور رأس المال البشري

الرقم	فقرات المحور	معامل الارتباط	درجة المعنوية
01	جميع أفراد المؤسسة مهارتهم تتناسب مع الوظائف الموكلة لهم	488.	006.
02	تمتلك مؤسسة أفراد يتميزون بمهارات القيادة و القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات الرشيدة	542.	002.
03	تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المميزين والأكفاء في المؤسسة	465.	20.0
04	تسعى إدارة المؤسسة إلى مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة	935.	01.0
05	ترى إدارة المؤسسة أن تنمية الموارد البشرية مصدر لتوليد وتعزيز القدرات التنافسية	428.	018.
06	يركز التدريب للرأس المال البشري على الجوانب التقنية و السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم	538.	002.
07	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية	458.	005.
08	يستخدم أفراد المؤسسة المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي	662.	000.
09	تمكن المعرفة المكتسبة لأفراد المؤسسة إلى ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمؤسسة الأخرى	535.	100.
10	تمتلك المؤسسة موارد بشرية فردية مؤهلة لعمليات الإبداع و الابتكار	766.	000.

11	بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تسمح للمورد البشري المتخصص و المؤهل بعمليات الإبداع و الابتكار	.514	.004
12	لدى المؤسسة مجموعة عمل تُسهم في الإبداع الجماعي للمؤسسة	.791	.000
13	تسعى المؤسسة دوما لاستقطاب الأفراد ذوي الخبرة المهنية للاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبائن الخاصة	.526	.002
14	الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية قابلة للاستبدال بالطاقات الشبابية المتخرجة حديثا من المعاهد المتخصصة	.475	.000
15	يتم الدعم المادي والمعنوي و تحفيز الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية بالشكل المناسب و المرضي	.440	.015
16	تنطوي معظم أعمال المؤسسة السياحية على العمل الجماعي للرأس المال البشري	.601	.000
17	تعمل المؤسسة على تطبيق وتشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق	.684	.046
18	في تصور المؤسسة أن الأداء بالعمل الجماعي يحقق التميز أكثر مقارنة بالعمل الفردي	.685	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (9.3) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثالث (رأس المال البشري) مع الدرجة الكلية لمحورها، و جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.428 - 0.791) بالنسبة للفقرة مع محورها كلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

ت- الاتساق الداخلي لفقرات محور الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية لمحورها

جدول رقم (10.3) معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحور الميزة التنافسية

الرقم	فقرات المحور	معامل الارتباط	درجة المعنوية
01	تضع المؤسسة مقاييس جودة للخدمات المقدمة وفقا للقدرات المالية للزبائن	.414	.023
02	أسعار الخدمات معيارية وفقا لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها	.379	.039
03	تسعى المؤسسة إلى فهم حاجات الزبائن مستندة لمؤشري الجودة و السعر	.610	.000
04	لدى المؤسسة القدرة على التكيف و الاستجابة لمتطلبات الزبون الخاص	.534	.014
05	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع مواصفات المعايير الدولية	.447	.013

06	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الجديدة بهدف التسيير الأفضل و تحسين العمليات	.517	.049
07	تسهم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية	.607	.000
08	ترتكز المؤسسة على الموارد والكفاءات البشرية و الهيكلية (نظم المعلومات) لتحقيق التميز المطلوب	.713	.000
09	تستند المؤسسة على خبرة و مهارة المورد البشري للتقليل من تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن	.445	.014
10	توفر المؤسسة خدمات متميزة بخصائص استثنائية في مجال السياحي مقارنة بالمنافسين	.370	.044
11	تتعامل وترتكز المؤسسة على زبائن محددین بهدف تقديم خدمات أفضل مقارنة بالمنافسين	.448	.048
12	تسعى المؤسسة لابتكار طرق و خدمات سياحية جديدة تختلف عن المنافسين	.568	.000
13	تستخدم المؤسسة جميع تكنولوجيات التواصل الحديثة للدعاية والإعلان عن عروض خدماتها السياحية .	.553	.002
14	تسعى المؤسسة للالتزام الدقيق بالمواعيد و تقليل من وقت الإنتظار	.454	.012
15	تقوم المؤسسة بالإتصال الدوري والمنتظم بالزبائن و اطلاعهم بالخدمات الجديدة	.671	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يوضح الجدول رقم (10.3) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الرابع (الميزة التنافسية) مع الدرجة الكلية لمحورها، و جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.370-0.713) بالنسبة للفقرة مع محورها كلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون)، كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث تم استخدام في ذلك معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث يستخدم هذا المقياس لقياس الثبات، وهو الحصول على نفس النتائج عند ما يطبق الاستبيان في المرة الثانية. أي أن

يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبطن على نفس العينة في نفس الظروف والجدول الموالية تبين فيما إذا كان الثبات محقق أم لا في مختلف فقرات متغيرات الدراسة ذلك:

#### أ- قياس الثبات لمحور نظم معلومات الموارد البشرية

بعد تحليل معامل الثبات لهذا المحور تحصلنا على الجدول التالي:

جدول رقم: (11.3) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور نظم معلومات الموارد البشرية

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
01	التخطيط	03	.863
02	الاستقطاب	02	.589
03	الاختيار و التعيين	02	.571
04	التدريب	03	.729
05	التحفيز	03	.551
06	تسيير الوظائف و الكفاءات	03	.566
07	تقييم الأداء	03	.551
08	الصحة و السلامة	03	.544
09	المسار المهني	03	.573
10	الاتصال(التفاعل)	03	.562
11	التكامل الاستراتيجي	04	.587
	جميع الأبعاد	32	.890

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من خلال الجدول (11.3) أن محور نظام معلومات الموارد البشرية بلغ فيه معامل الثبات 0.890 أي بنسبة 89 من المئة وهي نسبة جيد في البحوث العلمية، بينما أظهرت أبعاد هذا المحور تباينا في قيم الثبات فكانت محصورة ما بين 54 من المئة و 86 من المئة و تعتبر هي الأخرى نسب مقبولة جدا لاعتماد هذا المحور.

#### ب- قياس الثبات لمحور رأس المال البشري

بعد تحليل معامل الثبات لهذا المحور تحصلنا على الجدول التالي:

## جدول رقم: (12.3) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور رأس المال البشري

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
01	المهارة	03	.663
02	التعليم والتدريب	03	.587
03	المعرفة	03	.578
04	الإبداع والابتكار	03	.679
05	الخبرة المهنية	03	.553
06	فرق العمل	03	.633
جميع الأبعاد			.723

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من خلال الجدول (12.3) أن محور رأس المال البشري بلغ فيه معامل الثبات 0.723 أي بنسبة 72.3 من المئة وهي نسبة جيد في البحوث العلمية، بينما أظهرت أبعاد هذا المحور تبايناً في قيم الثبات فكانت محصورة ما بين 55 من المائة و 68 من المئة و تعتبر هي الأخرى نسب مقبولة لاعتماد هذا المحور.

## ت- قياس الثبات لمحور الميزة التنافسية

بعد تحليل معامل الثبات لهذا المحور تحصلنا على الجدول التالي:

## جدول رقم (13.3) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
01	مستوى الجودة و السعر	05	.577
02	الكفاءة	03	.533
03	التكلفة	03	.580
04	الإبداع والابتكار	04	.514
جميع الأبعاد			.662

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من خلال الجدول (13.3) أن محور الميزة التنافسية بلغ فيه معامل الثبات 0.662 أي بنسبة 66.2 من المئة وهي نسبة مقبولة في البحوث العلمية، بينما أظهرت أبعاد هذا المحور تبايناً في قيم

الثبات فكانت محصورة ما بين 51 من المائة و 58 من المئة و تعتبر هي الأخرى نسب مقبولة لاعتماد هذا المحور.

ويمكن في الأخير تلخيص قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع المحاور كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (14.3) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الإستبانة

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	نظم معلومات الموارد البشرية	32	0.890
02	رأس المال البشري	18	0.723
03	الميزة التنافسية	15	0.662
04	جميع المحاور	82	0.901

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (14.3) نلاحظ أن كل المحاور حققت الثبات بمقدار 0.901 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 90.1 من المئة و هو معامل جيد جدا يعتمد عليه فيما بعد لإجراء التحليل الإحصائية، بينما تراوح هذا المعامل لكل المحاور ما بين 0.611 و 0.890 ما بين أن أداة الدراسة ثابتة.

### الفرع الثالث : الكشف عن اعتدالية التوزيع

حتى تتمكن من استخدام أحد المقاييس الإحصائية المعلمية أو اللامعلمية يجب تمييزها على مجموعة من الاختبارات التي تمكن من التعرف على أن التوزيع الذي تأخذه المتغيرات توزيعا طبيعيا أو أسيا أو توزيع آخر و من أشهر الاختبارات التي تختبر التوزيع إن كان طبيعيا لاستخدام المقاييس الإحصائية المعلمية اختبار كلوموجروف-سميرنوف، وجاءت نتائج هذا الاختبار وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (15.3) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف -سمرنوف)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
الأول	نظم معلومات الموارد البشرية	32	0.195	0.005
الثاني	رأس المال البشري	18	0.182	0.012
الثالث	الميزة التنافسية	15	0.182	0.012
	جميع المحاور	82	0.126	0.200

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (15.3) أن جميع المحاور أظهرت مستوى المعنوية مساويا للقيمة 0.200 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 20 من المئة و هي نسبة أكبر من مستوى المعنوية المعياري 5 من المئة، بنفس الاختبار الذي يقيس كل محور على حدا، ما يدل على أن اختبار التوزيع الطبيعي دال، ما يعني انه بإمكاننا استخدام الاختبارات المعلمية .

## المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

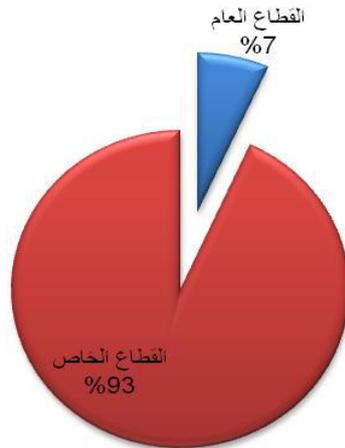
سنتناول في هذا المبحث خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، وسنستخدم لهذا الغرض التكرارات والنسب المئوية، و بعض مقاييس النزعة المركزية ( المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ...) لتحليل فقرات كل محور من محاور الإستبانة.

### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة للمؤسسات المعنية بالدراسة

كما تطرقنا في المبحث الثاني (تحديد مجتمع وعينة الدراسة ) في هذا الفصل، أن مجتمع الدراسة متكون من الفنادق و الوكالات السياحية و بيوت الشباب، فتم التوصل للنتائج التالية:

### الفرع الأول : التبعية القانونية للمؤسسات السياحية

#### الشكل رقم(6.3): توزيع المؤسسات المعنية بالدراسة حسب القطاع القانوني



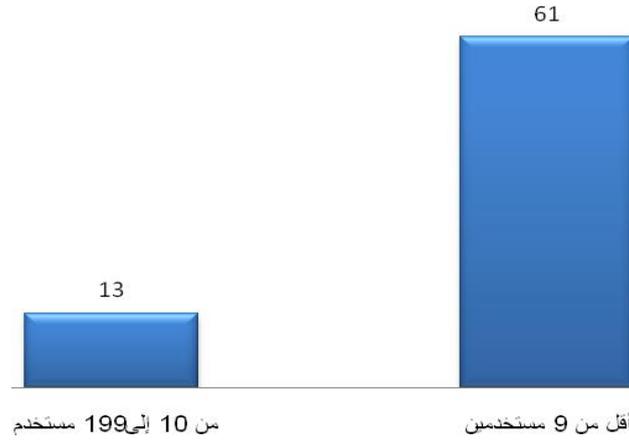
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من خلال الشكل رقم(6.3) أن القطاع الخاص في النشاط السياحي مستحوذ على النصيب الأكبر بنسبة تقدر بـ 93.24 من المئة، وهذه النسبة تعزى إلى كثافة الوكالات السياحية الخاصة

بالولاية وفي الجزائر بصفة عامة، ولأن القطاع العام مازال حاضرا فقط من خلال النادي السياحي المنتشر عبر ولايات الجمهورية الذي يمثل نسبة تقدر ب 7 من المئة تقريبا.

الفرع الثاني: توزيع المؤسسات المعنية بالدراسة حسب عدد المستخدمين

الشكل رقم الشكل رقم(7.3): توزيع المؤسسات المعنية بالدراسة حسب عدد المستخدمين



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من خلال الشكل رقم (7.3) أن أغلب المؤسسات السياحية هي مؤسسات صغيرة

لكون تصنيفها يتضمن تشغيل أقل من 9 مستخدمين و هو يمثل نسبة 82.43 من المئة، هذه النسبة

هي للوكالات السياحية التي تشغل عدد قليل من الموظفين منحصرين في مدير أو/و مسير الوكالة، اثنين

أو ثلاثة موظفين متواجدين على الدوام داخل الوكالة، وبعض الموظفين المتعاقدين أو الموسمين ممثلين في

المرشدين السياحيين. بينما يمكن تصنيف الفنادق ضمن المؤسسات المتوسطة حسب القانون الجزائري

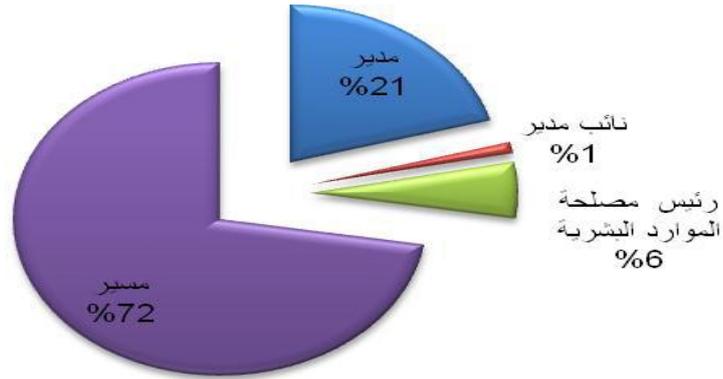
لتشغيلها عدد يفوق 10 موظفين، وهذا لمختلف الوظائف الموجودة في مثل هذه المؤسسات (المدير

أو/و المسير، أعوان الاستقبال، عمال النظافة، عمال الكافيتيريا، عمال المطبخ،...).

المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة للمستجوبين

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب الوظيفة

الشكل رقم الشكل رقم(8.3): خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب الوظيفة

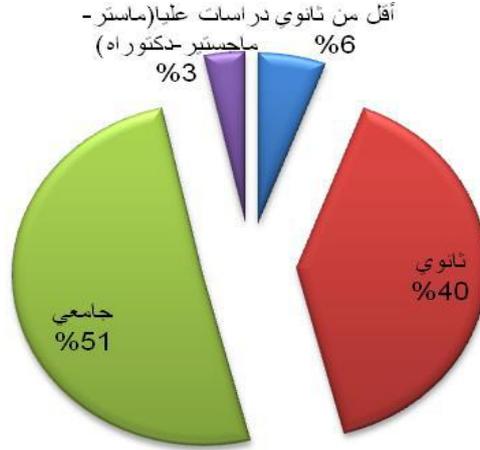


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من خلال الشكل رقم (8.3) أن النسبة الأكبر من المستجوبين هم مسيرين بنسبة تقدر ب 72.41 من المئة كون هذه الفئة هي الأكثر تواجدا في المؤسسة السياحية لإدارة شؤون المؤسسة، بينما المدراء الذين استجوبناهم يمثلون نسبة 20.69 من المئة باعتبار أن هذه الحالات في الغالب هو المدير والمسير في نفس الوقت و هو مالك المؤسسة، ويجدر التنويه هنا أن معظم المؤسسات السياحية في ولاية ورقلة هي مؤسسات عائلية، بمعنى أن موظفوها من عائلة واحدة، بينما يمثل رؤساء المصالح الموارد البشرية نسبة 5.75 من المئة و يعزى ذلك إلى أن المؤسسات خاصة منها الوكالات السياحية لا تحتوي على هذا المنصب ، إنما يتم تسيير شؤون الموظفين من قبل المسير أو المدير، عدا الفنادق التي لها مسؤول مباشر للمستخدمين.

## الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم الشكل رقم (9.3): خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب المؤهل العلمي

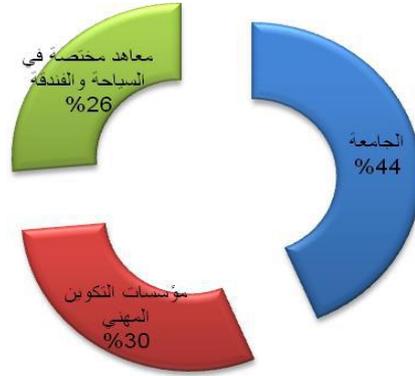


المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يظهر الشكل رقم ( 9.3 ) خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب المؤهل العلمي، فيبين أن فئة الجامعيين هي الفئة الأكبر من إجمالي المستجوبين بنسبة تقدر بـ 50.57 من المئة، ويعزى هذا الارتفاع إلى فئة الشباب ذوي المستوى الجامعي والذين يمتلكون الفكر المفاوضي خاصة في إنشاء الوكالات السياحية وهذا ما تمت ملاحظته خلال الدراسة الميدانية، إضافة إلى تشجيع الدولة لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال أجهزة تشغيل الشباب (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، القرض المصغر،...)، بينما المستوى الثانوي جاء بنسبة تقدر بـ 40.23 من المئة على أساس أن هذه الفئة تستفيد من نفس المزايا في إنشاء المؤسسات الصغيرة خاصة أصحاب الشهادات المتخصصة في السياحة و الفنادق.

## الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب طبيعة التكوين

## الشكل رقم (10.3) خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب طبيعة التكوين



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يظهر الشكل رقم ( 10.3 ) خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب طبيعة التكوين،

فيبين أن أغلبية إطارات المؤسسات السياحية ذوي تكوين جامعي من مختلف التخصصات حسب

المعاينة الميدانية بنسبة تقدر بـ 43.68 من المئة من إجمالي المستجوبين، بينما الفئة الأخرى من هؤلاء

المسيرين الذين تقدر نسبتهم بـ 29.89 من المئة تلقوا تكويناً في مؤسسات التكوين المهني كمرشدين

سياحيين أو تخصصات في الإدارة والتسيير، وأخيراً أولئك الذين تلقوا تكويناً متخصصاً في معاهد

السياحة، والفندقة المنتشرة عبر تراب الوطن، والذين تقدر نسبتهم بـ 26.44 من المئة، وقد أبانت هذه

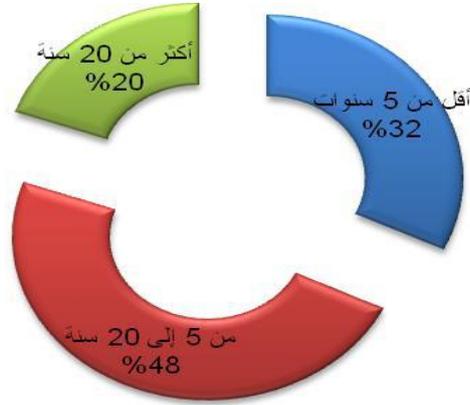
الفئة أنها الأكثر دراية بمتطلبات العمل السياحي والفندقي و بوظائف الدعم التي تُسهم في دعم المزايا

التنافسية للمؤسسات السياحية من خلال جلسات ملاء استمارات الاستبيان و المقابلة التي أجريت

معهم.

## الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب الخبرة

## الشكل رقم (11.3) خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يظهر الشكل رقم ( 11.3) خصائص عينة الدراسة (المستجوبين) حسب خبرة الإطارات المستجوبة، فأظهرت أن أغلبية الإطارات العاملة في الصناعة السياحية في ولاية ورقلة تملك خبرة مهنية ما بين 5 إلى 20 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 48.28 من المئة هذه الخبرة ساهمت في توسيع نشاطات بعض المؤسسات الفندقية على غرار فندق ليناتل وبعض الوكالات السياحية التي فتحت فروع بتسميات أخرى في نفس الولاية، لما عرفته من نمو معتبر في النشاط السياحي خاصة في مجال السياحة الدينية (نشاط الحج والعمرة) بالنسبة للوكالات السياحية وسياحة الأعمال والمؤتمرات و السياحة العلمية بالنسبة للفنادق، بينما جاءت في المرتبة الثانية الإطارات والمسيرين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 32.18 من المئة وهم خريجو الجامعات الذين أنشئوا مؤسسات صغيرة ومتوسطة أو الذين تم توظيفهم في الفنادق وبيوت الشباب، كما أن هناك فئة من المسيرين وإطارات هذه المؤسسات السياحية تم توظيفهم من خلال نقلهم من مؤسسات عريقة ويمتلكون خبرة طويلة تفوق الـ 20 سنة في النشاط السياحي على غرار مسيري وإطارات فندق المهري، النخيل، البترولي، الطاسيلي، ما يمثلون نسبة تقدر بـ 19.54 من المئة.

## خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض وتفصيل الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة الميدانية، حيث تمثلت أداة الدراسة في المقابلة كأداة ثانوية للاستعانة بها في عملية التحليل، بالإضافة إلى استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تم توزيعه على عينة تتكون من 87 إطارا للمؤسسات السياحية، موزعين على 74 مؤسسة من أصل 80 مؤسسة العاملة في النشاط السياحي بولاية ورقلة. كما قمنا بالتأكد من صدق وثبات هذه الأداة من خلال صدق المحكمين ، وكذا قياس الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة (معامل الارتباط) وكذا قياس الثبات عن طريق م عامل ألفا كرونباخ، وقد توصلنا إلى أن هذه الأداة تقيس ما وضعت لأجله ويمكننا الاعتماد عليها في هذه الدراسة. كما تطرقنا إلى دراسة خصائص عينة الدراسة المتعلقة بالمؤسسات السياحية عينة الدراسة والمستجوبين، وتوصلنا إلى أن هناك تباينا بين المؤسسات الفندقية و الوكالات السياحية وبيوت الشباب في عدد المستخدمين والمؤهلات العلمية لإطاراتها وطبيعة التكوين وخبره رأس المال البشري الذي يعمل في هذه المؤسسات.

وستتطرق إلى عرض النتائج و مناقشتها في الفصل الرابع.

# الفصل الرابع

## النتائج والمناقشة

**تمهيد:**

في هذا الفصل الرابع سنقوم بتقديم عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الإستبانة وتحليله ا بالأدوات المبينة في الفصل الثالث. حيث سرقوم باستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعرض النتائج ، وباختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار المتعدد. وفي الأخير بمناقشة هذه النتائج المتوصل إليها.

لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- 1- عرض نتائج الدراسة
- 2- اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج للعلاقة
- 3- مناقشة نتائج الدراسة

### المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه الفقرات المكونة للإستبانة و سوف نفضلها حسب كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لفقرات محور نظم معلومات الموارد البشرية

الفرع الأول: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التخطيط.

الجدول رقم (1.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التخطيط.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	.882	2.11	39	19	29	تكرار	يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظائف الأساسية في المؤسسة
			44.8	21.8	33.3	نسبة	
متوسط	.829	1.85	24	26	37	تكرار	تستخدم المؤسسة نظام معلومات الموارد البشرية للتنبؤ وتخطيط الاحتياجات من رأس المال البشري
			27.6	29.9	42.5	نسبة	
متوسط	.845	2.23	43	21	23	تكرار	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد من حيث العدد والتنوعية.
			49.4	24.1	26.4	نسبة	
متوسط	.69110	2.0651	نتيجة بعد التخطيط				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (1.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الأول (التخطيط) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) كانت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي يقدر بـ

2.0651 وانحراف معياري 69110. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ما يعني أن التخطيط من وجهة نظر المستجوبين لا يحظى بالمستوى المطلوب لتوقع احتياجات رأس المال البشري من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، لتبني المستوى الاستراتيجي وأن التخطيط في مثل هذا النوع من المؤسسات (الصغيرة) هو تخطيط قصير الأجل تحدد فيه الأولويات لاستقطاب الموارد المميزة ومتابعة أدائها حسب مسيري هذه المؤسسات إلى، ونلاحظ أن أقل قيمة في استجابات أفراد العينة كان بمتوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 829. بمستوى متوسط كانت على الفقرة الثانية التي تستقصي كون " المؤسسة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية للتنبؤ وتخطيط لاحتياجات من رأس المال البشري " ، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي مستوى متوسط كانت على الفقرة " يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد من حيث العدد والتنوعية ". بمتوسط حسابي 2.23 وانحراف معياري يقدر بـ 845.

الفرع الثاني: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الاستقطاب.

الجدول رقم (2.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد

#### الاستقطاب

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	0.714	2.29	38	36	13	تكرار	يقوم نظام المعلومات
			43.7	41.4	14.9	نسبة	الموارد البشرية بتخزين السير الذاتية لطالبي العمل
متوسط	.901	1.71	26	10	51	تكرار	المقابلات والاختبارات
			29.9	11.5	58.6	نسبة	موثقة و مخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية
متوسط	.64249	2.0000	نتيجة بعد الاستقطاب				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (2.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الثاني (الاستقطاب) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) كانت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي

يقدر بـ 2.0000 وانحراف معياري 64249. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ما يعني أن الاستقطاب من وجهة نظر المستجوبين لا يحضى هو الآخر بالمستوى المطلوب، حيث لا تتضمن عملية الاستقطاب الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، أو تشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وبحسب طبيعة المؤسسات السياحية من حيث توظيف عدد قليل من المستخدمين فإنها تعمل على استقطاب مهارات محددة لاحتياجاتها، ونلاحظ أن أقل قيمة في استجابات أفراد العينة كان بمستوى متوسط بمتوسط حسابي 1.71 وانحراف معياري 901. كانت على الفقرة الثانية التي تستقصي كون " المقابلات والاختبارات موثقة و مخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية ". كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي في استجابات أفراد عينة الدراسة كان بمستوى متوسط على الفقرة " يقوم نظام المعلومات الموارد البشرية بتخزين السير الذاتية لطالبي العمل " بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري يقدر بـ 0.714.

الفرع الثالث: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الاختيار والتعيين.

الجدول رقم (3.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الاختيار والتعيين

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	.963	2.20	50	4	33	تكرار	معايير الاختيار والتعيين
			57.5	4.6	37.9	نسبة	موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية
مرتفع	.531	2.79	74	8	5	تكرار	قرارات الاختيار والتعيين
			85.1	9.2	5.7	نسبة	موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية
مرتفع	.51430	2.4943	نتيجة بعد الاختيار والتعيين				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (3.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الثالث (الاختيار والتعيين) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.4943 وانحراف معياري 51430. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن الاختيار والتعيين من وجهة نظر المستجوبين يحظى بالأهمية و بالمستوى المطلوب، باعتبارها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المستقيين للتأكد من تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر. ، ونلاحظ أن أقل قيمة في استجابات أفراد العينة كان بمستوى متوسط بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 963. كانت على الفقرة الأولى التي تستقصي كون " معايير الاختيار والتعيين موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية ". كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي في استجابات أفراد عينة الدراسة كان بمستوى مرتفع على الفقرة " قرارات الاختيار والتعيين موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية " بمتوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري يقدر بـ 531، ما يعني أن نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية عينة الدراسة تستجيب لإجراءات الاختيار و التعيين.

الفرع الرابع : اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التدريب.

الجدول رقم (4.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التدريب

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.745	2.51	57	17	13	تكرار	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة
			65.5	19.5	14.9	نسبة	
متوسط	.940	2.00	38	11	38	تكرار	يسهل الحصول على تقارير تقييم البرامج التدريبية من نظام معلومات الموارد البشرية
			43.7	12.6	43.7	نسبة	
متوسط	.932	2.06	40	12	35	تكرار	يمكن تقييم ميزانية التدريب من خلال نظام معلومات الموارد البشرية
			46.0	13.8	40.2	نسبة	

متوسط	.66802	2.1877	نتيجة بعد التدريب
-------	--------	--------	-------------------

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (4.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الرابع (التدريب) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) كانت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.1877 وانحراف معياري 66802. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ما يعني أن التدريب من وجهة نظر المستجوبين يلقي بعض الاهتمام خاصة وأن نظام معلومات الموارد البشرية يساهم بمستوى مرتفع في تقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة السياحية، بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري 745. ونلاحظ أن أقل قيمة في استجابات أفراد العينة كان بمستوى متوسط بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 940. كانت على الفقرة التي تستقصي حول "سهولة الحصول على تقارير تقييم البرامج التدريبية من نظام معلومات الموارد البشرية" لتبين أن قرابة الـ 44 من المئة من المستجوبين موافقون على أن أصحاب القرار يسهل عليهم الحصول على التقارير المطلوبة بخصوص عمليات التدريب النظام، وأن نفس النسبة من أصحاب القرار لا يتلقون هذه التقارير، ويمكن تفسير هذه النسب إلى أن بعض الوكالات ليس لها إدارة عليا بحكم امتلاكها للاعتماد بينما التي تتلقى التقارير فهي فروع لوكالات أخرى، وينطبق نفس الأمر على بعض الفنادق العمومية التي تقدم تقارير دورية كفندق المهري التابع لسلسلة الأوراسي و فندق النخيل.

الفرع الخامس: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الحوافز.

الجدول رقم (5.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد

#### التحفيز

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	.936	2.23	50	7	30	تكرار	شبكة الأجور ( grille des salaires ) بشكل واضح في نظام معلومات الموارد البشرية
			57.5	8.08.0	34.5	نسبة	
مرتفع	.728	2.45	51	24	12	تكرار	الحوافز المادية و المعنوية

			58.6	27.6	13.8	نسبة	الممنوحة موثقة و مخزنة بشكل منتظم في نظام معلومات الموارد البشرية
مرتفع	.524	2.66	59	26	2	تكرار	تقارير ظروف العمل ( مواقيت الدخول، الخروج، النقل التأمين) يمكن متابعتها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية
			67.8	29.9	2.3	نسبة	
مرتفع	.48934	2.4444	نتيجة بعد التحفيز				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (5.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الخامس (التحفيز) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.4444 وانحراف معياري 48934. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالث في مقياس ليكرث ما يعني أن التحفيز من وجهة نظر المستجوبين يلقي اهتماما معتبرا، فلحوافز المادية و المعنوية الممنوحة موثقة و مخزنة بشكل منتظم في نظام معلومات الموارد البشرية، ما يعني أن المؤسسات السياحية تحتفظ بمبررات وأثر هذه التحفيزات ويظهر من ذلك من خلا متوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة الذي يقدر بـ 2.45 و بانحراف معياري يقدر بـ 728. كما أن تقارير ظروف العمل (مواقيت الدخول، الخروج، النقل التأمين) يمكن متابعتها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 2.66 و بانحراف معياري 524.، غير أن ظهور شبكة الأجور بشكل واضح في نظام معلومات الموارد البشرية ( grille des salaires ) لدى المستجيبين جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي 2.23 و بانحراف معياري 936. و يمكن تفسير ذلك بعدم الشفافية في وضع شبكة الأجور في نظام المعلومات في بعض المؤسسات.

الفرع السادس: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد تسيير الوظائف و الكفاءات.

الجدول رقم (6.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد

### تسيير الوظائف والكفاءات

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
منخفض	.867	1.61	22	9	56	تكرار	يمكن للمؤسسة أن تتنبأ بالفارق ما بين الموارد والاحتياجات من خلال التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
			25.3	10.3	64.4	نسبة	
متوسط	.881	2.06	36	20	31	تكرار	يُمكن النظام من ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل للرأس المال البشري
			41.4	23.0	35.6	نسبة	
متوسط	.730	1.95	21	41	25	تكرار	تعتبر لوحات القيادة في نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة من أهم الآليات لتسيير الوظائف والكفاءات
			24.1	47.1	28.7	نسبة	
متوسط	.66802	1.8736	نتيجة بعد تسيير الوظائف والكفاءات				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (6.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد السادس ( تسيير الوظائف والكفاءات ) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) كانت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.8736 وانحراف معياري 66802. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ما يعني أن تسيير الوظائف والكفاءات من وجهة نظر المستجوبين لا يرقى إلى تطلعات رأس المال البشري الناشط في المؤسسات السياحية اهتماماً معتبراً من الناحية الإستراتيجية ، كون التسيير التوقعي للكفاءات يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة وهذا مفهوم مرتبط بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ، بينما تسيير الوظائف مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف

المؤسسة، وماهية الوظائف المحتمل إنشائها، وماهية الوظائف المحتمل تصفيتها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية وهو غير متحقق في المؤسسات عينة الدراسة حيث يظهر ذلك من خلال الفقرة الأولى " يمكن للمؤسسة أن تتنبأ بالفارق ما بين الموارد والاحتياجات من خلال التسيير الواقعي للوظائف والكفاءات " أن مستوى اتجاهات المستجوبين ضعيف حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 1.61 و بانحراف معياري 0.867. ما يعني أن الرؤية الإستراتيجية غائبة في المؤسسات السياحية عينة الدراسة.

الفرع السابع: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الأداء.  
الجدول رقم (7.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الأداء

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	.821	2.00	29	29	29	تكرار	تقارير الأداء للرأس المال البشري المتوقعة والمنجزة موثقة ومحزنة في نظام معلومات الموارد البشرية
			33.3	33.3	33.3	نسبة	
متوسط	.837	1.70	21	19	47	تكرار	يساعد نظام معلومات على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري
			24.1	21.8	54.0	نسبة	
مرتفع	.775	2.53	61	11	15	تكرار	مبررات المنح والعلاوات والقرارات التأديبية موثقة ومحزنة في نظام معلومات الموارد البشرية
			70.1	12.6	17.2	نسبة	
متوسط	.47058	2.0766	نتيجة بعد تقييم الأداء				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (7.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد السابع ( تقييم الأداء) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) بشكل عام كانت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.0766 وانحراف معياري 0.47058. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في

مقياس ليكرث ما يعني أن تقييم الأداء من وجهة نظر المستجوبين يعمل بوثيرة متوسطة في تخزين مجمل أداء الرأس المال البشري في نظام معلومات الموارد البشرية و يتضح ذلك من خلال الفقرة الثانية" يساعد نظام معلومات على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري " حيث أظهرت نسبة الاستجابة لهذه الفقرة و المحددة بـ 54 من المئة أنه لا يمكن معرفة مستوى التغيير في أداء رأس المال البشري من خلال نظام المعلومات بينما 24 من المئة فقط من عينة الدراسة وافقت على هذه الفقرة. بينما أبانت الفقرة الثالثة عن اتجاه إيجابي بمستوى مرتفع للعبارة" مبررات المنح والعلاوات والقرارات التأديبية موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية " بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 0.775. و يعزى هذا الارتفاع إلى حرص إدارة الموارد البشرية إلى التقليل من حجم الاحتجاجات التي تنجم عن الانخفاض في بعض المنح أو الأجرة للموارد البشرية وبالتالي تخزين والاحتفاظ على جميع مبررات المنح و العلاوات وغيرها.

الفرع الثامن : اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الصحة والسلامة.

الجدول رقم (8.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الصحة والسلامة

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	.841	2.03	32	26	29	تكرار	الخدمات الصحية لرأس المال البشري مذكورة في نظام معلومات الموارد البشرية
			36.8	29.9	33.3	نسبة	
متوسط	.878	1.70	24	13	50	تكرار	البرنامج السنوي للصحة والسلامة موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية
			27.6	14.9	57.5	نسبة	
متوسط	.816	1.91	25	29	33	تكرار	كل الحوادث التي تم تسجيلها في المؤسسة موثقة ومسجلة في نظام معلومات الموارد البشرية
			28.7	33.3	37.9	نسبة	

متوسط	.44888	1.8812	نتيجة بعد الصحة والسلامة.
-------	--------	--------	---------------------------

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (8.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الثامن (الصحة والسلامة) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) بشكل عام كانت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.8812 وانحراف معياري 0.44888. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ما يعني أن برنامج الصحة والسلامة من وجهة نظر المستجوبين يعمل على حسب ظروف ووقائع الحوادث التي تقع داخل أو خارج المؤسسات السياحية للرأس المال البشري، حيث يظهر أعلى متوسط حسابي في اتجاهات استجابة لأفراد عينة الدراسة إلى أن الخدمات الصحية لرأس المال البشري مذكورة في نظام معلومات الموارد البشرية بمتوسط حسابي 2.03 وانحراف معياري 0.841، غير أن بعض الحوادث التي تتم تسجيلها في المؤسسة لا يتم توثيقها حسب بعض إطارات عينة الدراسة وظهر ذلك من خلال نسبة موثقة 40 من المئة من المستجوبين الذي يؤكدون هذا الموقف.

الفرع التاسع: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد المسار المهني.

الجدول رقم (9.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد

#### المسار المهني

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	.879	2.17	18	18	27	تكرار	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة قدرات و كفاءات رأس المال البشري للمؤسسة
			48.3	20.7	31.0	نسبة	
مرتفع	.587	2.53	50	33	4	تكرار	يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة الوظائف التي تقلدها الرأس المال البشري خلال مساره الوظيفي
			57.5	37.9	4.6	نسبة	
متوسط	.914	2.05	38	15	34	تكرار	يتيح نظام معلومات الموارد

			43.7	17.2	39.1	نسبة	و البشرية معرفة تحركات تنقلات الرأس المال البشري داخل و خارج المؤسسة
متوسط	.54088	2.2490	نتيجة بعد المسار المهني				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (9.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد التاسع ( المسار المهني) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) بشكل عام كانت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.2490 وانحراف معياري 54088. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ما يعني أن المسار المهني من حيث المتابعة يمكن إدراكه حسب الفقرة الثانية الذي يظهر اتجاهات أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي 2.53 وانحراف معياري 587. بحيث يرون أن نظام معلومات الموارد البشرية يتيح معرفة الوظائف التي تقلدها الرأس المال البشري خلال مساره الوظيفي ما يسمح باحتساب مجمل الخبرات التي تقلدها رأس المال البشري، كما تسمح له بالاعتراف بهذه الخبرة في حال انتقاله لمؤسسة أخرى. بالإضافة إلى أنه يمكن معرفة تحركات و تنقلات الرأس المال البشري داخل و خارج المؤسسة حسب أغلبية أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي 2.05 وانحراف معياري 914.، وبصفة عامة يمكن اعتبار أن نظام معلومات الموارد البشرية يسعى لتوثيق و تسهيل متابعة المسار الوظيفي للرأس المال البشري .

الفرع العاشر: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد الاتصال(التفاعل).

الجدول رقم (10.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال

بعد الاتصال والتفاعل

مستوى الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
متوسط	.885	1.77	26	15	46	تكرار	تستخدم مؤسستي موقع البوابة لجمع وتقديم المعلومات من مواردها البشرية
			29.9	17.2	52.9	نسبة	
مرتفع	518	2.85	80	1	6	تكرار	تستخدم مؤسستي البريد

			92.0	1.1	6.9	نسبة	الإلكتروني للتواصل مع مواردها البشرية
مرتفع	.107	2.99	86	1	0	تكرار	تستخدم مؤسستي مواقع
			98.9	1.1	0	نسبة	التواصل الاجتماعي للتواصل مع بيئتها الخارجية
مرتفع	.31482	2.5364	نتيجة بعد الاتصال (التفاعل).				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (10.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد العاشر (الاتصال والتفاعل) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) بشكل عام كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.99 وانحراف معياري 1.07. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن المؤسسات السياحية تستخدم التكنولوجيات الحديثة للاتصال والتفاعل مع مختلف شركائها عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني أو مواقع الإنترنت خاصة منها المواقع التي تتم من خلالها عمليات حجز الفنادق أو تذاكر السفر مع مختلف خطوط الطيران كموقع Amadeus، وبذلك تظهر استجابات أفراد عينة الدراسة مستوى مرتفعاً في الفقرتين، الثانية "تستخدم مؤسستي البريد الإلكتروني للتواصل مع مواردها البشرية" بمتوسط حسابي 2.85 وانحراف معياري 0.518، والفقرة الثالثة "تستخدم مؤسستي مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع بيئتها الخارجية" بمتوسط حساب 2.99 وانحراف معياري 1.07، وهو ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية أن جميع المؤسسات السياحية عينة الدراسة متصلة بشبكة الإنترنت، وأن توقف هذه الشبكة يعني توقف نشاط هذه المؤسسات خاصة الوكالات السياحية بنسبة 100 من المئة. غير المؤسسات عينة الدراسة أغلبها لا تتوفر على بوابة إلكترونية خاصة بها حسب استجابات الفقرة الأولى التي تبين "تستخدم مؤسستي موقع البوابة لجمع وتقديم المعلومات من مواردها البشرية" فقد أظهرت النتائج أن قرابة 53 من المئة لا تتوفر على هذه البوابة للتواصل مع مواردها البشرية، كما أظهرت المعاينة الميدانية أيضاً أن معظم هذه المؤسسات لا تحتوي على (Intranet) وهي الشبكة الداخلية للمؤسسة ضمن شبكة الإنترنت.

الفرع الحادي عشر: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التكامل الاستراتيجي.

الجدول رقم (11.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال بعد التكامل الاستراتيجي

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.500	2.55	48	39	0	تكرار	يوفر نظام معلومات الموارد البشرية تقارير دورية للإدارة العليا
			55.2	44.8	0	نسبة	
متوسط	.851	2.21	42	21	24	تكرار	تخصص الإدارة العليا ميزانية خاصة لصيانة وتحديث نظام معلومات الموارد البشرية
			48.3	24.1	27.6	نسبة	
متوسط	.896	2.15	42	16	29	تكرار	رأس المال البشري لدى المؤسسة قادر على إنجاح متطلبات نظام معلومات الموارد البشرية
			48.3	18.4	33.3	نسبة	
متوسط	.950	2.13	34	8	45	تكرار	يقدم نظام معلومات الموارد البشرية نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة
			39.1	9.2	51.7	نسبة	
متوسط	.43376	2.2586	نتيجة بعد التكامل الاستراتيجي				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (11.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الحادي عشر (التكامل الاستراتيجي) للمحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) بشكل عام كانت بمستوى

متوسط، بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.2586 وانحراف معياري 43376. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ما يعني أن المؤسسات السياحية ذات الفروع أو الفنادق ذات الفروع المتواجدة في ولاية ورقلة ترى بأن هناك نوع من الارتباط في الخدمات السياحية فيما بينها، كما أن هناك دعم من خلال الإطار الهيكلي (توفير الأنظمة المعلوماتية، تسهيل الحصول على التجهيزات، ...) والإمداد برأس المال البشري لنقل الخبرات و المهارات والإشراف على عمليات التكوين، كما تبرزه الفقرة الأولى " يوفر نظام معلومات الموارد البشرية تقارير دورية للإدارة العليا " حيث أظهرت استجابات أفراد عينة الدراسة مستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.55 و انحراف معياري 500. ، كما تبرز أيضا الفقرة " تخصص الإدارة العليا ميزانية خاصة لصيانة وتحديث نظام معلومات الموارد البشرية " من حيث دعم الإدارة العليا حيث أبانت قرابة 49 من المئة من المؤسسات السياحية موافقتها على هذا الدعم إذا ما استثنينا المحايدين. غير أن نظام المعلومات الموارد البشرية حسب وجهة نظر إدارات المؤسسات السياحية لا يقدم نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ويعزى هذا التوجه إلى عدم استخدام المؤسسات لأغلب تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، واقتصارها على بعضها كما تم إظهاره في هذا المبحث.

الفرع الثاني عشر: اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية كليا.

الجدول رقم (12.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال

#### المحور كليا

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الموسط الحسابي	الأبعاد
متوسط	.69110	2.0651	التخطيط
متوسط	.64249	2.0000	الاستقطاب
مرتفع	.51430	2.4943	الاختيار والتعيين
متوسط	.66802	2.1877	التدريب
مرتفع	.48934	2.4444	التحفيز
متوسط	.61472	1.8736	تسيير الوظائف والكفاءات

متوسط	.47058	2.0766	تقييم الأداء
متوسط	.44888	1.8812	الصحة والسلامة
متوسط	.54088	2.2490	المسار المهني
مرتفع	.31482	2.5364	الاتصال(التفاعل)
متوسط	.43376	2.2586	التكامل الاستراتيجي
متوسط	.35147	2.1864	نتيجة محور نظم معلومات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (12.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات محور الثاني ( نظم معلومات الموارد البشرية ) كانت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم حول فقرات المحور كليا 2.1864 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثانية في مقياس ليكرث ، ما يعني إجمالا من وجهة نظر المستجوبين أن نظام معلومات الموارد البشرية هي بمستوى متوسط، فقد أظهرت بعض الأبعاد مستويات مرتفعة كالاختيار والتعيين؛ التحفيز؛ الاتصال(التفاعل)، كما أظهرت أبعاد أخرى كالتخطيط؛ الاستقطاب؛ التدريب؛ تسيير الوظائف والكفاءات؛ تقييم الأداء؛ الصحة والسلامة؛ المسار المهني؛ والتكامل الاستراتيجي، مستويات متوسطة في الاستجابة، ويمكن تفسير إجمالا هذه النتائج بأن المؤسسات السياحية عينة الدراسة نظرا لحجمها الذي يدخل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعدد القليل من مستخدميها خاصة الوكالات السياحية ليس لها رؤية إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية المتميزة و نفس الشيء أيضا ينطبق على الفنادق وبيوت الشباب عينة الدراسة، فهذه المؤسسات لها خطط قصيرة المدى تركز جهودها على تحسين خدماتها السياحية والبحث عن مزايا تنافسية تستطيع من خلالها جلب الزبائن لها، وتعتبر رأس المال البشري والبنى الهيكلية( الأنظمة المعلوماتية) أنشطة تحاول بالقدر الكبير تخفيض تكاليف الاستثمار فيها.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات محور رأس المال البشري  
الفرع الأول: اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد المهارة.

الجدول رقم (13.4): اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد المهارة.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.619	2.60	58	23	6	التكرار	جميع أفراد المؤسسة مهارتهم تتناسب مع الوظائف الموكلة لهم
			66.7	26.4	6.9	النسبة	
متوسط	.971	2.18	50	3	34	التكرار	تمتلك المؤسسة أفراد يتميزون بمهارات القيادة و القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات الرشيدة
			57.5	3.4	39.1	النسبة	
مرتفع	.444	2.74	64	23	0	التكرار	تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المميزين والأكفاء في المؤسسة
			73.6	26.4	0	النسبة	
مرتفع	.40303	2.5057	نتيجة بعد المهارة				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (13.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الأول (المهارة) لل محور الثالث (رأس المال البشري) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.5057 وانحراف معياري 40303. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن مهارة رأس المال البشري من وجهة نظر المستجوبين تختار بعناية وتستقطب للمؤسسات السياحية بطريقة مركزة فتبين الفقرة الأولى أن " جميع أفراد المؤسسة مهارتهم تتناسب مع الوظائف الموكلة لهم " بنسبة مئوية تقدر بـ 66.7 من المئة، فبنسبة للوكالات السياحية وضع المرشدين السياحيين المتخصصين في مجال السياحة أمر ضروري يساهم في إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال مهارات المورد البشري، وبالنسبة للفنادق وبيوت الشباب فإن أعوان الاستقبال، وإخ تيار رؤساء الطاولات (Chefs des tables) وأعوان المطاعم والطبخ والنظافة، لدرائتهم بعمل المؤسسات السياحية وتخصصهم فيه يساهم في رضا الزبائن

وبالتالي تميزها لزيادة رقم أعمالها وزيادة تنافسيتها. كما يرى أغلبية أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تهتم باكتشاف وتشجيع العمال المميزين والأكفاء في المؤسسة بنسبة مئوية 73.6 من المئة و هو ما يعطي انطبعا على أن المؤسسة السياحية سواء الوكالات، أو الفنادق، أو بيوت الشباب ترى في رأس المال البشري موردا مهما لبناء ودعم المزايا التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد التعليم والتدريب.

الجدول رقم (14.4): اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد التعليم والتدريب.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.638	2.68	67	12	8	التكرار	تسعى إدارة المؤسسة إلى مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة
			77.0	13.8	9.2	النسبة	
مرتفع	.367	2.87	77	9	1	التكرار	ترى إدارة المؤسسة أن تنمية الموارد البشرية مصدر لتوليد وتعزيز القدرات لتنافسية
			88.5	10.3	1.1	النسبة	
مرتفع	.790	2.34	47	23	17	التكرار	يركز التدريب للرأس المال البشري على الجوانب التقنية والسلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم
			54.0	26.4	19.5	النسبة	
مرتفع	.34862	2.6322	نتيجة بعد التعليم والتدريب				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (14.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الثاني (التعليم والتدريب) للمحور الثالث (رأس المال البشري) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.6322 وانحراف معياري 34862. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن التعليم

والتدريب من وجهة نظر المستجوبين هما مفتاحا اكتساب المهارات وتنمية المعارف لدى الموارد البشرية مما يولد للمؤسسة السياحية بالخصوص رأس مال بشري قادرا على الإبداع والابتكار وهو ما يجمع عليه أفراد عينة الدراسة في الفقرة الثانية " ترى إدارة المؤسسة أن تنمية الموارد البشرية مصدر لتوليد وتعزيز القدرات التنافسية " بنسبة مئوية 88.5 من المئة من إطارات المؤسسات عينة الدراسة يؤكدون هذا المنحى، و بمتوسط حسابي 2.87 ذو مستوى مرتفع .

الفرع الثالث: اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد المعرفة.

الجدول رقم (15.4): اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد المعرفة.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.359	2.85	74	13	0	التكرار	تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية
			85.1	14.9	0	النسبة	
مرتفع	.362	2.91	81	4	2	التكرار	يستخدم أفراد المؤسسة المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي
			93.1	4.6	2.3	النسبة	
مرتفع	.816	2.43	55	14	18	التكرار	تمكن المعرفة المكتسبة لأفراد المؤسسة إلى ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمؤسسة الأخرى
			63.2	16.1	20.7	النسبة	
مرتفع	.29870	2.7280	نتيجة بعد المعرفة				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (15.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الثالث (المعرفة) للمحور الثالث (رأس المال البشري) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.7280 وانحراف معياري 29870. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرت ما يعني أن المعرفة من وجهة نظر المستجوبين تتضمن الخبرة الواسعة و الأسلوب المتميز في العملية التنظيمية للمؤسسة السياحية

وهو ما تحاول هذه المؤسسات إلى توفيره كما تؤكد الفقرة الأولى " تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية " حيث أجمع إطارات مؤسسات عينة الدراسة أن المعرفة التنظيمية من خلال التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة السياحية يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة في الاحتفاظ على مهارتها من الموارد البشرية لتقديم أحسن الخدمات في المجال السياحي و بالتالي القدرة على المنافسة في ظل التغيرات في بيئة العمل ، و بالتالي فإن المعرفة المكتسبة لأفراد المؤسسة إلى تسمح بلوتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمؤسسة الأخرى حسب استجابات عينة الدراسة بمستوى مرتفع، بمتوسط الحسابي 2.43 وانحراف معياري 0.816.

الفرع الرابع: اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد الإبداع والابتكار. الجدول رقم (16.4): اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد الإبداع والابتكار.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.490	2.69	61	25	1	التكرار	تمتلك المؤسسة موارد بشرية فردية مؤهلة لعمليات الإبداع و الابتكار
			70.1	28.7	1.1	النسبة	
مرتفع	.517	2.68	61	24	2	التكرار	بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تسمح للمورد البشري المتخصص و المؤهل بعمليات الإبداع و الابتكار
			70.1	27.6	2.3	النسبة	
مرتفع	.859	2.45	60	6	21	التكرار	لدى المؤسسة مجموعة عمل تُسهم في الإبداع الجماعي للمؤسسة
			69.0	6.9	24.1	النسبة	
مرتفع	.45899	2.6054	نتيجة بعد الإبداع والابتكار				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (16.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الرابع (الإبداع والابتكار) للمحور الثالث (رأس المال البشري) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.6054 وانحراف معياري 0.45899. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرت ما يعني أن العوامل الأساسية للإبداع والابتكار من وجهة نظر المستجوبين متوفرة لتوليد أفكار جديدة في المؤسسات السياحية عينة الدراسة، فتظهر الفقرة الأولى أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية فردية مؤهلة

لعمليات الإبداع و الابتكار نظرا لتخصصها في مجال الخدمات السياحية وان آثار التعليم، والتدريب، والمعرفة ينعكس إيجابا على توليد هذه الأفكار الجديدة، كما أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة توفر بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تسمح للمورد البشري المتخصص و المؤهل بعمليات الإبداع و الابتكار، بالإضافة إلى العمل الجماعي الذي يسهم هو الآخر في توفير البيئة الملائمة و أن رأس المال البشري في المؤسسة يكمل بعضه البعض خدمة لأهداف المؤسسة.

الفرع الخامس: اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد الخبرة المهنية.  
الجدول رقم (17.4): اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد الخبرة المهنية.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.535	2.69	63	21	3	التكرار	تسعى المؤسسة دوما لاستقطاب الأفراد ذوي الخبرة المهنية للاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبائن الخاصة
			72.4	24.1	3.4	النسبة	
منخفض	.744	1.54	13	21	53	التكرار	الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية قابلة للاستبدال بالطاقات الشبابية المتخرجة حديثا من المعاهد المتخصصة
			14.9	24.1	60.9	النسبة	
مرتفع	.513	2.69	62	23	2	التكرار	يتم الدعم المادي والمعنوي و تحفيز الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية بالشكل المناسب و المرضي
			71.3	26.4	2.3	النسبة	
مرتفع	.56566	2.5517	نتيجة بعد الخبرة المهنية				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (17.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الخامس (الخبرة المهنية) للمحور الثالث (رأس المال البشري) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.5517 وانحراف

معياري 56566. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة، تسعى دوما لاستقطاب رأس المال البشري ذو الخبرة و الكفاءة في النشاط السياحي باعتبار أنها مجال تنافسي كبير، يشكل فيه المورد البشري المؤهل ذو الخبرة الفارق للتميز ودعم المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة السياحية، فالرأس المال البشري ذو الخبرة يستقطب الزبائن المعتاد التعامل معهم و إقناعهم بالظروف الجديدة التي توفرها الوكالة ، أو الفندق، أو بيت الشباب الذي يشتغل فيه، بالإضافة إلى أنه يستطيع تحديد نقاط الضعف للمؤسسة المنافسة من خلال تراكم المعرفة التي تلقاها طيلة مساره الوظيفي، لذلك فإن الفقرة الثانية لهذا البعد تؤكد على أنه لولم اختيار بين الطاقات الجديدة من رأس المال البشري المتخرجين من المعاهد و المدارس المتخصصة في مجال السياحة والفندقة وبين رأس المال البشري ذوي الخبرة فإن الاختيار سيكون على الخبرة و لا يمكن استبدالها بالمتخرجين الجدد و يؤكد هذا الاتجاه النسبة حيث يرى قرابة 70 من المئة من أفراد عينة الدراسة أن الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية غير قابلة للاستبدال بالطاقات الشبابية المتخرجة حديثا من المعاهد المتخصصة، ما يسمح بالتعبير أن العمل السياحي تدعمه الخبرة الكامنة لدى رأس المال البشري للمؤسسة السياحية.

#### الفرع السادس: اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد فرق العمل

الجدول رقم (18.4): اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري من خلال بعد فرق العمل

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.669	2.75	76	11	0	التكرار	تنطوي معظم أعمال المؤسسة السياحية على العمل الجماعي للرأس المال البشري
			87.4	12.6	0	النسبة	
مرتفع	.526	2.71	65	19	3	التكرار	تعمل المؤسسة على تطبيق وتشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق
			74.7	21.8	3.4	النسبة	
مرتفع	.612	2.70	68	12	7	التكرار	في تصور المؤسسة أن الأداء بالعمل الجماعي يحقق
			78.2	13.8	8.0	النسبة	

							التميز أكثر مقارنة بالعمل الفردي
مرتفع	.42491	2.7203	نتيجة بعد فرق العمل				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (18.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد السادس (فرق العمل) للمحور الثالث (رأس المال البشري) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.7203 وانحراف معياري 42491. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرت ما يعني أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة، تركز عملها على العمل الجماعي و التنسيق بين مختلف المناصب، وخلق فرق عمل وتقسيم مختلف المسؤوليات والمهام خاصة منصب المرشدين السياحيين في الوكالات أو أعوان الاستقبال و أعوان تسيير فترات الإطعام في الفنادق وبيوت الشباب، وهو ما يجمع عليه أفراد عينة الدراسة في الفقرة الأولى بأن معظم أعمال المؤسسة السياحية تنطوي على العمل الجماعي للرأس المال البشري بنسبة مئوية 87.4 من المئة و بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 669. ، لأن في تصور المؤسسة أن الأداء بالعمل الجماعي يحقق التميز أكثر مقارنة بالعمل الفردي ما يتبين بالاستجابة الواسعة في الفقرة الثالثة.

الفرع السابع: اتجاهات المستجيبين لمحور رأس المال البشري كليا.

الجدول رقم (19.4): اتجاهات المستجيبين لمحور نظم معلومات الموارد البشرية من خلال

#### المحور كليا

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
المهارة	2.5057	.40303	مرتفع
التعليم والتدريب	2.6322	.34862	مرتفع
المعرفة	2.7280	.29870	مرتفع
الإبداع والابتكار	2.6054	.45899	مرتفع
الخبرة المهنية	2.5517	.56566	مرتفع
فرق العمل	2.7203	.42491	مرتفع
نتيجة محور رأس المال البشري	2.5830	.21631	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (19.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات محور الثالث (رأس المال البشري) كانت كلها بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم حول جميع فقرات المحور 2.5830 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ، ما يعني إجمالاً من وجهة نظر المستجوبين أن رأس المال البشري هو الركيزة و المورد الأساسي الذي يعتمد عليه في المؤسسات السياحية بمختلف أنواعها، فقد أظهرت جميع الأبعاد (المهارة ؛ التعليم والتدريب؛ المعرفة؛ الإبداع والابتكار؛ الخبرة المهنية؛ وفرق العمل) مستويات مرتفعة، ويمكن تفسير إجمالاً هذه النتائج بأن المؤسسات السياحية عينة الدراسة تنظر إلى رأس المال البشري كاستثمار ينعكس مردوده على المؤسسة بأكملها باعتباره العنصر المؤثر في جميع المكونات الأخرى في المؤسسة السياحية فهو المسير والمكلف برأس المال الهيكلي (إدارة نظم المعلومات) و هو الركيزة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لفقرات الميزة التنافسية

الفرع الأول: اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة والسعر

الجدول رقم (20.4): اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة والسعر

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.884	2.43	60	4	23	التكرار	تضع المؤسسة مقاييس جودة للخدمات المقدمة وفقاً للقدرات المالية للزبائن
			69.0	4.6	26.4	النسبة	
مرتفع	.647	2.64	64	15	8	التكرار	أسعار الخدمات معيارية وفقاً لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها
			73.6	17.2	9.2	النسبة	
مرتفع	.590	2.76	73	7	7	التكرار	تسعى المؤسسة إلى فهم حاجات الزبائن مستندة لمؤشري الجودة و السعر
			83.9	8.0	8.0	النسبة	
متوسط	.896	2.18	44	15	28	التكرار	لدى المؤسسة القدرة على التكيف و الاستجابة لمتطلبات الزبون الخاص
			50.6	17.2	32.2	النسبة	

مرتفع	.818	2.46	58	11	18	التكرار	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع مواصفات المعايير الدولية
			66.7	12.6	20.7	النسبة	
مرتفع	.40097	2.4943	نتيجة بعد الجودة والسعر				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (20.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الأول (الجودة والسعر) للمحور الرابع (الميزة التنافسية) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.4943 وانحراف معياري 40097. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرت ما يعني أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة، تضع مقاييس أساسية تتميز بها عن بقية المؤسسات مفتاحهما الجودة والسعر، فتضع المؤسسة مقاييس جودة للخدمات المقدمة وفقاً للقدرات المالية للزبائن والتي أفرزت نسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة 69.0 من المئة بمستوى مرتفع وبتوسط حسابي 2.43، فبعض الوكالات السياحية في مجال السياحة الدينية لأداء، مناسك العمرة مثلاً تتعامل بالتقسيم من أجل خطوة استباقية لاستقطاب المزيد من الزبائن، وبعض الفنادق وبيوت الشباب تخفض من تكاليف الإقامة خلال موسم السياحة الصحراوية وأثناء العطل الشتوية والريعية، كما تشير إليه الفقرة الثالثة "تسعى المؤسسة إلى فهم حاجات الزبائن مستندة لمؤشري الجودة و السعر " بنسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة 83.9 من المئة وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 590. وتسعى معظم المؤسسات لترقية خدماتها من خلال تطبيق المعايير الدولية في مجال السياحة و الفنادق مثل ما تشير إليه الفقرة الخامسة " تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع مواصفات المعايير الدولية " بنسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة 66.7 من المئة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 818.

الفرع الثاني: اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الكفاءة

الجدول رقم (21.4): اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الكفاءة.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.367	2.87	77	9	1	التكرار	تستخدم المؤسسة
			88.5	10.3	1.1	النسبة	التكنولوجيات الجديدة بهدف التسيير الأفضل و تحسين العمليات

مرتفع	.501	2.54	47	40	0	التكرار	تسهل نظم المعلومات الإدارية في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية
			54.0	46.0	0	النسبة	
متوسط	.878	2.30	50	13	24	التكرار	ترتكز المؤسسة على الموارد والكفاءات البشرية و الهيكلية (نظم المعلومات) لتحقيق التميز المطلوب
			57.5	14.9	27.6	النسبة	
مرتفع	.39015	2.5709	نتيجة بعد الكفاءة				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (21.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الثاني (الكفاءة) للمحور الرابع (الميزة التنافسية) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.5709 وانحراف معياري 39015. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة، تستخدم جميع الموارد المتاحة من أجل دعم ميزتها التنافسية، فتستخدم التكنولوجيات الحديثة بهدف التسيير الأفضل كما تشير إليها الفقرة الأولى بنسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة 88.5 من المئة بمستوى مرتفع و بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 367. وهي الفقرة التي رفعت بشكل معتبر مستوى بعد الميزة التنافسية، وتجسدت هذه القناعة لدى المؤسسات عينة الدراسة بتوفر مصالحها على الحواسيب و اتصالاتهم جميعاً بشبكة الإنترنت فالوكالات السياحية بولاية ورقلة عينة الدراسة جميع نشاطها السياحي يعتمد على استخدام الإنترنت فحجوزات الطيران، التأشيرة، حجوزات الفنادق لصالح الزبائن في مختلف الفنادق الداخلية و الدولية تتم فقط عبر منصات عالمية كمنصة (Amadeus) مع الخطوط الجوية الجزائرية، ومنصة (Pegasus) للحجز في الفنادق المحلية والدولية، بالإضافة إلى استخدام برنامج الإكسل (Excel) كنظام معلومات لإدارة الموارد البشرية وبصفة خاصة فندق المهري الذي يستخدم نظام تخطيط الموارد (ERP) غير أنه غير مستغل بالطريقة المثلى لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما تؤكدته الفقرة الأخيرة "تركز المؤسسة على الموارد والكفاءات البشرية والهيكلية (نظم المعلومات) لتحقيق التميز المطلوب" حيث تميزت نسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة مستوى متوسط، بمتوسط حسابي 2.30 وانحراف معياري 878.

## الفرع الثالث: اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة

الجدول رقم (22.4): اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد التكلفة

مستوى الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.568	2.52	48	36	3	التكرار	تستند المؤسسة على خبرة و مهارة المورد البشري للتقليل من تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن
			55.2	41.4	3.4	النسبة	
مرتفع	.759	2.55	62	11	14	التكرار	توفر المؤسسة خدمات متميزة بخصائص استثنائية في مجال السياحي مقارنة بالمنافسين
			71.3	12.6	16.1	النسبة	
مرتفع	.584	2.67	63	19	5	التكرار	تتعامل وترتكز المؤسسة على زبائن محددین بهدف تقديم خدمات أفضل مقارنة بالمنافسين
			72.4	21.8	5.7	النسبة	
مرتفع	.42365	2.5785	نتيجة بعد التكلفة				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (22.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الثالث (التكلفة) للمحور الرابع (الميزة التنافسية) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.5785 وانحراف معياري 42365. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة، تعمل على تخفيض تكاليفها الإدارية إضافة إلى تخفيض التكاليف الناجمة عن تقديم الخدمات للزبائن و تستعمل في ذلك عدة استراتيجيات للقيام بذلك، فتشير الفقرة الأولى إلى أن هناك مساهمة معتبرة من رأس المال البشري بالاستناد على خبرته وتخصصه وخبرته المهنية بنسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة 55.2 من المئة بمستوى مرتفع وبتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 568.، كما يمكن أن تتبنى هذه المؤسسات السياحية إستراتيجية زيادة التكلفة من خلال تخفيض أسعار الرحلات بالنسبة للوكالات أو التخفيض في حجوزات الغرف والإقامة بالنسبة للفنادق وبيوت الشباب مقابل استقبال عدد كبير من الزبائن. و تشير الفقرة الثانية إلى أن بعض المؤسسات السياحية

قد تتبنى إستراتيجية التمييز من خلال التعامل مع زبائن محددين، كما تتعامل وكالة فيزا فقط مع وفود الأجناب القادمة إلى الجنوب الجزائري فهي تستحوذ على هذا القطاع من السوق، وتركز نشاطها فيه، كما أن معظم الفنادق تتعامل مع زبائن من نوع (VIP) والتي هي اختصار لكلمة (Very Important Person) والتي تعني شخص مهم جداً أو الشخص المميز أو الشخص الخاص لتلقيه معاملة وخدمات خاصة وهم ما تؤكد الفقرة الثالثة " تتعامل وتركز المؤسسة على زبائن محددين بهدف تقديم خدمات أفضل مقارنة بالمنافسين " بنسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة 72.4 من المئة، بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي 2.67 وانحراف معياري 0.584.

الفرع الرابع: اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والابتكار  
الجدول رقم (23.4): اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع والابتكار.

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	فقرات البعد
مرتفع	.803	2.44	55	15	17	التكرار	تسعى المؤسسة لابتكار طرق وخدمات سياحية جديدة تختلف عن المنافسين
			63.2	17.2	19.5	النسبة	
مرتفع	.670	2.69	70	7	10	التكرار	تستخدم المؤسسة جميع تكنولوجيات التواصل الحديثة للدعاية والإعلان عن عروض خدماتها السياحية.
			80.5	8.0	11.5	النسبة	
مرتفع	.521	2.72	66	18	3	التكرار	تسعى المؤسسة للالتزام الدقيق بالمواعيد و تقليل من وقت الإنتظار
			75.9	20.7	3.4	النسبة	
مرتفع	.832	2.45	58	10	19	التكرار	تقوم المؤسسة بالإتصال الدوري والمنتظم بالزبائن و اطلاعهم بالخدمات الجديدة
			66.7	11.5	21.8	النسبة	
مرتفع	.48691	2.5747	نتيجة بعد الإبداع والابتكار				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (23.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات البعد الرابع (الإبداع والابتكار) للمحور الرابع (الميزة التنافسية) كانت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي 2.5747 وانحراف

معياري 48691. وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ما يعني أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة، تحاول دوماً البحث وتطوير خدماتها من أجل كسب المزيد من الزبائن والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، و تستخدم لذلك أساليب متعددة لتحقيق ذلك، فتبين الفقرة الأولى أن المؤسسة تسعى لابتكار طرق و خدمات سياحية جديدة تختلف عن المنافسين ، لأن الخدمات المقدمة من طرف الوكالات أو الفنادق أو بيوت الشباب معظمها تتشابه و بالتالي فإن المؤسسة السياحية المتميزة تخلق لنفسها طرق جديدة، وتنوع في خدماتها في السبيل تحقيق ميزة تنافسية، و تجمع أغلبية المؤسسات السياحية أن التنوع في الترويج السياحي و الدعاية تلعب دور مهما في دعم المزايا التنافسية التي تتوفر لدى المؤسسة السياحية، كما تدعمه الفقرة الثانية " تستخدم المؤسسة جميع تكنولوجيات التواصل الحديثة للدعاية والإعلان عن عروض خدماتها السياحية" بنسبة استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة 80.5 من المئة، بمستوى مرتفع، وبتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 0.670، فقد تم ملاحظة أن جميع مؤسسات عينة الدراسة تمتلك صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي (Facebook، Twiter، ...)، كما أن هناك بعض المؤسسات تمتلك صفحات على شبكة الانترنت للترويج للمنتج السياحي الذي تقدمه. ولأن النشاط السياحي هو نشاط أفقي مرتبط بمؤسسات أخرى، بمواعيد الرحلات ومواعيد الحجوزات فالمؤسسات السياحية تسعى للالتزام الدقيق بالمواعيد، والتقليل من وقت انتظار، وهو ما استجاب له أفراد عينة الدراسة في الفقرة 75.9 من المئة، بمستوى مرتفع، و بمتوسط حسابي 0.521 .

الفرع الخامس: اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية كليا.

الجدول رقم (24.4): اتجاهات المستجيبين لمحور الميزة التنافسية من خلال المحور كليا

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الجودة والسعر	2.4943	.40097	مرتفع
الكفاءة	2.5709	.39015	مرتفع
التكلفة	2.5785	.42365	مرتفع
الإبداع والابتكار	2.5747	.48691	مرتفع
نتيجة محور الميزة التنافسية	2.5479	.26964	مرتفع

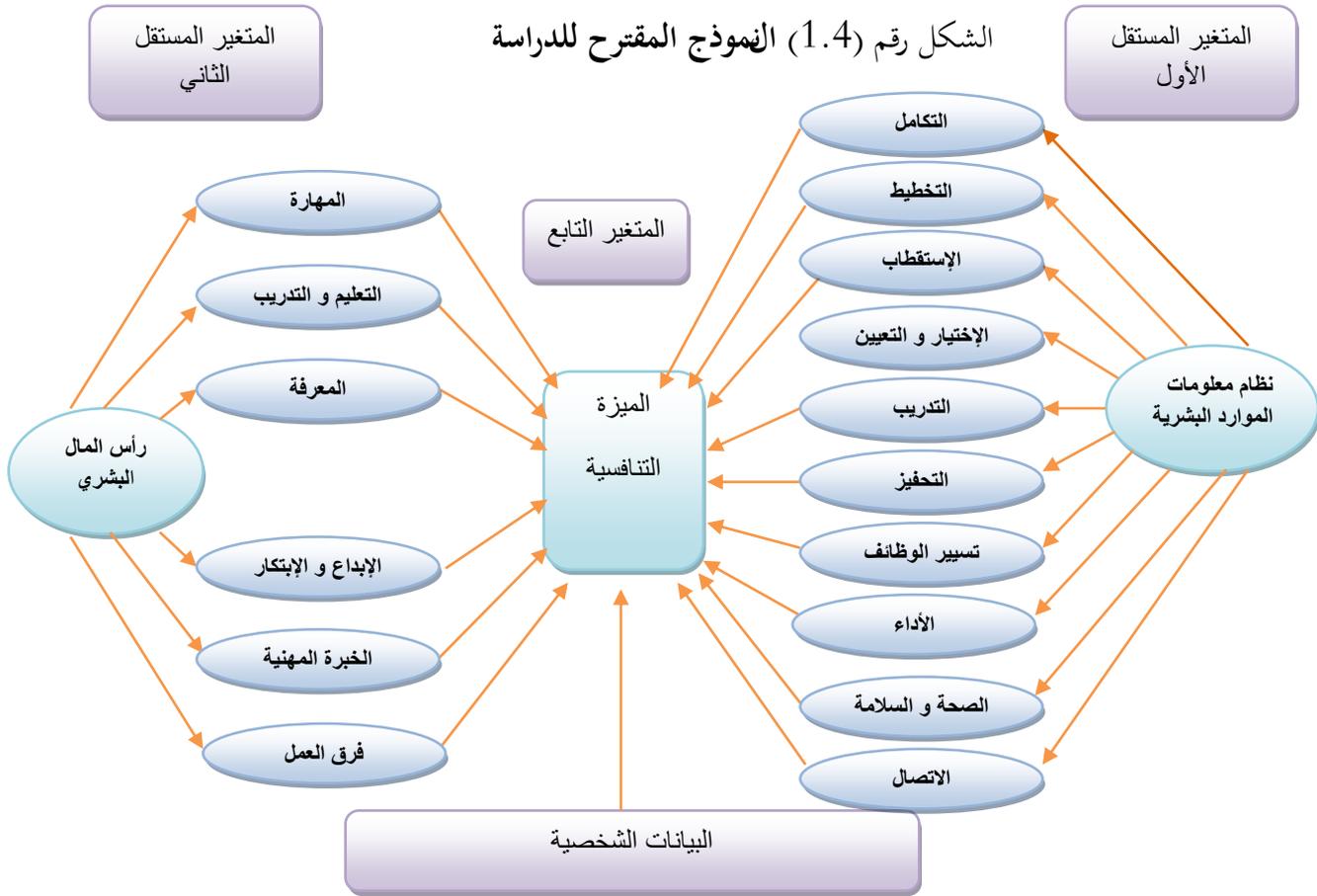
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS

ي تضح من خلال الجدول (24.4) أعلاه أن مستوى الاستجابة لفقرات محور الرابع (الميزة التنافسية)، كانت كلها بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لآرائهم حول جميع فقرات المحور 2.5479 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة في مقياس ليكرث ، ما يعني إجمالاً من وجهة نظر المستجوبين أن الميزة التنافسية لدى أفراد عينة الدراسة تتمتع بأبعادها بالاهتمام من طرف المسيرين بهدف جعل المؤسسة في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في النشاط السياحي، وبذلك تسعى إلى أن تقدم قيمة أكبر للزبون، إما من خلال أسعار تنافسية و جودة عالية و هو ما يبرزه البعد الأول(الجودة والسعر)، أو من خلال مهارة و كفاءة رأس المال البشري و استخدام التكنولوجيات الحديثة و نظم المعلومات كمنصات الحجز في شركات الطيران و الفنادق، و نظام معلومات الموارد البشرية أو ما يختصر عليه رأس المال الميكلي و هو ما يبرزه البعد الثاني (الكفاءة) ، و لأن النشاط السياحي في الجزائر وفقاً للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية (SDAT2030) يقوم بتشجيع هذه الصناعة من طرف الدولة، أصبح من السهولة دخول منافسين جدد لهذه الصناعة، يتحتم على المؤسسات السياحية التخفيض من مختلف التكاليف، بغية الرفع من قدراتها التنافسية و هو ما يبرزه البعد الثالث (التكلفة)، وإضافة إلى ذلك فإن اعتماد المؤسسات على البحوث والتطورات التقنية وتبني نتائج الإبداع والابتكار والبحث أساليب وخدمات سياحية جديدة تختلف عن المنافسين ، تُمكن المؤسسة السياحية من البقاء وتحقيق الأرباح.

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج للدراسة

طرحت هذه الدراسة ستة فرضيات أساسية سيتم الإجابة عنها من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة لإثبات صحتها أو نفيها، لتيتم على أساسها الوصول التي نتائج الدراسة ، وتم على هذا الأساس اقتراح النموذج التالي:

### المطلب الأول: النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات النظرية

من خلال هذا النموذج نرغب في الحصول على أفضل معادله انحدار تمثل العلاقة بين المتغير التابع (الميزة التنافسية)، والمتغيرين المستقلين (نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري) ، ليكون المعادله الرياضي الخطى هو من الشكل<sup>169</sup>:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + L + \beta_{m-1} X_{mj} + \varepsilon_j, \\ j=1,2,\dots,n$$

<sup>169</sup> عبد الفتاح مصطفى محمد، الإنحدار المتعدد، الدرس الثامن، قسم الرياضيات، كلية العلوم، جامعة المنصورة، مصر، ص: 17،

<https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-8-pdf-c5e247391bbdd57927e2930538296f2e-original.pdf>

وفقاً لمجموعة من الفروض:

- المتغير التابع يمثل بالرمز  $Y_j$  ، بينما المتغيرات المستقلة وعددها  $m$  متغيراً (تتضمن أبعاد المتغيرات المستقلة، أبعاد كل من المتغير المستقل الأول نظم معلومات الموارد البشرية؛ وأبعاد المتغير المستقل الثاني رأس المال البشري) ممتدة بالرموز  $X_{ij}$ ، حيث أن  $i=1, 2, \dots, m, j=1, 2, \dots, n$
- معالم الخط وهي الثوابت المجهولة وتمثل بالرمز  $\beta_j$  حيث  $j=1, 2, \dots, m$
- الخطأ في النموذج يمثل بالرمز  $\epsilon_j$ ، وهو متغير عشوائي.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى

- H<sub>0</sub> :** لا يتميز واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة بتوافر و تنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية ونظم المعلومات الموارد البشرية بشكل مرضي؛
- H<sub>1</sub> :** يتميز واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة بتوافر وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية ونظم المعلومات الموارد البشرية بشكل مرضي.
- لاختبار هذه الفرضية تم تحليل الجزء الثاني من الإستبانة ، كما تم استخدام أسلوب الملاحظة و تبين ما يلي:

### الفرع الأول: تعداد الحواسيب حسب المؤسسات السياحية

جدول رقم (25.4) تعداد الحواسيب حسب المؤسسات السياحية

عدد الحواسيب	عدد المؤسسات	النسب المئوية
1	6	8.1
2	42	56.8
3	12	16.2
4	9	12.2
5	1	1.4
6	1	1.4
9	1	1.4
10	1	1.4
12	1	1.4
المجموع	74	% 100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS (أنظر الملحق 05)

يوضح الجدول رقم (25.4) تعداد الحواسيب حسب المؤسسات السياحية، فيظهر أن ستة مؤسسات ما يعادل 8 من المئة من المؤسسات تمتلك حاسوب واحدا فقط لتسيير معاملاتها الإدارية ولإدارة مواردها البشرية، بينما هناك 42 مؤسسة سياحية تستخدم حاسوبين ما يعادل نسبة 56.8 من المئة وهم أغلبية الوكالات السياحية، أحدهما موجه للتسيير الإداري والثاني يتضمن منصة برنامج الحجز إما في الفنادق أو الطيران، كما بين الجدول أن ثلاثة مؤسسات فقط التي تمتلك أكثر من 06 حواسيب وهي المؤسسات الفندقية، تتوزع هذه الحواسيب للاستخدام في مكتب الاستقبال، التسيير الإداري.

### الفرع الثاني : أنواع الشبكات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسات السياحية

#### جدول رقم (26.4) أنواع الشبكات المعلوماتية المتوفرة في المؤسسات السياحية

أنواع الشبكات	البيان	عدد المؤسسات	النسب المئوية
المحلية	غير موجودة	33	44.6
	موجودة	41	55.4
الإنترنت (Internet)	غير موجودة	0	0
	موجودة	74	100
الأنترانت (Intranet)	غير موجودة	69	93.2
	موجودة	5	6.8

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS (أنظر الملحق 05)

يوضح الجدول رقم ( 26.4) أنواع الشبكات المتوفرة في المؤسسات السياحية عينة

الدراسة ، فيظهر أن 55.4 مؤسسة سياحية تتوفر فيها شبكة محلية أي أن الحواسيب مرتبطة ببعضها

البعض لتبادل المعلومات، كما تبين الدراسة أن كل المؤسسات السياحية عينة الدراسة مرتبطة بشبكة

الإنترنت لأن معظم خدماتها المقدمة للزبائن تتطلب وجود الإنترنت (الاتصال بمنصات الحجز ) الخاصة

بالفنادق أو الطيران أو التأشيرات، و حتى للزبائن المقيمين بالغرف في الفنادق تقدم لهم كخدمة. كما بين

الجدول أيضا أن هناك 6.8 من المؤسسات التي تستخدم الشبكة الداخلية عبر شبكة الانترانت

(Intranet).

الفرع الثالث: تعداد رأس المال البشري المتخصص في تسيير الحظيرة المعلوماتية للمؤسسات السياحية

جدول رقم (27.4) تعداد رأس المال البشري المتخصص في تسيير الحظيرة المعلوماتية للمؤسسات السياحية

النسب المئوية	عدد المؤسسات	البيان	رأس المال البشري
94.6	70	غير موجودة	مهندسين
5.4	4	موجودة	
93.2	69	غير موجودة	تقنيين سامين
6.8	5	موجودة	
93.2	69	غير موجودة	تقنيين
6.8	5	موجودة	
67.6	50	غير موجودة	أعوان حجز
32.4	24	موجودة	
4.1	3	غير موجودة	الموظفين المتقنون للحاسوب
95.9	71	موجودة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS (أنظر الملحق 05)

يوضح الجدول رقم (27.4) تعداد رأس المال البشري المتمكن من استخدام الحظيرة المعلوماتية غير أن هناك تباين في نوعية هذه الإطارات المتخصصة، فالمؤسسات السياحية عينة الدراسة تحتوي على 4 مؤسسات فقط التي يعمل بها مهندسين في الإعلام الآلي ما يعادل نسبة 5.4 من المئة مقارنة بنسبة 94.6 من المئة من المؤسسات التي لا توظف هذا النوع من الشهادة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسات السياحية سواء كانت وكالات أو فنادق أو بيوت شباب ليست لها حظيرة كبيرة تتطلب توظيف هذا النوع من الشهادة، حتى أنها تشتري برامج جاهزة و تقوم بأعمال الصيانة لدى مؤسسات أخرى كي تخفض من تكاليف التوظيف. كما يلاحظ أيضا أن أغلب المؤسسات لها موظفين يتقنون استخدام الحاسوب بنسبة 95.9 من المئة، ولأن أعمالها و خدماتها على هذه الأجهزة لا تتطلب مهارة عالية للتعامل مع البرامج المتوفرة.

الفرع الرابع: تعداد المؤسسات المستخدمة لأنواع برامج نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (28.4): تعداد المؤسسات المستخدمة لأنواع برامج نظم معلومات الموارد البشرية

نوع البرامج	البيان	عدد المؤسسات	النسب المئوية
برنامج متخصص فقط في نظم معلومات الموارد البشرية (SIRH)	غير موجودة	74	100
	موجودة	0	0
نظام تخطيط الموارد (ERP)	غير موجودة	73	98.65
	موجودة	01	1.35
المجدول (Excel)	غير موجودة	01	1.35
	موجودة	73	98.65
قواعد البيانات (Access)	غير موجودة	73	98.65
	موجودة	01	1.35

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS (أنظر الملحق 05)

يوضح الجدول رقم (28.4) تعداد المؤسسات المستخدمة لأنواع برامج نظم معلومات الموارد البشرية، فنلاحظ أن نظم المعلومات المنجزة فقط لإدارة الموارد البشرية والتي تسمى (SIRH) غير متوفرة في أية مؤسسة، بينما هناك مؤسسة واحدة فقط هي المؤسسة الفندقية المهري التابعة لسلسلة الأوراسي تمتلك نظام تخطيط الموارد (ERP) الذي يتضمن نظام لإدارة الموارد البشرية إضافة إلى برامج أخرى، كما أن هناك مؤسسة واحدة فقط من مؤسسات عينة الدراسة تعمل ببرامج قواعد البيانات منجز في (Access) التابع لمجموعة ميكروسوفت أوفيس، و يبين الجدول أن كل المؤسسات عينة الدراسة تستخدم المجدول إكسال (Excel) كنظام معلومات لإدارة مواردها البشرية، عدا مؤسسة واحدة (بيت الشباب وردة الرمال) الذي يستخدم برنامج قواعد البيانات (Access). من خلال ما تقدم نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، يتميز واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة بتوافر وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية ونظم المعلومات الموارد البشرية بشكل مرضي.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانية

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**H<sub>1</sub>** : يتجدد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة. اعتمادنا للإجابة على هذه الفرضية على طريقة الانحدار الخطي المتعدد ، باستخدام أسلوب الانحدار التدريجي والذي يسمى أيضا خطوة بخطوة (Pas à Pas) وذلك للتحكم في عدد المتغيرات التي تدخل في معادلة الانحدار، حيث تم اختيار النموذج الثاني المقترح لأنه يتضمن المتغيرين معا، وتم تلخيص نتائج في الجدول رقم (29.4) على النحو التالي:

الجدول رقم (29.4) : جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية

الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار	R <sup>2</sup>
الانحدار	425.591	2	212.796	18.216	.000	قبول الفرضية H <sub>1</sub>	.303
البواقي	981.260	84	11.682				
المجموع	1406.851	86					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 06)

يوضح الجدول رقم (29.4) نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة ، فمن خلال هذا الجدول يظهر أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 أي 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن الانحدار معنوي، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين معا(نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري) و المتغير التابع(الميزة التنافسية).

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة **H<sub>1</sub>** .

ومنه يمكن إيجاد معادلة الانحدار بين الميزة التنافسية ونظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري،

من خلال معاملات تحليل التباين المبينة في الجدول رقم (30.4)

الجدول رقم (30.4) : معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	القيمة الاحتمالية لمستوى دلالة الإختبار Sig	قيمة اختبار "ت" المحسوبة	المتغير التابع	النموذج
.05	15.478	.001	3.489	الميزة التنافسية	(الثابت)
	.132	.000	3.636		نظام معلومات الموارد البشرية
	.290	.007	2.760		رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 07)

يوضح الجدول رقم (30.4) معاملات تحليل التباين اختبار الفرضية الثانية الذي يعطي معاملات المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، وذلك من خلال القيمة الاحتمالية لمستوى دلالة الإختبار (Sig) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، فمن خلال الجدول رقم (30.4) يظهر أن القيمة (Sig) للمتغير نظام معلومات الموارد البشرية تساوي 0.000 أي 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن متغير نظام معلومات الموارد البشرية داخل في المعادلة، كما يظهر الجدول أن القيمة (Sig) للمتغير رأس المال البشري تساوي 0.007 أي 0.7 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن متغير رأس المال البشري داخل أيضاً في المعادلة، ومنه تكون معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 15.478 + 0.132 \text{ نظام معلومات الوارد البشرية} + 0.290 \text{ رأس المال البشري}$$

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة عن وجود علاقة بين المتغيرين المستقلين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري و المتغير التابع (الميزة التنافسية)، و أفضت النتيجة إلى تكوين معادلة، غير أن المتغيرين يتضمنان أبعاد، لذلك نرغب في هذه الفرضية دراسة أي من الأبعاد ذات التأثير على الميزة التنافسية ، فكانت الفرضية بالشكل الآتي:

**H<sub>0</sub> :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار

المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**H<sub>1</sub>** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية ( التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة.

لهذا الغرض اعتمدنا مرة ثانية للإجابة على هذه الفرضية على طريقة الانحدار الخطي المتعدد، باستخدام أسلوب الانحدار التدريجي، حيث تم اختيار النموذج الثالث المقترح لأنه يتضمن أكثر الأبعاد تأثيراً على المتغير التابع(الميزة التنافسية)، وتم تلخيص نتائج في الجدول رقم(31.4) على النحو التالي:

الجدول رقم(31.4) : جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة

الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية Sig	R <sup>2</sup>	نتيجة الاختبار
الانحدار	456.764	3	152.255	13.301	.000	.325	قبول الفرضية H <sub>1</sub>
البواقي	950.086	83	11.447				
المجموع	1406.851	86					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 07)

يوضح الجدول رقم(31.4) نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة ، فمن خلال هذا الجدول يظهر أن القيمة الاحتمالية لمستوى دلالة الاختبار (Sig) تساوي 0.000 أي 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن الانحدار معنوي، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد المتغير الرئيسي نظام معلومات الموارد البشرية مع المتغير التابع(الميزة التنافسية).

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة **H<sub>1</sub>** .

ومنه يمكن إيجاد معادلة الانحدار بين الميزة التنافسية والمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار للمتغير الرئيسي نظام معلومات الموارد البشرية ، من خلال معاملات تحليل التباين المبينة في الجدول رقم(32.4)

الجدول رقم (32.4) : معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	القيمة الاحتمالية لمستوى دلالة الإختبار Sig	قيمة اختبار "ت" المحسوبة	المتغير التابع	النموذج
.05	21.269	.000	6.482	الميزة التنافسية	(الثابت)
	.661	.003	3.009		تسيير الوظائف والكفاءات
	1.190	.006	2.808		الاتصال (التفاعل)
	.837	.024	2.305		الاختيار والعيين

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 07)

يوضح الجدول رقم (32.4) معاملات تحليل التباين اختبار الفرضية الثالثة الذي يعطي معاملات المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، وذلك من خلال القيمة الاحتمالية (Sig) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، فمن خلال الجدول رقم (32.4) يظهر أن القيمة الاحتمالية (Sig) لبعدها تسيير الوظائف والكفاءات الذي يساوي 0.003 أي بنسبة 0.3 من المئة وهي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن بعد تسيير الوظائف والكفاءات داخل في المعادلة، كما يظهر الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) لبعدها الاتصال (التفاعل) الذي يساوي 0.006 أي بنسبة 0.6 من المئة وهي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن بعد الاتصال (التفاعل) هو المتغير المستقل الثاني الداخلة في المعادلة، كما يظهر الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig) لبعدها الاختيار والعيين الذي يساوي 0.024 أي بنسبة 2.4 من المئة. ومنه تكون معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 21.269 + 0.661 \text{ تسيير الوظائف والكفاءات} + 1.190 \text{ الاتصال} + 0.837 \text{ الاختيار والعيين}$$

وتم استبعاد الأبعاد الأخرى (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، التكامل الاستراتيجي).

## المطلب الخامس: اختبار الفرضية الوابعة

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**H<sub>1</sub>** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة.

اعتمدنا مرة أخرى للإجابة على هذه الفرضية على طريقة الانحدار الخطي المتعدد، باستخدام أسلوب الانحدار التدريجي، حيث تم اختيار النموذج المقترح الوحيد لأنه يتضمن بعدا واحدا ذو تأثيرا على المتغير التابع (الميزة التنافسية) و هو بعد (فرق العمل) فقط، وتم تلخيص نتائج في الجدول رقم (33.4) على النحو التالي:

الجدول رقم (33.4) : جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الرابعة

الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية Sig	R <sup>2</sup>	نتيجة الاختبار
الانحدار	242.115	1	242.115	17.669	.000	.172	قبول الفرضية H <sub>1</sub>
البواقي	1164.736	85	13.703				
المجموع	1406.851	86					

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 08)

يوضح الجدول رقم (33.4) نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الرابعة ، فمن خلال هذا الجدول يظهر أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 أي 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن الانحدار معنوي، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الذي تمثل بعد (فرق العمل) للمتغير الرئيسي رأس المال البشري مع المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وعليه بوجود بعد واحد تم إدخاله لمعادلة الانحدار فإننا نقبل الفرضية البديلة **H<sub>1</sub>** .

ومنه يمكن إيجاد معادلة الانحدار بين الميزة التنافسية والمتغير الداخلة في معادلة الانحدار للمتغير الرئيسي رأس المال البشري، من خلال معاملات تحليل التباين المبينة في الجدول رقم (34.4)

الجدول رقم (34.4) : معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	القيمة الاحتمالية لمستوى دلالة الإختبار Sig	قيمة اختبار "ت" المحسوبة	المتغير التابع	النموذج
.05	27.477	.000	10.625	الميزة التنافسية	(الثابت)
	1.316	.000	4.203		فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 08)

حيث يظهر الجدول رقم (34.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لبعد فرق العمل الذي يساوي 0.000 أي بنسبة 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن بعد فرق العمل داخل في المعادلة، وهو المتغير الوحيد الداخل، بينما المتغيرات المستقلة ( الأبعاد ) الأخرى وهي ( المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع، الخبرة المهنية) هي متغيرات مستبعد عن المعادلة. ومنه تكون معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 27.477 + 1.316 \text{ فرق العمل}$$

#### المطلب السادس: اختبار الفرضية الخامسة

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية ( التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي)، وأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

**H<sub>1</sub>** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية ( التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي)، وأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

اعتمدنا أيضا للإجابة على هذه الفرضية على طريقة الانحدار الخطي المتعدد، باستخدام أسلوب الانحدار التدريجي، حيث تم اختيار النموذج الرابع لأنه يتضمن أكثر الأبعاد تأثيرا على المتغير التابع (الميزة التنافسية) فمن المتغير المستقل الأول نظام معلومات الموارد البشرية تم إدخال الأبعاد (تسيير الوظائف والكفاءات، الاتصال) ومن المتغير المستقل الثاني رأس المال البشري تم إدخال الأبعاد ( فرق العمل، المعرفة)، وتم تلخيص نتائج في الجدول رقم (35.4) على النحو التالي:

الجدول رقم (35.4): جدول تحليل التباين لاختبار الفرضية الخامسة

الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية Sig	R <sup>2</sup>	نتيجة الاختبار
الانحدار	592.049	4	148.012	14.896	.000	.421	قبول
البواقي	814.802	82	9.937				الفرضية
المجموع	1406.851	86					H <sub>1</sub>

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 09)

يوضح الجدول رقم (35.4) نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الخامسة، فمن خلال هذا الجدول يظهر أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 أي 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أن الانحدار معنوي، ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأول نظام معلومات الموارد البشرية بالأبعاد (تسيير الوظائف والكفاءات، الاتصال) و المتغير المستقل الثاني رأس المال البشري بالأبعاد (فرق العمل، المعرفة).

وعليه بوجود أبعاد من كلا المتغيرين في معادلة الانحدار فإننا نقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.

ومنه يمكن إيجاد معادلة الانحدار بين الميزة التنافسية والمتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار من أبعاد المتغيرين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري، وذلك من خلال معاملات تحليل التباين المبينة في الجدول رقم (36.4).

الجدول رقم (36.4) : معاملات تحليل التباين لاختبار الفرضية الخامسة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	القيمة الاحتمالية لمستوى دلالة الإختبار Sig	قيمة اختبار "ت" المحسوبة	المتغير التابع	النموذج
.05	8.872	.079	1.780	الميزة التنافسية	(الثابت)
	.753	.000	3.719		تسيير الوظائف والكفاءات
	1.079	.000	3.866		فرق العمل
	1.036	.009	2.659		المعرفة
	1.029	.013	2.530		الاتصال

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 09)

يظهر الجدول رقم (36.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للبعد تسيير الوظائف والكفاءات، الذي يساوي 0.000 أي بنسبة 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة، كما أن بعد فرق العمل فإن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 أي بنسبة 0 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة، وأيضا بعد المعرفة فللقية الاحتمالية (Sig) تساوي 0.009 أي بنسبة 0.9 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة، كما أن بعد الاتصال قيمته الاحتمالية (Sig) تساوي 0.013 أي بنسبة 1.3 من المئة و هي نسبة اقل من مستوى الدلالة 5 من المئة، كل هذه الأبعاد هي متغيرات داخلية في معادلة الانحدار ومنه تكون معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 8.872 + 0.753 \text{ تسيير الوظائف والكفاءات} + 1.079 \text{ فرق العمل} + 1.036 \text{ المعرفة} + 1.029 \text{ الاتصال}$$

وتم استبعاد المتغيرات الأخرى ( التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، التكامل الاستراتيجي، المهارة، التعليم والتدريب، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية).

## المطلب السابع: اختبار الفرضية السادسة

$H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية لدعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛

$H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية لدعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% في المؤسسات السياحية عينة الدراسة ؛

اعتمدنا لاختبار هذه الفرضية أسلوب التباين الإحصائي (ANOVA) ذو الاتجاه الواحد

لاختبار المجموعات المختلفة للبيانات الشخصية حسب متغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، طبيعة التكوين، الخبرة المهنية) لأفراد عينة الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق بين إجابات المستجوبين في هذه المجموعات حسب كل متغير، وتم تلخيص نتائج في الجدول رقم (37.4) على النحو التالي:

الجدول رقم (37.4) : جدول نتائج تحليل التباين (ANOVA) ذو الاتجاه الواحد للبيانات

الشخصية حسب متغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، طبيعة التكوين، الخبرة المهنية)

المتغير	الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
المؤهل العلمي	بين المجموعات	95.047	3	31.682	2.005	0.120	قبول الفرضية $H_0$
	داخل المجموعات	1311.803	83	15.805			
	المجموع	1406.851	86				
الوظيفة	بين المجموعات	37.651	3	12.550	0.761	0.519	قبول الفرضية $H_0$
	داخل المجموعات	1369.200	83	16.496			
	المجموع	1406.851	86				
طبيعة التكوين	بين المجموعات	35.618	3	17.809	1.091	0.341	قبول الفرضية $H_0$
	داخل المجموعات	1371.233	83	16.324			
	المجموع	1406.851	86				

قبول الفرضية $H_0$	0.481	0.738	12.154	2	24.309	بين المجموعات	الخبرة المهنية
			16.459	84	1382.542	داخل المجموعات	
				86	1406.851	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات نتائج SPSS (الملحق رقم 10)

يوضح الجدول رقم (37.4) نتائج تحليل التباين (ANOVA) ذو الاتجاه الواحد للبيانات الشخصية حسب متغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، طبيعة التكوين، الخبرة المهنية)، لاختبار الفرضية السادسة.

**1- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم (37.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.120 أي بنسبة 12.0 من المئة و هي نسبة أكبر من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية عينة الدراسة. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

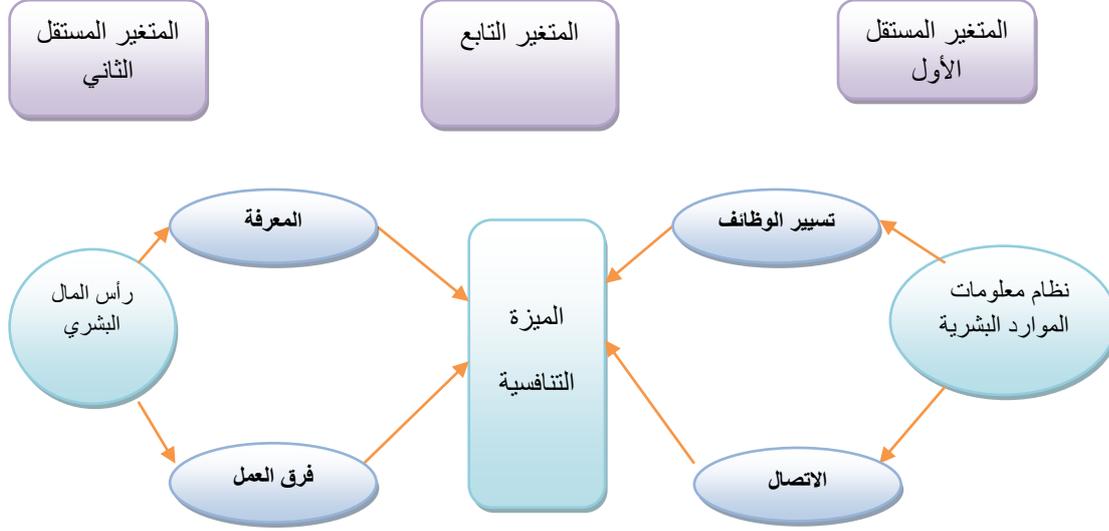
**2- بالنسبة لمتغير الوظيفة:** يبين الجدول رقم (37.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.519 أي بنسبة 51.9 من المئة و هي نسبة أكبر من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الوظيفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية عينة الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

**3- بالنسبة لمتغير طبيعة التكوين:** يبين الجدول رقم (37.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.341 أي بنسبة 34.1 من المئة و هي نسبة أكبر من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة التكوين في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية عينة الدراسة. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

**4- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:** يبين الجدول رقم (37.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.481 أي بنسبة 48.1 من المئة و هي نسبة أكبر من مستوى الدلالة 5 من المئة ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية عينة الدراسة. وبذلك نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

وعليه يكون نموذج الدراسة النهائي كما يظهر في الشكل رقم (2.4):

الشكل رقم (2.4) النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسة الميدانية

### المبحث الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة

#### المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى

توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضية الأولى إلى أن واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة يتميز بتوافر وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية بشكل مرضي، فمن خلال أسلوب المقابلة الذي اعتمده لتعزير ما توصلنا إليه من نتائج عن طريق الاستبانة، تبين أن المؤسسات السياحية خاصة الوكالات السياحية تعتمد في تقديم خدماتها السياحية بشكل أساسي على هذه الحظيرة، وهو نفس التوجه الذي تبنته دراسة (فراس رحيم يونس العزاوي & عثمان ابراهيم أحمد الخفاجي، 2015)، الموسومة بـ "تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزعفرانية" حيث توصلت إلى أن التفوق التنافسي يتأثر بشكل مباشر في قدرات تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وباعتبار أن تصنيف هذه الوكالات يدخل ضمن المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، فقد نجد أن بعضها تمتلك حاسوباً واحداً يستطيع تلبية احتياجات الزبائن بعد تزويده بخط إنترنت بغية القيام بعمليات الحجز في شركات الطيران كمنصة (Amadeus) مع الخطوط الجوية الجزائرية، أو القيام بإجراءات الحصول على التأشيرات من السفارات العربية والأجنبية، كما تستخدم هذه الحواسيب المزودة بالإنترنت بحجوزات الفنادق للزبائن في مختلف الفنادق الداخلية والدولية كمنصة (Pegasus). هذا الاتجاه يتفق مع دراسة دراسة (مصطفى رجب علي شعبان، 2011) الموسومة بـ "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق

الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دراسة حالة " . على اعتبار أن هذه المؤسسات مؤسسات خدمية تهدف إلى توفير متطلبات الرأس المال الميكلي (العتاد المعلوماتي، أنظمة المعلومات،...) الذي هو جزء من الرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى كل العتاد المعلوماتي والبرمجيات فالمؤسسات السياحية تحتاج أيضا إلى رأس مال بشري متخصص في تسيير الأنظمة المعلوماتية و الحوسبة المتوفرة في المؤسسة غير أنه و بعد الدراسة الميدانية تبين أن أغلب المؤسسات لها موظفين متخصصين في الإعلام الآلي إضافة إلى الموظفين الذين يتقنون استخدام الحاسوب ، ولأن أعمالها وخدماتها على هذه الأجهزة لا تتطلب مهارة عالية للتعامل مع البرامج المتوفرة بعد إجراء تدريب عليها. أما ما يتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية فقد تم التعرف على أن هناك أنواع عديدة تستخدم لإدارة الموارد البشرية كنظام تخطيط الموارد أو قواعد البيانات (Access)، لكن أغلب المؤسسات السياحية تستخدم الجدول (Excel) لإدارة مواردها البشرية لانعدام تقريبا تكاليف الشراء، ولسهولة استخدامه كما أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة تهتم بالعمليات الروتينية اليومية و لم ترقى بعد إلى التسيير الاستراتيجي للرأس المال البشري. وكما أشرنا إلى المؤسسة الفندقية المهري التابعة إلى سلسلة الأوراسي بالرغم من استثمارها في اقتناء نظام تخطيط الموارد (ERP) فإن هذه المؤسسة لا تستغله بشكل مثالي لإدارة مواردها البشرية وتوصل إدارتها لنفس القناعات لبعض المنظمات التي تم الإشارة إليها في دراسة (Pei-Fang Hsu، 2013) المقال الموسوم " **Commodity or competitive advantage? Analysis of the ERP value paradox** " التي توصلت إلى نتائج من أهمها أن هذه المنظمات تشكو من أنه بعد استثماراتها الضخمة في أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، وجدوا أن أنظمة تخطيط موارد المؤسسات لا تقدم لهم طلبات جديدة أو أرباح جديدة أو ميزة تنافسية كما يدعي بائعي تخطيط موارد المؤسسات .

### المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية

توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضية الثانية إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة

وقد توصلت دراستنا إلى إنشاء معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 15.478 + 0.132 \text{ نظام معلومات الوارد البشرية} + 0.290 \text{ رأس المال البشري}$$

وتظهر معادلة الانحدار أن زيادة رأس المال البشري بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 0.290 مع افتراض ثبات المتغير المستقل الأول (نظام معلومات الموارد البشرية)، وأخذ بعين

الاعتبار الأخطاء المعيارية، فبصورة عامة يمكن القول بأن الميزة التنافسية استناداً إلى النظرية القائمة على الموارد تبنى من جهة على رأس المال البشري الذي يمثل المهارات و الكفاءات، تركز المؤسسات عليها خاصة في المؤسسات الخدمية التي يكون فيها احتكاك رأس المال البشري مع الزبون. وخصوصية المؤسسات السياحية في ولاية ورقلة بمختلف أنواعها (وكالات سياحية، فنادق، بيوت شباب ) لا توظف عدد كبير من الموارد البشرية، لذا فهي تصنف ضمن المؤسسات المصغرة، و الصغيرة، والمتوسطة وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراسة ( Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre ، Castillo (2008، Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of (the relationship between training and performance) ، حيث ترى أن الشركات الأصغر حجماً لديها ولاء أكبر لل زبون، نظراً لحقيقة أن الوصول إلى الشركات الصغيرة والاتصال المباشر مع العملاء يعد أمراً أكثر مرونة ، وتعتبر المؤسسات السياحية عينة الدراسة أن رأس المال البشري هو مفتاح النجاح للمنظمة لأنه هو من يستطيع استقطاب الزبائن، و هو الركيزة و المورد الأساسي الذي يعتمد عليه في المؤسسات السياحية حسب ما جاء في تحليل الجدول (44.4) أعلاه، وهو ما يتفق مع دراسة (غاده عبد الله محمد، رشا احمد محمد خليل & وليد عباس محمود اباطه، 2016) الموسومة بـ " الاستثمار البشري وعلاقته بالميزة التنافسية في الشركات السياحية المصرية " حيث توصلت الدراسة إلى أن نظرة المنظمات السياحية لرأس المال البشري انه أصل هام من أصول الشركة كما تعتبرهم شريك كامل في الشركة، حيث تتوقف كفاءة وفاعلية المنظمة على مدى اهتمامها بكفاءة وقدرة هذا العنصر ويعتبر الاستثمار البشري هو العنصر الرئيسي في نجاح الشركات السياحية.

ومن جهة أخرى يعتمد دعم الميزة التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على الموارد على نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من رأس المال الهيكلي للمؤسسة بصفة عامة وللمؤسسة السياحية بصفة خاصة، فقد أظهرت معادلة الانحدار أن زيادة نظام معلومات الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 0.132 مع افتراض ثبات المتغير المستقل الثاني (رأس المال البشري) مع أخذ بعين الاعتبار الأخطاء المعيارية، وهي تتفق مع دراسة Nisha (Aggarwal & Mona Kapoor، 2012) الموسومة بـ " Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness " حيث يرى الباحثان أن نظام معلومات الموارد البشرية على وجه الخصوص عاملاً حاسماً في جعل الأعمال تنافسية وفعالة كما هو أين تدرك المنظمات بشكل متزايد ميزة وجود أنظمة تلتقط مجموعة من جوانب الموارد البشرية وتحللها وترفع تقارير عنها والتي تعد ضرورية لإدارة أعمالها. وبالرغم من وجود العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية، وذات معنوية إلا أن درجة تأثير المتغيرين معا على دعم هذه الميزة التنافسية ذو

مستوى متوسط، حيث يعبر معامل التحديد على قيمة 0.303 بمعنى أن 30.3 من المئة من البيانات تفسرها العلاقة الخطية، أي نموذج الانحدار، وأن قرابة 70 من المئة ترجع إلى عوامل أخرى كوجود متغيرات أخرى مهمة. ويمكن تفسير هذه الدرجة من التأثير على أساس ما تم التصريح عنه خلال المقابلة مع إدارات و مسيري المؤسسات السياحية إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تعتبر من الموارد الداعمة، حيث يتم الاعتماد أكثر على نوعية الخدمات المقدمة للزبائن والاستثمار أكثر في الدعاية والترويج للمنتجات السياحية المقدمة، مع عدم إهمال هذه الأنظمة المعلوماتية التي تساعد على إدارة مختلف المصالح وخاصة نظام معلومات الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الثالثة

توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضية الثالثة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة. غير أن الأبعاد التي كان لها تأثير على دعم الميزة التنافسية في المؤسسة السياحية هي بعد تسيير الوظائف والكفاءات، والاتصال، والاختيار والتعيين، وتم استبعاد بقية الأبعاد المتمثلة في (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، التكامل الاستراتيجي)، و تم التحصل على معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 21.269 + 0.661 \text{ تسيير الوظائف والكفاءات} + 1.190 \text{ الاتصال} + 0.837 \text{ الاختيار والتعيين}$$

تظهر معادلة الانحدار أن زيادة تسيير الوظائف والكفاءات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 0.661 مع افتراض ثبات البعدين الآخرين (الاتصال، الاختيار والتعيين)، وأخذ بعين الاعتبار الأخطاء المعيارية، كما أن زيادة الاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 1.190 مع افتراض ثبات البعدين الآخرين (تسيير الوظائف والكفاءات والاختيار والتعيين)، و أخيرا فإن زيادة الاختيار والتعيين بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 0.837 مع افتراض ثبات البعدين الآخرين (الاتصال و الاختيار والتعيين)، ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسات عينة الدراسة لا تطبق أبعادها بنفس الأهمية و هو ما توصلت إليه أيضا دراسة (فرخة ليندة، 2016-2017)، الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه موسومة بـ " دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - أن

الشركة الإفريقية للزجاج تملك إدارة إلكترونية للموارد البشرية، لكنها لا تطبق أبعادها بنفس الأهمية و أن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية دور إيجابي في تنافسية الشركة ، كما أن المؤسسات السياحية عينة الدراسة ترى في النظام انه يُمكن من ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل للرأس المال البشري ، وباعتبار أن نظام معلومات الموارد البشرية احد هذه الأدوات بما يوفره من معلومات تتجسد في لوحات القيادة في المؤسسة السياحية (تحليل الجدول رقم (6.4))، فقد تم إدخال هذا البعد كمتغير لدعم الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. كما أظهرت أيضا معادلة الانحدار أن اتصال المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها إيجابا يسمح لها بدعم مزاياها التنافسية (تحليل الجدول رقم (10.4))، إضافة إلى ذلك تولي المؤسسة أهمية لإجراءات الاختيار والتعيين (تحليل الجدول رقم (3.4)) ما استدعى ظهور هذا البعد في معادلة الانحدار التي تبرز العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل نظام معلومات الموارد البشرية ودعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية عينة الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسة (بن طاطة عتيقة و بن عبو جيلالي ، 2013)، الموسومة بـ " نظام معلومات الموارد البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية " على وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية وتحقيق المزايا التنافسية.

ويظهر الجدول رقم (31.4) معامل التحديد على قيمة 0.325 بمعنى أن 32.5 من المئة من البيانات تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار، وأن ما نسبته 67.5 من المئة ترجع إلى عوامل أخرى كوجود متغيرات أخرى مهمة ، ويستخلص من هذا أن درجة تأثير الأبعاد (تسيير الوظائف والكفاءات، الاتصال، الاختيار والتعيين) من المتغير المستقل نظام معلومات الموارد البشرية ذو مستوى متوسط في دعم هذه الميزة التنافسية و يمكن تفسير هذه الدرجة من التأثير من خلال استخدام المؤسسات السياحية لبعض من تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية التي تفيدها على المدى القصير، غير أن هذا التأثير معاكس لدرجة التأثير التي توصلت إليها دراسة : ( Margaret Muthoni Kariuki, Peter K' Obonyo & Martin Ogutu, 2018، الموسومة بـ " **the influence of human Resource Information Systems On Competitive Advantage Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange** " حيث أن نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) كان له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية ، وقد تم تفسير الأهمية الإحصائية للعلاقة المفترضة لهذه الدراسة بناءً على معامل التحديد ، لكنها طبقت على منظمة كبيرة الحجم ، بعكس دراستنا الحالية طبقت على مؤسسات مصغرة وصغيرة الحجم.

### المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الرابعة

توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضية الرابعة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 من المئة في المؤسسات السياحية عينة الدراسة. غير أن معادلة الانحدار أظهرت أن هناك بعدا واحدا فقط ذو تأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وهو بعد (فرق العمل) فقط وقد كانت معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 27.477 + 1.316 \text{ فرق العمل}$$

تدل هذه المعادلة إلى أن زيادة بعد فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 1.316 ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن العمل السياحي ليس عملا فرديا، بل عملا جماعيا فالوكالات السياحية مثلا يحتاج تسيير فوج سياحي إلى تواجد عدد معين من المرشدين السياحيين يمتلكون مهارات محددة في المجال السياحي الذي ينشطون فيه (السياحة الدينية، الآثار،...) وينسقون مع بعضهم البعض في تقسيم مهام الإرشاد السياحي، وينطبق الأمر على الفنادق وبيوت الشباب في تسيير المطعم وتقديم وجبات للزبائن فهي تحتاج إلى التنسيق بين النادل (Les serveurs)، و أظهرت النتائج استبعاد بقية الأبعاد وهو ما يتعارض جزئيا مع دراسة ( Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien Alshemery & Manal Abdulrahman, 2017 ) ، الموسومة بـ " Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector " كون أن هذه الدراسة كان لبعد الإبداع تأثير لكنه تأثير ضعيف حيث وجد  $R^2$  مساويا للقيمة 0.27 وفي دراستنا الحالية هو مستبعد، وبالنسبة لبعد فرق العمل كان تأثير هذا البعد على الميزة التنافسية  $R^2$  مساويا للقيمة 0.172 وهو تأثير موجب ضعيف بنفس تأثير و القيمة في دراستنا الحالية (أنظر الجدول رقم (33.4))، يعبر على أن 17 من المئة هو درجة تأثير متغير (بعد فرق العمل) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار و أن 83 من المئة ترجع إلى عوامل أخرى كوجود متغيرات أخرى مهمة و هو ما يتفق مع ( دنيا مهدي الاعظمي، 2009 ) ، الموسومة بـ " أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن" ، بحدوث أثر ذو دلالة معنوية لعنصر رأس المال الفكري البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الخامس: مناقشة الفرضية الخامسة

توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضية الخامسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي)، وأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛ غير أن هذا التأثير مقتصر على بعض الأبعاد فقط وقد أعطت معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 8.872 + 0.753 \text{ تسيير الوظائف والكفاءات} + 1.079 \text{ فرق العمل} + 1.036 \text{ المعرفة} + 1.029 \text{ الاتصال}$$

وتم استبعاد المتغيرات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك إلى أن وجود أبعاد المتغيرين المستقلين(نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري) معا يؤثر إيجابا على بعض الأبعاد كما هو الحال مع بعد المعرفة من متغير رأس المال البشري الذي تم إدخاله في معادلة انحدار وتم استبعاد البعد الاختيار والتعيين من المتغير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث أن زيادة بعد تسيير الوظائف والكفاءات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 0.753 وزيادة بعد فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 1.079 وزيادة بعد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 1.036، كما أن زيادة الاتصال بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة دعم الميزة التنافسية بمقدار 1.029 و بالتالي فهذه الأبعاد من كلا المتغيرين المستقلين لدعم الميزة التنافسية يمثلون النموذج النهائي للدراسة بعد استبعاد الأبعاد الأخرى، فالمؤسسات السياحية عينة الدراسة تعتبر أن نظم معلومات الموارد البشرية، ورأس المال البشري ركيزتين أساسيتين تدعمان المزايا التنافسية باعتبارها حسب نظرية الموارد الأنشطة الداعمة في المؤسسة وهوما توصلت إليه أيضا دراسة ( John W. & Renae F. Broderick Boudreau، 1991)، الموسومة ب" Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge " حيث أشارت من جهة إلى أن الغالبية من المنظمات استثمرت في تطبيقات الكمبيوتر لإدارة سجلات الموظفين وكشوف الرواتب وإدارة التعويضات، وأن من مزايا هذا الاستثمار أن تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ساعدت في خفض تكاليف، كما سمحت استثمارات الشركة في أنظمة الكمبيوتر في تخزين ومعالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وزادت من دقتها وتوقيتها، ومن جهة أخرى المزايا التنافسية التي تتضمنها تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية بصفة خاصة، إضافة إلى أهداف تنافسية الموارد البشرية و علاقتها باتخاذ القرار. وقد أظهر معامل التحديد  $R^2$  المساوي لـ 0.421 أن أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاد رأس المال البشري لهما

تأثير موجب على دعم الميزة التنافسية، و تعبر هذه النتيجة على أن 42.1 من المئة هو نسبة تأثير أبعاد هذه المتغيرات تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار و أن 57.9 من المئة هي تأثيرات ترجع إلى عوامل أخرى كوجود متغيرات أخرى مهمة.

### المطلب السادس: مناقشة الفرضية السادسة

توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضية السادسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف متغيرات البيانات الشخصية للمستجوبين والميزة التنافسية حسب ما يظهره الجدول رقم (37.4) و يمكن تفسير ذلك كما يلي:

**1- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي و متغير طبيعة التكوين** يمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون رأس المال البشري في المؤسسات السياحية يعتمد على تكوين إضافي تاهيلي للمتخرجين من الجامعات أو المعاهد في مختلف التخصصات السياحية سواء للفنادق أو الوكالات السياحية أو بيوت الشباب، ولا يكتفي بما تلقاه المورد البشري المتخصص من تكوين جامعي أو في المعهد، وهو ما تشير إليه دراسة (حكيم بن جروة & سامي بن خيرة، 2014)<sup>170</sup> الموسومة بـ "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -"، حيث يريان أن التكوين التأهيلي (Formation Qualifiante) يتم عن طريقه تدريب وتأهيل العاملين لمهنة ما، ويتم ضبطه على أساس الأولويات الإستراتيجية للمنظمة، حاجيات التكوين الخصوصية، وفرص التكوين المتاحة من طرف الهيئات الوطنية أو الأجنبية، وهو نفس الإتجاه الذي ذهبت إليه دراسة (Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre Castillo، 2008)، الموسومة بـ: "Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance" التي تبرز أهمية التدريب كمبدع لرأس المال البشري، والذي يمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة على المدى الطويل تؤدي إلى زيادة الربحية.

**2- بالنسبة لمتغير الوظيفة** يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن تعدد وظائف في المؤسسات السياحية الفندقية أو الوكالات السياحية أو بيوت الشباب، خاصة تلك المناصب التي تقدم خدمات مميزة و التي تعتبر رأس المال البشري للمؤسسة لم يتم استجوابها، كونها هي التي تكون في اتصال دائم مع الزبائن والتي من الممكن أن تولد من خدماتها ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية، باعتبارها من المؤسسات الخدمية صغيرة ومتوسطة الحجم، وتم الاقتصار على المناصب الإدارية العليا التي أظهرت عدم وجود

<sup>170</sup> حكيم بن جروة & سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص: 187.

الفروق بين هذه الوظائف في دعم الميزة التنافسية، وهذا ما توكله دراسة دراسة ( Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre Castillo 2008 ) الموسومة بـ " Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance " حين توصلت إلى أن المؤسسات الأصغر حجماً لديها ولاء أكبر للزبون، نظراً لحقيقة أن الوصول إلى المؤسسات الصغيرة والاتصال المباشر مع الزبائن يعد أمراً أكثر مرونة.

3- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية: أفضت نتائج إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة لدعم الميزة التنافسية ويمكن تفسير هذه النتيجة لكون المؤسسات عينة الدراسة مازال رأس مالها البشري لم يكتسب بعد الخبرة الكافية، خاصة بالنسبة للوكالات السياحية محل الدراسة لحداتها، فالخبرة هي المعرفة التي يمتلكها الفرد وتنامت لديه بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة به، من خلال أداء عمل معين تدرس عليه لفترة من الزمن.<sup>171</sup>

<sup>171</sup> محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر - دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر - أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017، ص: 182.

## خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل الرابع قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم استخدام أدوات التحليل بالاستعانة ببرنامج Spss الإصدار 24 وتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للتعرف على اتجاهات المستجيبين لمحاو الدراسة، ومن أهم ما توصلنا إليه أن مستوى الاستجابة لفقرات المحور الثاني (نظم معلومات الموارد البشرية) كانت بمستوى متوسط بينما تم التوصل إلى أن مستوى الاستجابة لفقرات المحور الثالث (رأس المال البشري) والرابع (الميزة التنافسية)، كانتا كليهما بمستوى مرتفع، كما تم رصد واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة بتوافر وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية فتوصلت الدراسة إلى أن هذا الواقع كان بشكل مرضي، كما تم في هذا الفصل بتحليل ومناقشة، وتفسير نتائج فرضيات الدراسة، وقد تم الاستعانة بأسلوب المقابلة الشخصية مع مسيري وإطارات المؤسسات السياحية و أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتم الخروج بالنتيجة النهائية إلى أن أهم الأبعاد المحددة لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات السياحية يتم من خلال تسيير الوظائف والكفاءات، والاتصال من جانب متغير نظم معلومات الموارد البشرية و فرق العمل، والمعرفة من جانب رأس المال البشري، كي تتخذ على أساسهم الإجراءات الكفيلة بتحسينهم، واستخلاص أن المؤسسات السياحية في ولاية ورقلة تستفيد بشكل يقتصر على الأهداف الإدارية من أنظمتها المعلوماتية، كما أن مفهوم رأس المال البشري لديها لم يترك بعد إلى التوجه والإدارة الإستراتيجية.

الخاتمة

### الخاتمة

تمثلت إشكالية هذه الأطروحة في البحث عن أهم الأبعاد المحددة من نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري التي تسهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية بولاية ورقلة ، فحاولنا إبراز الإطار النظري للدراسة، حيث تم تبني النظرية القائمة على الموارد كخلفية للدراسة، فتم التطرق إلى الجانب المفاهيمي للمتغيرات الأساسية للموضوع و المتضمنة نظم معلومات الموارد البشرية كأول متغير مستقل من خلال التعريف ب(أبعاده، ومكوناته، ومرتكزاته، ...)؛ و رأس المال البشري كمتغير مستقل ثان بما يتضمن من (نظريات، خصائص، آليات، ...)؛ ثم الإحاطة بمفهوم المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية من خلال إبراز (أبعاده، ومصادرها، واستراتيجياتها، ...) ، كما تم تضمين الدراسات السابقة التي مست المتغيرات بالدراسة للخروج بخلفية و قاعدة للتحليل و التفسير، ليتم التوجه إلى الدراسة الميدانية التي تم فيها اختيار عينة من المؤسسات السياحية(وكالات سياحية، فنادق، بيوت شباب) المنتشرة على تراب ولاية ورقلة، وتوزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات مع مسيري وإطارات هذه المؤسسات. تم التوصل إلى العديد من النتائج في الجانبين النظري و الميداني جاءت على النحو التالي:

### النتائج النظرية:

- تعدد أنواع، واستخدامات نظم معلومات الموارد البشرية التي تمثل تطبيقات لأي نظام معلومات يدير الموارد البشرية المؤسسة وبالتالي تتعدد الأبعاد المحددة لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة السياحية؛
- تعدد أبعاد ومرتكزات رأس المال البشري ووجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد التي تؤثر في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة السياحية؛
- تعدد أبعاد، ومداخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها و التي تسمح لكل باحث وفقا للدراسات السابقة ووجهة نظره بتحديد الأبعاد المناسبة للدراسة الميدانية.

### النتائج الميدانية:

- مستوى الاستجابة لفقرات المحور الثاني ( نظم معلومات الموارد البشرية ) كانت بمستوى متوسط؛
- مستوى الاستجابة لفقرات المحور الثالث (رأس المال البشري) كانت كلها بمستوى مرتفع؛
- مستوى الاستجابة لفقرات المحور الرابع (الميزة التنافسية)، كانت كلها بمستوى مرتفع.

### فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، يتميز واقع المؤسسات السياحية عينة الدراسة بتوافر وتنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية ونظم المعلومات الموارد البشرية بشكل مرضي؛
- **الفرضية الثانية:** قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛
- **الفرضية الثالثة:** قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛
- **الفرضية الرابعة:** قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة؛
- **الفرضية الخامسة:** قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال(التفاعل)، التكامل الاستراتيجي)، وأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة.
- **الفرضية السادسة:** قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية لدعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 % في المؤسسات السياحية عينة الدراسة.

### توصيات الدراسة:

وفقا لما تم التوصل إليه من نتائج يمكن أن نطرح التوصيات التالية، والتي من شأنها دعم الميزة التنافسية في المؤسسات السياحية:

- على اعتبار أن المؤسسات السياحية من وكالات وفنادق وبيوت الشباب مصنفة ضمن المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة فنوصي باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية السحابية كونها تسمح لهذه المؤسسات بإدارة التطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل وبأقل التكاليف، مثل ما تستخدم المنصات الأخرى للحجز في الفنادق وشركة الطيران؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بالأبعاد التالية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، التكامل الاستراتيجي) على أساس المستوى المتوسط في إجابات عينة الدراسة؛
- إعطاء الموارد البشرية المتخصصة و المؤهلة بعدا استراتيجيا لأن هذا التعريف لا يكفي لاعتبار هذه الموارد رأس مال بشري على خلفية بناء المؤسسات السياحية لخطط قصيرة المدى، بهدف مواكبة إستراتيجية الدولة الرامية لتطوير الصناعة السياحية آفاق 2030 ؛
- تكوين خاص لمسيري وإطارات المؤسسات السياحية يتعلق باستراتيجيات إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خلفية التكوين القاعدي (الجامعة أو السياحة) غير الكافي لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة.

### آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع دراسة الميزة التنافسية من خلال مدخل الموارد خاصة رأس المال البشري ونظم المعلومات، تحديدا نظم معلومات الموارد البشرية من المواضيع المتجددة، فمن جهة؛ أن رأس المال البشري يعتمد على المعرفة التي تعتبر أحد مرتكزاته، وهذه الأخيرة في تجدد مستمر، ومن جهة أخرى نظم معلومات الموارد البشرية التي هي جزء من نظم المعلومات التي تعرف هي الأخرى تطورا سريعا. لذا فإننا نقدم المقترحات التالية كآفاق للدراسة :

- واقع نظم معلومات الموارد البشرية السحابية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دراسة مقارنة بين نظم معلومات الموارد البشرية التقليدية والحديثة في المؤسسات الاقتصادية؛
- الاتجاهات الحديثة للاستثمار في القطاع السياحي وتكنولوجيا منصات المعلومات.

# المصادر والمراجع

- 01 نادية الإبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة ، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، بجامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013/2012.
- 02 دنيا مهدي الأعظمي، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن - ، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال،الأردن، جويلية 2009.
- 03 محمد صبحي أقي بيقي، إدارة رأس المال البشري كيف تحول موظفيك إلى خلية نحل ، الطبعة الثانية، دار الفكر المعاصر، دمشق، 2017.
- 04 الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أهداف إدارة الموارد البشرية، <https://www.abahe.uk/human-resources-management-enc/60614-human-resource-management-goals.html>, consulter le 25-03-2019 à 12:50.
- 05 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 06 إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروح ة، التقرير، المقال) وفق طريقة ال. IMRAD، الطبعة الرابعة، مخبر المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 1998-2015.
- 07 أحمد برادي & حنان شتوان ، الاستثمار في القطاع السياحي وأثره على الاستدامة البيئية ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية ، المجلد 71 :العدد70، الجزائر، 2018، ص 25.
- 08 سمية بروني، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2011
- 09 هوبكنز بريان، ماركهام جيمس، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، دار فاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006
- 10 اسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال ، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2008، مصر.
- 11 أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، مركز

- الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- 12 بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية و علاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع الجزء (الجزء الأول)، جامعة الجزائر 03
- 13 محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر -دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
- 14 حكيم بن جروة & سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014.
- 15 أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ، 2005، نقلا عن أميرة عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة 2002.
- 16 بن طاطة عتيقة و بن عبو جيلالي، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد وإدارة، العدد 04-أكتوبر 2013.
- 17 البنك الدولي، مشروع رأس المال البشري، <https://www.albankaldawli.org/ar/publication/human-capital>، تاريخ الزيارة 2019/10/23 ، 11:40.
- 18 البوابة نيوز، المنظمة العالمية للسياحة تعتمد اتفاقية للأخلاقيات وتدشن أكاديمية للتدريب مجاناً، <https://www.albawabhnews.com/3726956>، تاريخ الزيارة 2019/10/23 ، 12:30.
- 19 عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاته يدويا وباستخدام برنامج Spss، الجزء الأول، والجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 20 عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2011
- 21 سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.
- 22 بورنان فاطمة الزهراء & معراج هواري، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية ، دراسات - مجلة دولية علمية محكمة، العدد 30، جوان 2017، جامعة الأغواط، الجزائر

## المصادر والمراجع

- 23 عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها، وتطويرها ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
- 24 مها مصطفى جانكير بك، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل للتميز دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في مدينة الموصل، تنمية الرافدين، مج. 37، ع. 118، 2018، ص - ص: 115-130، <https://search.emarefa.net/detail/BIM-832210>،
- 25 المهدي محمد جبريل، تخطيط موارد المؤسسة، الجزء الأول، <https://www.noor-book.com/>، تاريخ الزيارة 2019/09/28، 11:45.
- 26 سناء جبيرات، نظام معلومات الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع & نبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، 2018.
- 27 سايب الجمعي & هياوي عبد الرحمن، واقع الاستثمار السياحي في منطقة الأوراس ولاية باتنة أنموذجاً، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 20: العدد 20، الجزائر 2019.
- 28 اسماعيل حجازي & معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 29 حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 30 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 31 نيفين حسين، انهيار أسعار النفط و تداعياته على دول مجلس التعاون الخليجي، تقرير وزارة الاقتصاد الامارتية، ص: 3، EconomicalReports > [www.economy.gov.ae](http://www.economy.gov.ae)، تاريخ زيارة الموقع 21 أكتوبر 2019، الساعة 23:32.
- 32 حشماوي محمد & بوقلاشي عماد، الاهتمام بالموارد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر، مجلة المناجر، عدد 01، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير -درارية - الجزائر، ص4.
- 33 الأمين حلموس، دور الإدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
- 34 معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 35 خروف منير & ثومرية ريم، القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر -دراسة حالة-، مجلة الدراسات

## المصادر والمراجع

- المالية والمحاسبية والإدارية ، العدد الثامن - ديسمبر 2017، ص 342 ، <http://www.univ-oeb.dz/JFAMS/issues/numbers/n8/17.pdf> ، تاريخ الزيارة 2019/05/24 ، 11:48 .
- 36 دحماني عزيز ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - حالة مؤسسة سوناطراك - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، غير منشورة، 2014-2015
- 37 سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، غياب دار النشر، 2009
- 38 خالد رجم ، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم فرع علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جانفي، 2017
- 39 علي أحمد صالح الزعبي ، العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، جامعة عمان، الأردن، 2009
- 40 علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2013
- 41 علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الثالثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2013
- 42 إيمان فاضل السامرائي & هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 43 نايف بن محمد هذال المكحلي السبيعي ، نظم معلومات الموارد البشرية و دورها في تطبيقات إدارة الموارد البشرية بقطاع حرس الحدود في رابغ ، رسالة ماجستير-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2016.
- 44 محمد جاسم الشعبان & محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة-الهندرة الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 45 مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دراسة حالة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011،

<https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/206>

- 86/file\_1.pdf ، تاريخ الزيارة 2018/03/15، على الساعة 21:10.
- 46 محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، 2008.
- 47 مزهر شعبان العاني & شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 48 عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، دار الكتب والوثائق القومية- المكتب الجامعي الحديث، 2017.
- 49 فراس رحيم يونس العزاوي & عثمان ابراهيم أحمد الخفاجي ، تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية/الزاعفرانية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 11، لسنة 2015، الصفحات ص-ص 190-230.
- 50 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 51 حمزة عبد الرزاق العلوان، حمزه عبد الحليم درادكه، مروان محمد أبو رحمه & مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 52 منصور عيسى، إدارة الأفراد، إستراتيجية إدارة الأفراد وتخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار المصرية للعلوم (نشر-توزيع)، القاهرة، 2013.
- 53 موسى الغرير & شادي بيطار & معتصم اسماعيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في سورية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد (36) العدد (03)، 2014.
- 54 فرحة ليندة، دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل ، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر، الموسم الجامعي 2016-2017.
- 55 منال محمد الكردي & جلال ابراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية -النظرية-الأدوات-التطبيقات، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 56 علي لطفي، محمد عبد الفتاح العشماوي، حسين مصطفى هلاي ،إيمان صالح حسن عبد الفتاح، صابر حسن الغنام، محمود أحمد الحسيني، غريب جبر غنام ومحمد محمد الألفي، تكنولوجيا الموارد

## المصادر والمراجع

- البشرية إدارة وتنمية - تخطيط وتطوير، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2008، 57  
مجانى باديس & طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-بنك  
الفلاحة و التنمية الريفية نموذجاً-، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، 2017.
- غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود اباطه، الاستثمار البشري وعلاقته  
بالميزة التنافسية في الشركات السياحية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد  
العاشر، العدد (1/2) سبتمبر 2016. 58
- غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود اباطه، الاستثمار البشري وعلاقته  
بالميزة التنافسية في الشركات السياحية المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد  
العاشر، العدد (1/2) سبتمبر 2016. 59
- خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، 2009 60
- جمال عبد الله مخلف المختار ، أبعاد النهج الريادي في بناء رأس المال البشري دراسة استطلاعية  
لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤس سات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى، مجلة  
تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (41)، الجزء 1، جامعة تكريت، 2018. 61
- محمد الفاتح محمود لشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع،  
الأردن، 2016. 62
- ابتسام حسن عبد المقصود، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتب و الوثائق القومية، الاسكندرية،  
2018. 63
- المنظمة العالمية للسياحة، دورة تدريبية لمنظمة السياحة العالمية في قطر ، [cf.cdn.unwto.org](http://cf.cdn.unwto.org/unwtoqtr15-courseoutline-final_a.pdf)  
*unwtoqtr15-courseoutline-final\_a.pdf* ، تاريخ الزيارة 2019/10/23 ، 12:14 64
- منظمة العمل الدولية، دليل الحد من الفقر من خلال السياحة ، الطبعة الثانية، 2013، ص:78  
بتصرف،  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/  
instructionalmaterial/wcms\\_469865.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_469865.pdf) ، تاريخ الزيارة 2019/05/26 ، 12:47. 65
- نعم حسين نعمة ، " بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة  
الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد3 ، الإصدار 16 ، الصفحات 199-216، جامعة  
الكوفة، 2010. 66
- نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير ، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،  
2015. 67

- 68 واكلي كلتوم، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ،الجزائر، 2014-2015
- 69 سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
- 70 يجياوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس-الجزائر، 2016-2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 01 Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien Alshemery & Manal Abdulrahman, Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector ,Journal of Management and Sustainability; Vol. 7, No. 1; 2017, <http://dx.doi.org/10.5539/jms.v7n1>.
- 02 adequasys , Excel comparé à un SIRH, <https://www.adequasys.com/excel-compare-a-un-sirh/>, consulter le 25/09/2019, 11:50.
- 03 Nisha Aggarwal, Mona Kapoor , Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness, GIAN JYOTI E-JOURNAL, Volume 1, Issue 2 (Jan – Mar 2012).
- 04 Ayad AL-RAWASHDEH & Ghazi AL-BADAINAH, Human Resources Information Systems and their Impact on Competitive Advantage: An Empirical Study on Cement Companies in the Hashemite Kingdom of Jordan, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 7, No.2, April 2017, p-p:197–207.
- 05 Banque mondiale, Le capital humain priorité numéro un, <http://www.albankaldawli.org/ar/publication/human-capital/brief/about-hcp>, consulter le 23-03-2019 à 00:25
- 06 Benjamin a. Campbell, rethinking sustained competitive advantage from human capital, academy of management review ,vol. 37, no. 3,2012,P-P: 376–395
- 07 Broderick, R., & Boudreau, J. W., Human resource management, information technology, and the competitive edge (CAHRS Working Paper #91-19). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1991, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/351>, consulter le 06/07/2019,00:40.
- 08 Alain Clapaud, <https://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/1165856-comparatif-sirh-cloud-saas/1165900-cornerstone-ondemand>

- 09 Mc Court, Willy and Eldridge & Derek, **Global HRm, Managing People in Developing and Transitional Countries**, Northampton, MA, Edward Elgar, 2003.
- 10 Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre Castillo, **Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance**, Int Entrep Manag , 2009.
- 11 D'aveni Richard A., **Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework**, the Academy of Management Executive 9.3, 1995.
- 12 Dianna L. Stonea and others , **The influence of technology on the future of human resource management**, Human Resource Management Review, [Volume 25, Issue 2](#), June 2015, Pages 216-231, P.217  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000030>
- 13 Louis Dupont, **Analyse empirique de la relation entre tourisme et compétitivité : l'exemple des Antilles françaises** , *Études caribéennes* [En ligne], 23 | Décembre 2012, mis en ligne le 15 décembre 2012, consulté le 30 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/6316> ; DOI : 10.4000/etudescaribeennes.6316.
- 14 Angel de la Fuente & Antonio Ciccone , **Le Capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance: rapport final**, Rapport pour la Commission Européenne, janvier 2003, en ligne: [https://www.researchgate.net/publication/44830300\\_Le\\_Capital\\_humain\\_dans\\_une\\_economie\\_mondiale\\_fondée\\_sur\\_la\\_connaissance\\_rapport\\_final](https://www.researchgate.net/publication/44830300_Le_Capital_humain_dans_une_economie_mondiale_fondée_sur_la_connaissance_rapport_final)
- 15 Michelle Gillet & Patrick Gillet, **SIRH: Système d'information ressources humaines**, Dunod, Paris, 2010
- 16 Alexandre Guillard & Josse Roussel, **Le Capital Humain En Gestion Des Ressources Humaines Eclairages Sur Le Succès D'un Concept**, Management & Avenir, n° 31, janvier 2010, pages 160 à 181, en ligne: <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160.htm> , P:161
- 17 Pei-Fang Hsu, **Commodity or competitive advantage? Analysis of the ERP value paradox**, Electronic Commerce Research and Applications 12 (2013) 412–424, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ecra](http://www.elsevier.com/locate/ecra).
- 18 Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre Castillo, **Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance**, Int Entrep Manag J, 2009 5:139–163, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-008-0090-3>
- 19 Bernard Just, **Pas de DRH sans SIRH**, 2<sup>e</sup> Edition, Liaisons Edition, France
- 20 Bernard Just, **du DRH au Self –service ou les nouvelles technologies au service des salariés**, L'Harmattan, Paris, 2006
- 21 Margaret Muthoni Kariuki & Peter K' Obonyo, **the influence of human Resource Information Systems On Competitive Advantage Of Firms Listed On The Nairobi Securities Exchange**, International journal of economics, commerce and management Vol. VI, Issue 1, United Kingdom, January 2018.
- 22 Khelassi Réda, **Management Ressources Humaines avec 32 application**, Houma édition, Alger, 2010.
- 23 Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Serge Costa & Sophie Canevet Lehoux, **Management des systèmes d'information**, 13<sup>e</sup> édition, édition Pearson Education, Paris
- 24 Lawler, EE., **From HRm to Organizational effectiveness**, 2005
- 25 Sabrina Loufrani-Fedida & Benedicte Aldebert, **Le Management Stratégique Des Compétences Dans Un Processus D'innovation : Le Cas D'une Tpe Touristique**,

- Revue De Gestion Des Ressources Humaines », N° 89, 2013/3, Pages 56 A 72
- 26 Anne chateauf-neuf-malcles, **le capital humain une source de competitivite delaissee?**, revue idees économiques et sociales, n° 184, 2016/2, pages 25 a 34, <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2016-2-page-25.htm>, consulter le 24-03-2019 a 23:30
- 27 Bernard martory & Danial Grozet, **gestion des ressources humaines, pilotage social et performance**, 4édition, Dunod, paris, 2001
- 28 Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi and Chandan Lal Rohra, **Human Capital a Source of Competitive Advantage “Ideas for Strategic Leadership”**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4): 4182-4189, 2009 [https://www.researchgate.net/publication/259032973\\_Human\\_Capital\\_a\\_Source\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Ideas\\_for\\_Strategic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/259032973_Human_Capital_a_Source_of_Competitive_Advantage_Ideas_for_Strategic_Leadership), Visited 20/04/2018 à 14h:00.
- 29 Peter Merrill, **Le meilleur des personnes - ISO 10018 aide à appliquer ISO 9001**, <https://www.iso.org/fr/news/2012/11/Ref1679.html>, publier le 15 novembre 2012, consulter le 16 Mars 2019, à 00:22
- 30 J. Miséré H. Baili, Q. Li & G. Farges, **Développer la performance et la compétitivité du personnel par le management selon la norme ISO 10018**, . Publié par Elsevier Masson SAS.
- 31 Nadège Gunia, **la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, impacts de nouvelles technologies d'information et de communication**, thèse de doctorat en science de gestion, université Toulouse I, Paris, 2002
- 32 Emmanuelle Ouamba-Yves, **Pourquoi adopter un SIRH en mode Cloud en entreprise?**, Publier le 30 Octobre 2018, <https://shortways.com/fr/blog/le-cloud/pourquoi-adopter-sirh-cloud/>, consulter le 11 Octobre 2019, 17:55
- 33 Jean Marie Peretti, **Ressources humaines et gestion des personnes**, Ed Vuiber, Paris, 2007
- 34 Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines**, 4 édition, vuibert, Paris, 1997
- 35 Renae F. Broderick & John W. Boudreau, **Human Resource Management, Information Technology, and the Competitive Edge**, (CAHRS Working Paper #91-19). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1991, P:3 [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp\\_Human\\_Resources\\_Management\\_Commons](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp_Human_Resources_Management_Commons), Center for Advanced.
- 36 Richard D. Johnson, and Hal G. Gueutal, **Leveraging HR Technology for Competitive Advantage**, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/Documents/hris%20exec%20briefing%20final.pdf>, consulter le 25/06/2019 à 23:25.
- 37 Patrick Storhayé, **Le SIRH: Enjeux, facteurs de succès, perspectives**, Dunod, Paris, 2013, P:14, <http://academic.fimaktabati.dz/reader/istream/docid/88815311/page/20/searchterm/Le%20SIRH,%20enjeux,%20facteur%20de%20succ%C3%A8s,%20perspectives>.
- 38 Variyam, J.N. & Kraybill, D.S., **Small firms choice of business strategies**, Southern Economic Journal”, vol. 60(1), 1993
- 39 Benjamin Vignolles, **Le capital humain : du concept aux théories**, Regards croisés sur l'économie, n° 12, 2012/2, pages 37 à 41, <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2012-2-page-37.htm>, Consulter le 23-03-2019 à 23:10
- 40 Didier Willot, **le sirh dans les nuages**,

<https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/le-sirh-dans-les-nuages-34296/>,

Consulter le 13/09/2019, 12:08

- 41 Xiao, J.W, **A Preliminary Study on the New Generation Employees' Human Resource Management and Enterprise Sustained Competitive Advantage, From the Perspective of Resource-Based View**, American Journal of Industrial and Business Management, 2364-2374, 2018, P 2365 نقلا عن Wernerfelt, B, The Resource-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 171-180, 1984, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- 42 Jianwen Xiao, **A Preliminary Study on the New Generation Employees**, Human Resource Management and Enterprise Sustained Competitive Advantage—From the Perspective of, Resource-Based View. American Journal of Industrial and Business Management, 2018, P.P 2364-2374.

الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
يخضيه سمالي	أستاذ دكتور	الإدارة الإستراتيجية	جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية
رشيد مناصرية	أستاذ دكتور	نظام معلومات	جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
خالد رجم	دكتور	نظام معلومات ومراقبة التسيير	جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
منى مسغوني	دكتورة	إدارة أعمال	جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر
عبد الرؤوف حجاج	دكتور	الإدارة الإستراتيجية	جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
عبد الجليل طواهرير	دكتور	تسويق الخدمات	جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر

المصدر: من إعداد الباحث

### الملحق رقم 02: طريقة حساب حجم عينة المؤسسات المعنية بالدراسة بتطبيق

#### معادلة ريتشارد جيجر

	A	B	C	D	E	F
1						
2	86	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة				
3						
4						
5						
6	70.41896155	إذاً _____ = حجم العينة				
7						
8						
9	0.05	1.96	39.2	1536.64	0.011628	
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18		N	حجم المجتمع			
19		z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96			
20		d	نسبة الخطأ			
21						
22						
23						

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

معادلة ريتشارد جيجر

ملحق رقم 03: العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ( نظام معلومات الموارد البشرية) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)

		الميزة التنافسية
مجموع التخطيط	Corrélation de Pearson	.265 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.013
	N	87
مجموع الاستقطاب	Corrélation de Pearson	.329 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	87
مجموع الاختيار والتعيين	Corrélation de Pearson	.314 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.003
	N	87
مجموع التدريب	Corrélation de Pearson	.230 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	.032
	N	87
مجموع التحفيز	Corrélation de Pearson	.438 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	87
مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	Corrélation de Pearson	.459 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	87
مجموع تقييم الاداء	Corrélation de Pearson	.305 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.004
	N	87
مجموع الصحة والسلامة	Corrélation de Pearson	.087

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.423
	N	87
مجموع المسار المهني	Corrélation de Pearson	.322**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	87
مجموع الاتصال والتفاعل	Corrélation de Pearson	.430**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	87
مجموع التكامل الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	.450**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	87
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	87

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

<b>Corrélations</b>		
		الميزة التنافسية
مجموع المهارة	Corrélation de Pearson	.329**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	87
مجموع التعليم والتدريب	Corrélation de Pearson	.214*
	Sig. (bilatérale)	.046
	N	87
مجموع المعرفة	Corrélation de Pearson	.082

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.451
	N	87
مجموع الابداع	Corrélation de Pearson	.295**
	Sig. (bilatérale)	.005
	N	87
مجموع الخبرة المهنية	Corrélation de Pearson	.073
	Sig. (bilatérale)	.504
	N	87
مجموع فرق العمل	Corrélation de Pearson	.415**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	87
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	87

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



ملحق رقم 04: استمارة المقابلة

جامعة غرداية- الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استمارة المقابلة

السيد مدير مؤسسة/وكالة: .....

السؤال الأول: ماهي المؤهلات السياحية التي ترونها تشكل الجذب السياحي لولاية ورقلة

.....  
.....

السؤال الثاني: ما طبيعة النشاط السياحي الأكثر استقطابا في ولاية ورقلة

.....  
.....

السؤال الثالث: هل من السهولة الحصول و استقطاب الموارد البشرية المتخصصة و ذات المهارة في النشاط السياحي.

.....

السؤال الرابع : هل يتطلب ادارة المؤسسات السياحية استخدام التكنولوجيات الجديدة ( نظم المعلومات الادارية، تطبيقات الحجز في الفنادق والطيران .... )

.....

## الملاحق

السؤال الخامس : كيف تقيمون واقع السياحة في ولاية ورقلة من حيث الجذب السياحي و الهياكل و الاستثمارات.

السؤال السادس :

ماهي أهم العوامل التي ترونها مهمة لتبني نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسستكم ؟			
تحسين جودة خدمات إدارة الموارد البشرية	تحسين التنظيم والعمليات من خلال تحسين أدوات العمل والأمن	النظر إلى المورد البشري كمورد استراتيجي	تخفيض تكاليف وظيفية إدارة الموارد البشرية وخدماتها

السؤال السابع:

ماهي الوحدات النمطية (les modules) التي يتم العمل بها بنظام المعلومات الموارد البشرية

التسيير الإداري للمستخدمين	الأجور	التدريب	إدارة وقت العمل	التسيير الوظيفي و الكفاءات	الشؤون الاجتماعية	التقارير واتخاذ القرارات	البوابة الالكترونية للموارد البشرية

**الملحق رقم 05 : واقع الحظيرة المعلوماتية واستخدام نظام معلومات الموارد**

**البشرية في المؤسسات السياحية**

عدد\_ الحواسيب

Statistiques

عدد\_ الحواسيب

N	Valide	74
	Manquant	0

## الملاحق

### عدد\_الحواسيب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	6	8.1	8.1	8.1
	2	42	56.8	56.8	64.9
	3	12	16.2	16.2	81.1
	4	9	12.2	12.2	93.2
	5	1	1.4	1.4	94.6
	6	1	1.4	1.4	95.9
	9	1	1.4	1.4	97.3
	10	1	1.4	1.4	98.6
	12	1	1.4	1.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### الشبكة\_المحلية

#### Statistiques

##### الشبكة\_المحلية

N	Valide	74
	Manquant	0

##### الشبكة\_المحلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موجود	33	44.6	44.6	44.6
	موجود	41	55.4	55.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

## الملاحق

### الاتصال\_الانترنت

#### Statistiques

الاتصال\_الانترنت

N	Valide	74
	Manquant	0

### الاتصال\_الانترنت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موجود	74	100.0	100.0	100.0

### وجود\_أنترانت

#### Statistiques

وجود\_أنترانت

N	Valide	74
	Manquant	0

### وجود\_أنترانت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موجود	69	93.2	93.2	93.2
	موجود	5	6.8	6.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### عدد المستخدمين لـ SIRH

#### Statistiques

عدد المستخدمين لـ SIRH

## الملاحق

N	Valide	74
	Manquant	0

### عدد المستخدمين لـ SIRH

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موجود	74	100.0	100.0	100.0

### عدد المستخدمين لنظام تخطيط الموارد ERP

#### Statistiques

عدد المستخدمين لنظام تخطيط الموارد ERP

N	Valide	74
	Manquant	0

### عدد المستخدمين لنظام تخطيط الموارد ERP

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موجود	71	95.9	95.9	95.9
	موجود	3	4.1	4.1	100.0
Total		74	100.0	100.0	

### عدد المستخدمين للمجدول Excel

#### Statistiques

عدد المستخدمين للمجدول Excel

N	Valide	74
	Manquant	0

### عدد المستخدمين للمجدول Excel

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موجود	1	1.4	1.4	1.4
	موجود	73	98.6	98.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### عدد المستخدمين لبرنامج Access

#### Statistiques

عدد المستخدمين لبرنامج Access

N	Valide	
		74
	Manquant	0

### عدد المستخدمين لبرنامج Access

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موجود	73	98.6	98.6	98.6
	موجود	1	1.4	1.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### عدد المهندسين

#### Statistiques

عدد المهندسين

N	Valide	
		74
	Manquant	0

عدد المهندسين

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	70	94.6	94.6	94.6
	1	3	4.1	4.1	98.6
	2	1	1.4	1.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### عدد التقنيين

#### Statistiques

عدد التقنيين

N	Valide	74
	Manquant	0

### عدد التقنيين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	69	93.2	93.2	93.2
	1	1	1.4	1.4	94.6
	2	3	4.1	4.1	98.6
	3	1	1.4	1.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### عدد التقنيين السامين

#### Statistiques

عدد التقنيين السامين

N	Valide	74
	Manquant	0

### عدد التقنيين السامين

## الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	69	93.2	93.2	93.2
	1	3	4.1	4.1	97.3
	2	1	1.4	1.4	98.6
	3	1	1.4	1.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### عدد أعوان الحجز

#### Statistiques

عدد أعوان الحجز

N	Valide	74
	Manquant	0

### عدد أعوان الحجز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	50	67.6	67.6	67.6
	1	13	17.6	17.6	85.1
	2	9	12.2	12.2	97.3
	3	1	1.4	1.4	98.6
	4	1	1.4	1.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

### عدد الموظفين المتقنون للحاسوب

#### Statistiques

عدد الموظفين المتقنون للحاسوب

N	Valide	74
---	--------	----

## الملاحق

Manquant	0
----------	---

### عدد الموظفين المتقنون للحاسوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	3	4.1	4.1	4.1
	1	13	17.6	17.6	21.6
	2	42	56.8	56.8	78.4
	3	12	16.2	16.2	94.6
	4	1	1.4	1.4	95.9
	5	1	1.4	1.4	97.3
	10	1	1.4	1.4	98.6
	15	1	1.4	1.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: نتائج الفرضية الثانية - طريقة الانحدار الخطي المتعدد، بأسلوب

الانحدار التدريجي لدراسة العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال

البشري في دعم الميزة التنافسية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	نظام معلومات الموارد البشرية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ .050, Probabilité de F pour éliminer ≥ .100).

## الملاحق

2	رأس المال البشري .	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
---	--------------------	--

a. الميزة التنافسية. Variable dépendante :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.489 <sup>a</sup>	.239	.230	3.548
2	.550 <sup>b</sup>	.303	.286	3.418

a. Prédicteurs : (Constante),  
نظام معلومات الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante),  
رأس المال البشري، نظام معلومات الموارد البشرية

### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	336.622	1	336.622	26.735	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	1070.229	85	12.591		
	Total	1406.851	86			
2	Régression	425.591	2	212.796	18.216	.000 <sup>c</sup>
	Résidu	981.260	84	11.682		
	Total	1406.851	86			

## الملاحق

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), نظام معلومات الموارد البشرية

c. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري، نظام معلومات الموارد البشرية

### Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	25.911	2.410		10.749
	نظام معلومات الموارد البشرية	.176	.034	.489	5.171
2	(Constante)	15.478	4.436		3.489
	نظام معلومات الموارد البشرية	.132	.036	.368	3.636
	رأس المال البشري	.290	.105	.279	2.760

### Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	.000	21.118	30.704
	نظام معلومات الموارد البشرية	.000	.108	.244
2	(Constante)	.001	6.656	24.301
	نظام معلومات الموارد البشرية	.000	.060	.205
	رأس المال البشري	.007	.081	.499

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Variables exclues<sup>a</sup>

## الملاحق

Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 رأس المال البشري	.279 <sup>b</sup>	2.760	.007	.288	.811

a. الميزة التنافسية. Variable dépendante :

b. نظام معلومات الموارد البشرية. Prédicteurs dans le modèle : (Constante),

### الملحق رقم 07 نتائج الفرضية الثالثة - طريقة الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب الانحدار التدريجي لدراسة أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية ذات التأثير على دعم الميزة التنافسية

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	مجموع الاتصال والتفاعل	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

## الملاحق

3	مجموع الاختيار والتعيين	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
---	-------------------------	---	--

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	.459 <sup>a</sup>	.210	.201	3.615	.210	22.644
2	.530 <sup>b</sup>	.281	.264	3.469	.071	8.308
3	.570 <sup>c</sup>	.325	.300	3.383	.043	5.315

### Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Sig.	Variation de F
1	1	85	.000	
2	1	84	.005	
3	1	83	.024	

a. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع الاتصال والتفاعل

c. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع الاتصال والتفاعل، مجموع الاختيار والتعيين

ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	295.941	1	295.941	22.644	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	1110.909	85	13.070		
	Total	1406.851	86			
2	Régression	395.928	2	197.964	16.449	.000 <sup>c</sup>
	Résidu	1010.923	84	12.035		
	Total	1406.851	86			
3	Régression	456.764	3	152.255	13.301	.000 <sup>d</sup>
	Résidu	950.086	83	11.447		
	Total	1406.851	86			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات

c. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع الاتصال والتفاعل

d. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع الاتصال والتفاعل، مجموع الاختيار والتعيين

Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	T
1	(Constante)	32.565	1.250		26.057
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	1.006	.211	.459	4.759
2	(Constante)	24.518	3.038		8.070
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.745	.222	.340	3.352
	مجموع الاتصال والتفاعل	1.250	.434	.292	2.882

## الملاحق

3	(Constante)	21.269	3.281		6.482
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.661	.220	.301	3.009
	مجموع الاتصال والتفاعل	1.190	.424	.278	2.808
	مجموع الاختيار والتعيين	.837	.363	.213	2.305

### Coefficients<sup>a</sup>

		Intervalle de confiance à 95.0% pour B		
	Modèle	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	.000	30.080	35.049
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.000	.586	1.426
2	(Constante)	.000	18.476	30.560
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.001	.303	1.186
	مجموع الاتصال والتفاعل	.005	.388	2.113
3	(Constante)	.000	14.743	27.795
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.003	.224	1.098
	مجموع الاتصال والتفاعل	.006	.347	2.033
	مجموع الاختيار والتعيين	.024	.115	1.560

Variable dépendante : a. الميزة التنافسية

### Variables exclues<sup>a</sup>

						Statistiques de colinéarité
	Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Tolérance
1	مجموع التخطيط	-.018 <sup>b</sup>	-.149-	.882	-.016-	.636
	مجموع الاستقطاب	.178 <sup>b</sup>	1.720	.089	.184	.850
	مجموع الاختيار والتعيين	.229 <sup>b</sup>	2.387	.019	.252	.958

## الملاحق

	مجموع التدريب	.011 <sup>b</sup>	.098	.922	.011	.767
	مجموع التحفيز	.256 <sup>b</sup>	2.188	.031	.232	.649
	مجموع تقييم الاداء	.112 <sup>b</sup>	1.019	.311	.111	.773
	مجموع الصحة والسلامة	.080 <sup>b</sup>	.829	.409	.090	1.000
	مجموع المسار المهني	.131 <sup>b</sup>	1.188	.238	.129	.765
	مجموع الاتصال والتفاعل	.292 <sup>b</sup>	2.882	.005	.300	.834
	مجموع التكامل الاستراتيجي	.283 <sup>b</sup>	2.531	.013	.266	.698
2	مجموع التخطيط	.017 <sup>c</sup>	.145	.885	.016	.629
	مجموع الاستقطاب	.151 <sup>c</sup>	1.512	.134	.164	.842
	مجموع الاختيار والتعيين	.213 <sup>c</sup>	2.305	.024	.245	.954
	مجموع التدريب	-.006 <sup>c</sup>	-.053-	.958	-.006-	.764
	مجموع التحفيز	.172 <sup>c</sup>	1.435	.155	.156	.589
	مجموع تقييم الاداء	.050 <sup>c</sup>	.458	.648	.050	.739
	مجموع الصحة والسلامة	.119 <sup>c</sup>	1.281	.204	.139	.981
	مجموع المسار المهني	.096 <sup>c</sup>	.902	.370	.099	.755
	مجموع التكامل الاستراتيجي	.235 <sup>c</sup>	2.135	.036	.228	.677
3	مجموع التخطيط	-.015 <sup>d</sup>	-.132-	.895	-.015-	.619
	مجموع الاستقطاب	.059 <sup>d</sup>	.526	.600	.058	.660
	مجموع التدريب	-.083 <sup>d</sup>	-.763-	.448	-.084-	.698
	مجموع التحفيز	.224 <sup>d</sup>	1.908	.060	.206	.573
	مجموع تقييم الاداء	.009 <sup>d</sup>	.086	.931	.010	.718
	مجموع الصحة والسلامة	.052 <sup>d</sup>	.535	.594	.059	.861
	مجموع المسار المهني	.080 <sup>d</sup>	.764	.447	.084	.751
	مجموع التكامل الاستراتيجي	.164 <sup>d</sup>	1.403	.165	.153	.586

## الملاحق

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع الاتصال والتفاعل

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع الاتصال والتفاعل، مجموع الاختيار والتعيين

### الملحق رقم 08 : نتائج الفرضية الرابعة طريقة الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب

### الانحدار التدريجي لدراسة أبعاد رأس المال البشري ذات التأثير على دعم الميزة

#### التنافسية

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مجموع فرق العمل	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$ , Probabilité de F pour éliminer $\geq$ .100).

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R- deux	Variation de F
1	.415 <sup>a</sup>	.172	.162	3.702	.172	17.669

Récapitulatif des modèles

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1 1		85	.000

a. مجموع فرق العمل. Prédicteurs : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	242.115	1	242.115	17.669	.000 <sup>b</sup>
Résidu	1164.736	85	13.703		
Total	1406.851	86			

a. الميزة التنافسية. Variable dépendante :

b. مجموع فرق العمل. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	T	
1 (Constante)	27.477	2.586		10.625	.000
مجموع فرق العمل	1.316	.313	.415	4.203	.000

Coefficients<sup>a</sup>

Intervalle de confiance à 95.0% pour B

Modèle	Borne inférieure	Borne supérieure
1 (Constante)	22.335	32.618
مجموع فرق العمل	.694	1.939

## الملاحق

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	.133 <sup>b</sup>	1.099	.275	.119		.665
	مجموع المهارة					
	.085 <sup>b</sup>	.807	.422	.088		.888
	مجموع التعليم والتدريب					
	.156 <sup>b</sup>	1.574	.119	.169		.972
	مجموع المعرفة					
	.114 <sup>b</sup>	.999	.321	.108		.743
	مجموع الابداع					
	.090 <sup>b</sup>	.906	.368	.098		.998
	مجموع الخبرة المهنية					

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع فرق العمل

**الملحق رقم 09: نتائج الفرضية الخامسة طريقة الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب**

**الانحدار التدريجي لدراسة أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاد رأس المال**

**البشري ذات التأثير على دعم الميزة التنافسية**

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

## الملاحق

1	. مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.	<p>Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <math>\leq .050</math>, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> .100).</p>
2	. مجموع فرق العمل	.	<p>Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <math>\leq .050</math>, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> .100).</p>
3	. مجموع المعرفة	.	<p>Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <math>\leq .050</math>, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> .100).</p>
4	. مجموع الاتصال والتفاعل	.	<p>Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <math>\leq .050</math>, Probabilité de F pour éliminer <math>\geq</math> .100).</p>

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.459 <sup>a</sup>	.210	.201	3.615	.210	22.644
2	.578 <sup>b</sup>	.334	.318	3.339	.124	15.641
3	.613 <sup>c</sup>	.376	.353	3.253	.041	5.493
4	.649 <sup>d</sup>	.421	.393	3.152	.045	6.399

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	85	.000	
2	1	84	.000	
3	1	83	.021	
4	1	82	.013	

a. Prédictors : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات

b. Prédictors : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل

c. Prédictors : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل، مجموع المعرفة

d. Prédictors : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل، مجموع المعرفة، مجموع الاتصال والتفاعل

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	295.941	1	295.941	22.644	.000 <sup>b</sup>
Résidu	1110.909	85	13.070		

## الملاحق

	Total	1406.851	86			
2	Régression	470.327	2	235.164	21.093	.000 <sup>c</sup>
	Résidu	936.524	84	11.149		
	Total	1406.851	86			
3	Régression	528.464	3	176.155	16.645	.000 <sup>d</sup>
	Résidu	878.387	83	10.583		
	Total	1406.851	86			
4	Régression	592.049	4	148.012	14.896	.000 <sup>e</sup>
	Résidu	814.802	82	9.937		
	Total	1406.851	86			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات

c. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل

d. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل، مجموع المعرفة

e. Prédicteurs : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل، مجموع المعرفة، مجموع الاتصال والتفاعل

### Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	T
1	(Constante)	32.565	1.250		26.057
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	1.006	.211	.459	4.759
2	(Constante)	23.987	2.457		9.763
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.893	.197	.407	4.524
	مجموع فرق العمل	1.129	.285	.356	3.955
3	(Constante)	15.196	4.449		3.415

## الملاحق

	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.947	.194	.432	4.889
	مجموع فرق العمل	1.229	.281	.387	4.367
	مجموع المعرفة	.938	.400	.208	2.344
4	(Constante)	8.872	4.984		1.780
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.753	.203	.343	3.719
	مجموع فرق العمل	1.079	.279	.340	3.866
	مجموع المعرفة	1.036	.390	.229	2.659
	مجموع الاتصال والتفاعل	1.029	.407	.240	2.530

### Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Sig.	Intervalle de confiance à 95.0% pour B	
			Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	.000	30.080	35.049
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.000	.586	1.426
2	(Constante)	.000	19.101	28.873
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.000	.500	1.285
	مجموع فرق العمل	.000	.561	1.697
3	(Constante)	.001	6.347	24.046
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.000	.562	1.332
	مجموع فرق العمل	.000	.669	1.789
	مجموع المعرفة	.021	.142	1.733
4	(Constante)	.079	-1.042-	18.787
	مجموع تسيير الوظائف والكفاءات	.000	.350	1.156
	مجموع فرق العمل	.000	.524	1.634
	مجموع المعرفة	.009	.261	1.811

## الملاحق

مجموع الاتصال والتفاعل	.013	.220	1.839
------------------------	------	------	-------

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

### Variables exclues<sup>a</sup>

						Statistiques de colinéarité
	Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Tolérance
1	مجموع التخطيط	-.018 <sup>b</sup>	-.149-	.882	-.016-	.636
	مجموع الاستقطاب	.178 <sup>b</sup>	1.720	.089	.184	.850
	مجموع الاختيار والتعيين	.229 <sup>b</sup>	2.387	.019	.252	.958
	مجموع التدريب	.011 <sup>b</sup>	.098	.922	.011	.767
	مجموع التحفيز	.256 <sup>b</sup>	2.188	.031	.232	.649
	مجموع تقييم الاداء	.112 <sup>b</sup>	1.019	.311	.111	.773
	مجموع الصحة والسلامة	.080 <sup>b</sup>	.829	.409	.090	1.000
	مجموع المسار المهني	.131 <sup>b</sup>	1.188	.238	.129	.765
	مجموع الاتصال والتفاعل	.292 <sup>b</sup>	2.882	.005	.300	.834
	مجموع التكامل الاستراتيجي	.283 <sup>b</sup>	2.531	.013	.266	.698
	مجموع المهارة	.265 <sup>b</sup>	2.828	.006	.295	.977
	مجموع التعليم والتدريب	.063 <sup>b</sup>	.607	.545	.066	.879
	مجموع المعرفة	.149 <sup>b</sup>	1.544	.126	.166	.980
	مجموع الابداع	.192 <sup>b</sup>	1.962	.053	.209	.937
	مجموع الخبرة المهنية	.093 <sup>b</sup>	.963	.338	.105	.998
	مجموع فرق العمل	.356 <sup>b</sup>	3.955	.000	.396	.979
2	مجموع التخطيط	-.034 <sup>c</sup>	-.302-	.763	-.033-	.635
	مجموع الاستقطاب	.107 <sup>c</sup>	1.091	.278	.119	.817
	مجموع الاختيار والتعيين	.119 <sup>c</sup>	1.226	.224	.133	.843

## الملاحق

	مجموع التدريب	-0.145 <sup>c</sup>	-1.348-	.181	-.146-	.675
	مجموع التحفيز	.079 <sup>c</sup>	.639	.525	.070	.523
	مجموع تقييم الاداء	.035 <sup>c</sup>	.342	.734	.037	.744
	مجموع الصحة والسلامة	.067 <sup>c</sup>	.745	.458	.081	.998
	مجموع المسار المهني	.112 <sup>c</sup>	1.105	.272	.120	.764
	مجموع الاتصال والتفاعل	.215 <sup>c</sup>	2.197	.031	.234	.790
	مجموع التكامل الاستراتيجي	.065 <sup>c</sup>	.496	.621	.054	.473
	مجموع المهارة	.092 <sup>c</sup>	.839	.404	.092	.660
	مجموع التعليم والتدريب	-0.058 <sup>c</sup>	-0.581-	.563	-0.064-	.796
	مجموع المعرفة	.208 <sup>c</sup>	2.344	.021	.249	.958
	مجموع الابداع	.018 <sup>c</sup>	.166	.869	.018	.710
	مجموع الخبرة المهنية	.105 <sup>c</sup>	1.184	.240	.129	.997
3	مجموع التخطيط	-0.024 <sup>d</sup>	-0.218-	.828	-0.024-	.634
	مجموع الاستقطاب	.110 <sup>d</sup>	1.146	.255	.126	.817
	مجموع الاختيار والتعيين	.096 <sup>d</sup>	1.013	.314	.111	.833
	مجموع التدريب	-0.135 <sup>d</sup>	-1.278-	.205	-.140-	.674
	مجموع التحفيز	.214 <sup>d</sup>	1.671	.099	.181	.450
	مجموع تقييم الاداء	.061 <sup>d</sup>	.599	.551	.066	.736
	مجموع الصحة والسلامة	.036 <sup>d</sup>	.411	.682	.045	.975
	مجموع المسار المهني	.132 <sup>d</sup>	1.334	.186	.146	.759
	مجموع الاتصال والتفاعل	.240 <sup>d</sup>	2.530	.013	.269	.782
	مجموع التكامل الاستراتيجي	.064 <sup>d</sup>	.502	.617	.055	.473
	مجموع المهارة	.094 <sup>d</sup>	.875	.384	.096	.660
	مجموع التعليم والتدريب	-0.023 <sup>d</sup>	-0.236-	.814	-0.026-	.777
	مجموع الابداع	.003 <sup>d</sup>	.030	.976	.003	.708

## الملاحق

	مجموع الخبرة المهنية	.086 <sup>d</sup>	.980	.330	.108	.987
4	مجموع التخطيط	.008 <sup>e</sup>	.078	.938	.009	.625
	مجموع الاستقطاب	.097 <sup>e</sup>	1.047	.298	.116	.815
	مجموع الاختيار والتعيين	.098 <sup>e</sup>	1.069	.288	.118	.833
	مجموع التدريب	-.127 <sup>e</sup>	-1.239-	.219	-.136-	.673
	مجموع التحفيز	.154 <sup>e</sup>	1.206	.232	.133	.430
	مجموع تقييم الاداء	.020 <sup>e</sup>	.199	.843	.022	.716
	مجموع الصحة والسلامة	.067 <sup>e</sup>	.781	.437	.086	.956
	مجموع المسار المهني	.108 <sup>e</sup>	1.118	.267	.123	.751
	مجموع التكامل الاستراتيجي	.047 <sup>e</sup>	.381	.704	.042	.471
	مجموع المهارة	.113 <sup>e</sup>	1.089	.279	.120	.657
	مجموع التعليم والتدريب	-.032 <sup>e</sup>	-.331-	.741	-.037-	.776
	مجموع الابداع	-.053 <sup>e</sup>	-.515-	.608	-.057-	.676
	مجموع الخبرة المهنية	.043 <sup>e</sup>	.491	.625	.054	.943

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل، مجموع المعرفة

e. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مجموع تسيير الوظائف والكفاءات، مجموع فرق العمل، مجموع المعرفة، مجموع الاتصال والتفاعل

الملحق رقم 10: الإستبانة



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الإستبانة

السادة والسيدات موظفو وإطارات المؤسسات السياحية : يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة لإنجاز أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المنظمات، الموسومة بـ " نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية "، لعينة من المؤسسات السياحية ( الوكالات السياحية، الفنادق، بيوت الشباب) والمنتشرة في تراب ولاية ورقلة، كما أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

المحور الأول: بيانات عامة حول المؤسسة السياحية

أولاً: بيانات عامة

- اسم المؤسسة : .....
- المقر الاجتماعي : .....
- طبيعة المؤسسة السياحية:
- فندق  وكالة سياحية  بيت شباب
- القطاع القانوني:  خاص
- عدد المستخدمين: أقل من 9 مستخدمين  من 10 إلى 199 مستخدم  من 200 إلى 499 مستخدم
- تعداد حسب تصنيف المستخدمين: الدائمين  المتعاقدين  الموسمييين
- حالة المؤسسة السياحية فندق : تصنيف الفندق

## الملاحق

بدون تصنيف  نجمة  نجمتين  ثلاث نجومات  أربع نجومات  خمس نجوم

ثانيا: واقع الحظيرة المعلوماتية ونظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات السياحية:

التجهيزات المعلوماتية				
عدد الحواسيب	وجود الشبكة محلية LAN	هل هناك اتصال بالانترنت internet	هل توجد انترانت Intranet	ملاحظات

البرامج المستخدمة				
برنامج متخصص في نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH)	ERP (نظام تخطيط الموارد)	Excel	Access	أخرى

الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة في الإعلام الآلي				
عدد مهندسين الإعلام الآلي	عدد تقنيين ساميين	عدد التقنيين	عدد أعوان الحجز	عدد الموظفين الذين يتقنون العمل بالحاسوب دون شهادة

المحور الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية

بعد	الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
التخطيط	01	يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالوظائف الأساسية في المؤسسة			
	02	تستخدم المؤسسة نظام معلومات الموارد البشرية للتنبؤ وتخطيط الاحتياجات من رأس المال البشري			
	30	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الأفراد من حيث العدد والتنوع.			
الاستقطاب	40	يقوم نظام المعلومات الموارد البشرية بتخزين السير الذاتية لطالبي العمل			
	50	المقابلات والاختبارات موثقة و مخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية			
الاختيار و التقييم	60	معايير الاختيار والتعيين موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية			
	70	قرارات الاختيار والتعيين موثقة ومخزنة في نظام المعلومات الموارد البشرية			
	80	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة			
التدريب	09	يسهل الحصول على تقارير تقييم البرامج التدريبية من نظام معلومات الموارد البشرية			
	01	يمكن تقييم ميزانية التدريب من خلال نظام معلومات الموارد البشرية			
الحوافز	11	شبكة الأجور ( grille des salaires ) تظهر بشكل واضح في نظام معلومات الموارد البشرية			
	21	الحوافز المادية و المعنوية الممنوحة موثقة و مخزنة بشكل منتظم في نظام معلومات الموارد البشرية			
	31	تقارير ظروف العمل ( مواقيت الدخول، الخروج، النقل التأمين) يمكن متابعتها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية			

## الملاحق

			يمكن للمؤسسة أن تتنبأ بالفارق ما بين الموارد والاحتياجات من خلال التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	41	تسيير الوظائف و الكفاءات
			يُمكن النظام من ترشيد استعمال أدوات التنظيم في المؤسسة قصد تسيير أمثل للرأس المال البشري	15	
			تعتبر لوحات القيادة المدمجة في نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة من أهم الآليات لتسيير الوظائف والكفاءات	16	
			تقارير الأداء للرأس المال البشري المتوقعة والمنجزة موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية	17	تقييم الأداء
			يساعد نظام معلومات على معرفة مستوى التغيير في أدائهم بشكل دوري	18	
			ممرات المنح والعلاوات والقرارات التأديبية موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية	19	
			الخدمات الصحية لرأس المال البشري مذكورة في نظام معلومات الموارد البشرية	20	الصحة والسلامة
			البرنامج السنوي للصحة والسلامة موثقة ومخزنة في نظام معلومات الموارد البشرية	21	
			كل الحوادث التي تم تسجيلها في المؤسسة موثقة ومسجلة في نظام معلومات الموارد البشرية	22	
			يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة قدرات و كفاءات رأس المال البشري للمؤسسة	23	المسار المهني
			يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة الوظائف التي تقلدها الرأس المال البشري خلال مساره الوظيفي	24	
			يتيح نظام معلومات الموارد البشرية معرفة تحركات و تنقلات الرأس المال البشري داخل و خارج المؤسسة	25	

## الملاحق

			تستخدم مؤسستي موقع البوابة لجمع وتقديم المعلومات من مواردها البشرية	26	الاتصال (التفاعل)
			تستخدم مؤسستي البريد الإلكتروني للتواصل مع مواردها البشرية	27	
			تستخدم مؤسستي مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع بيئتها الخارجية	28	
			يوفر نظام معلومات الموارد البشرية تقارير دورية للإدارة العليا	29	التكامل الاستراتيجي
			تخصص الإدارة العليا ميزانية خاصة لصيانة وتحديث نظام معلومات الموارد البشرية	30	
			رأس المال البشري لدى المؤسسة قادر على إنجاز متطلبات نظام معلومات الموارد البشرية	31	
			يقدم نظام معلومات الموارد البشرية نظرة شاملة عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة	32	

### المحور الثالث: محور رأس المال البشري

موافق	محايد	غير موافق	الفقرات	الرقم	البعد
			جميع أفراد المؤسسة مهارتهم تتناسب مع الوظائف الموكلة لهم	01	المهارة
			تمتلك المؤسسة أفراد يتميزون بمهارات القيادة و القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات الرشيدة	02	
			تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المميزين والأكفاء في المؤسسة	03	
			تسعى إدارة المؤسسة إلى مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة	04	التعليم والتدريب
			ترى إدارة المؤسسة أن تنمية الموارد البشرية مصدر لتوليد وتعزيز القدرات التنافسية	05	
			يركز التدريب للرأس المال البشري على الجوانب التقنية و السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم	06	

## الملاحق

			تسعى إدارة المؤسسة إلى توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية	07	المعرفة
			يستخدم أفراد المؤسسة المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي	08	
			تمكن المعرفة المكتسبة لأفراد المؤسسة إلى ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمؤسسة الأخرى	09	
			تمتلك المؤسسة موارد بشرية فردية مؤهلة لعمليات الإبداع و الابتكار	10	الإبداع و الابتكار
			بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تسمح للمورد البشري المتخصص و المؤهل بعمليات الإبداع و الابتكار	11	
			لدى المؤسسة مجموعة عمل تُسهم في الإبداع الجماعي للمؤسسة	12	
			تسعى المؤسسة دوما لاستقطاب الأفراد ذوي الخبرة المهنية للاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبائن الخاصة	13	الخبرة المهنية
			الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية قابلة للاستبدال بالطاقات الشبابية المتخرجة حديثا من المعاهد المتخصصة	14	
			يتم الدعم المادي والمعنوي و تحفيز الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية بالشكل المناسب و المرضي	15	
			تنطوي معظم أعمال المؤسسة السياحية على العمل الجماعي للرأس المال البشري	16	فريق العمل
			تعمل المؤسسة على تطبيق وتشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق	17	
			في تصور المؤسسة أن الأداء بالعمل الجماعي يحقق التميز أكثر مقارنة بالعمل الفردي	18	

### المحور الرابع: محور الميزة التنافسية

العدد	الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
مستوى الجودة و السعر	01	تضع المؤسسة مقاييس جودة للخدمات المقدمة وفقا للقدرات المالية للزبائن			
	02	أسعار الخدمات معيارية وفقا لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها			
	03	تسعى المؤسسة إلى فهم حاجات الزبائن مستندة لمؤشري الجودة و السعر			

## الملاحق

			04	لدى المؤسسة القدرة على التكيف و الاستجابة لمتطلبات الزبون الخاص
			05	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع مواصفات المعايير الدولية
			06	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الجديدة بهدف التسيير الأفضل و تحسين العمليات
			07	تسهل نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية
			08	تتركز المؤسسة على الموارد والكفاءات البشرية و الهيكلية (نظم المعلومات) لتحقيق التميز المطلوب
			09	تستند المؤسسة على خبرة و مهارة المورد البشري للتقليل من تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن
			10	توفر المؤسسة خدمات متميزة بخصائص استثنائية في مجال السياحي مقارنة بالمنافسين
			11	تتعامل وتتركز المؤسسة على زبائن محددين بهدف تقديم خدمات أفضل مقارنة بالمنافسين
			12	تسعى المؤسسة لابتكار طرق و خدمات سياحية جديدة تختلف عن المنافسين
			13	تستخدم المؤسسة جميع تكنولوجيات التواصل الحديثة للدعاية والإعلان عن عروض خدماتها السياحية .
			14	تسعى المؤسسة للالتزام الدقيق بالمواعيد و تقليل من وقت الإنتظار
			15	تقوم المؤسسة بالإتصال الدوري والمنتظم بالزبائن و اطلاعهم بالخدمات الجديدة

البيانات الشخصية

1 الوظيفة

مدير  نائب مدير  مسير  رئيس مصلحة الموارد البشرية

2 المؤهل العلمي

أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)

3 طبيعة التكوين

الجامعة  معاهد مختصة في السياحة والفندقة  معاهد أو مراكز التكوين المهني

4- مدة الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

شكرا على تعاونكم

عبد المالك باسيمان

bassimane2010@gmail.com

O6.62.83.27.50

الملحق رقم 11: قائمة المؤسسات السياحية عينة الدراسة

1- الفنادق

الرقم	اسم المؤسسة	المقر الاجتماعي
1	فندق الانصار الكبير للسياحة	شارع شقيفارة بني ثور ورقلة
2	فندق المهري ورقلة	شارع الشطي الوكال ورقلة
3	فندق و مطعم مرجبا	حي شنين قدور بني ثور ورقلة
4	(الطاسيلي) SARL GROUPE RAZI	حي افري ورقلة
5	ليناتل	شارع 1 نوفمبر الشرفة ورقلة
6	الأولف	حي 460 مسكن

## الملاحق

7	الوحدات	ساحة عيسات ايدير تقرث
8	النخيل	ساحة السوق تقرث
9	الصديق	حي بني ثور ورقلة
10	ليون دور	شارع فلسطين ورقلة
11	المستقبل	نُهج 17 أكتوبر ورقلة
12	الرمال الذهبية	نُهج شيقيفارة ورقلة
13	الأمير	نُهج شيقيفارة ورقلة
14	الفنك الذهبي	نُهج فلسطين ورقلة
15	إجداغ تور	طريق بور الهايشة ورقلة
16	النخيل	ساحة السوق تقرث
17	تجاني	عين الصحراء النزلة تقرث
18	نزل الطريق التيجانية	مفترق الطرق الحجرية تقرث
19	زايد	حي شعباني حاسي مسعود
20	كليب 34	حي عقبة بن نافع حاسي مسعود
21	البترولي	نُهج مقدم عبد القادر حاسي مسعود

## 2- الوكالات السياحية

الرقم	اسم المؤسسة	المقر الاجتماعي
1	بوشوشة للسياحة و الأسفار	حي شنين قدور بني ثور ورقلة
2	وكالة المواسة للسياحة والأسفار	شارع شنين قدور ورقلة
3	وكالة سدراتة للسياحة والأسفار	شارع شيقيفارة بني ثور ورقلة
4	مؤسسة رشاش للسياحة والاسفار	شارع 460 مسكن ورقلة
5	وكالة صديقي للسياحة والاسفار	حي سيدي عبد القادر ورقلة
6	فيزا ترافل	سيدي حويلد ورقلة

## الملاحق

7	أثريوم للسياحة و الأسفار	حي سيدي عبد القادر ورقلة
8	بن كريمة للسياحة و الأسفار	حي القارة الشمالية ورقلة
9	النادي السياحي ورقلة	حي الجمهورية ورقلة
10	وكالة ازوران كلوب للسياحة والأسفلر	حي القارة الشمالية ورقلة
11	بن علي للسياحة و الأسفار	حي القارة الشمالية ورقلة
12	بكة للسياحة و الأسفار	الرويسات ورقلة
13	وكالة النجاح للسياحة و الأسفار	حي بني واقين القصر ورقلة
14	خيراني للرحلات السياحية	شارع العربي بن مهدي ورقلة
15	أسفار الطاسيلي	عين البسضاء ورقلة
16	تينيري للرحلات السياحية	شارع العربي بن مهدي ورقلة
17	السعف الذهبي للسياحة والأسفار	حي النصر ورقلة
18	الوكالة الصحراوية للأسفار	حي بومادة ورقلة
19	وكالة سياحة وأسفار الجزائر	شارع الجمهورية ورقلة
20	شاش تور	حي الاشغال العمومية ورقلة
21	الرناد للسياحة والاسفار	شارع سي الحواس ورقلة
22	وكالة رزاق هبله تور	طريق على ملاح ورقلة
23	اهريز للسياحة و الأسفار	بني ثور ورقلة
24	حسيني للسياحة والسفار	حي سيدي بن ساسي ورقلة
25	ملالة للسياحة والاسفار	الرويسات ورقلة
26	وكالة كلاسيك تور	حي الشرفة ورقلة
27	النخلة للسياحة والأسفار	سعيد عتبة ورقلة
28	العنبر للأسفار	الرويسات ورقلة
29	وكالة بكة للسفر	الرويسات ورقلة

## الملاحق

حي 460 مسكن ورقلة	فاد ماد للسياحة والأسفار	30
حي تازقرارت ورقلة	كثيب تور	31
حي 30 فيلا ورقلة	الذهب الأسود للسياحة والأسفار	32
بني ثور	البوابة للسياحة و الأسفار	33
حي باحميد ورقلة	فرع وكالة ثامر	34
شارع العربي بن مهدي ورقلة	وكالة خيراني للسياحة والأسفار	35
تماسين تقرث	آل بوبكري للسياحة والأسفار	36
النزلة العتيقة تقرث	السلاطين تور	37
شارع نصرات حشاني تقرث ورقلة	جعوي ترافل	38
حي البدر الزاوية العابدية تقرث	نسمات المدينة للسياحة و الاسفار	39
شارع الشركة الوطنية للنقل تقرث	راشد تور	40
حي 250 مسكن تبسبست تقرث	ميال للسياحة و الاسفار	41
حي الكاليتوس تقرث	رمضانة ترافل سيرفيس	42
حي عين الصحراء النزلة تقرث	لموشي للسياحة و الاسفار	43
شارع نصرات حشاني	قربازي للسياحة والاسفار	44
ساحة الحرية بلدية تقرث	حديد ترافل	45
تقرث ورقلة	فرع وكالة النجاح	46
ساحة الحرية تقرث	تقرث للسياحة والاسفار	47
حي فضيلة سعدان حاسي مسعود	رولاكس سيرفيس انترناشيونال	48
حي فضيلة سعدان حاسي مسعود	بال تور	49
حي المسجد العتيق حاسي مسعود	حاسي للسياحة	50
قاعدة رادماد حاسي مسعود	عين صالح سياحة	51

3- بيوت الشباب

المقر الاجتماعي	اسم المؤسسة	الرقم
طريق غرداية ورقلة	بيت الشباب وردة الرمال ورقلة	1
تماسين تقرث	بيت الشباب تماسين	2

# الفهرس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الاختصارات و الرموز
XV	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري، نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية
3	المبحث الأول: الموارد البشرية، رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية مفاهيم أساسية
3	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: تعريف رأس المال البشري
11	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية:
20	المبحث الثاني: نظم معلومات، و نظم معلومات الموارد البشرية مفاهيم أساسية
20	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات
30	المطلب الثاني: ماهية نظم معلومات الموارد البشرية
45	المطلب الثالث: تطبيقات وأنواع نظم معلومات الموارد البشرية
53	المبحث الثالث: الميزة التنافسية
53	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

54	المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية
55	المطلب الثالث : أبعاد ومصادر الميزة التنافسية:
58	المطلب الرابع : مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية
59	المطلب الخامس : الإستراتيجية التنافسية للمنظمة السياحية
61	المبحث الرابع: العلاقة بين رأس المال البشري، نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية
61	المطلب الأول: العلاقة بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية
65	المطلب الثاني:العلاقة بين رأس المال البشري و نظام معلومات الموارد البشرية
66	المطلب الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية و الميزة التنافسية
67	خلاصة الفصل الأول
70	الفصل الثاني: عرض و تقييم الدراسات السابقة
71	المبحث الأول: الدراسات السابقة لرأس المال البشري و الميزة التنافسية
71	المطلب الأول: دراسة ( Ignacio Danvila del Valle & Miguel Angel Sastre Castillo ، 2008)
72	المطلب الثاني : دراسة ( Muhammad Aslam Memon, Riaz Ahmed Mangi and Chandan ، 2009 ، Lal Rohra)
73	المطلب الثالث: دراسة (نغم حسين نعمة ، 2010)
73	المطلب الرابع:دراسة ( مصطفى رجب علي شعبان، 2011)
74	المطلب الخامس: دراسة (H.Baili &Q.Li, G.Farges ,J.Misére، 2015)
75	المطلب السادس: دراسة (غاده عبد الله محمد، رشا احمد حمد خليل & وليد عباس محمود ابازله، 2016)
77	المطلب السابع:دراسة (يحياوي خديجة، 2016)
77	المطلب الثامن: دراسة ( Abdul Azeez Badir Alnidawi, Abdul Sattar Husien ، 2017 ، Alshemery & Manal Abdulrahman)
79	المطلب التاسع: دراسة (مها مصطفى جانكير بك، 2018)

79	المطلب العاشر: دراسة ( جمال عبد الله مخلف المختار، 2018)
80	المطلب الحادي عشر: دراسة نظرية لـ (Jianwen Xiao، 2018)
81	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لنظم المعلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية
81	المطلب الأول: دراسة (Nisha Aggarwal & Mona Kapoor، 2012)
82	المطلب الثاني: دراسة (بن طاعة عتيقة & بن عبو جيلالي، 2013)
83	المطلب الثالث: دراسة (Pei-Fang Hsu، 2013)
84	المطلب الرابع: دراسة (فراس رحيم يونس العزاوي & عثمان ابراهيم أحمد الخفاجي، 2015)
85	المطلب الخامس: دراسة (نايف بن محمد هذال المكحلي السبيعي، 2016)
86	المطلب السادس: دراسة (فرحة ليندة، 2016-2017)
86	المطلب السابع: دراسة (خالد رجم، 2016-2017)
87	المطلب الثامن: دراسة ( Ayad AL-RAWASHDEH & Ghazi ) (2017،ALBADAINAH)
88	المطلب التاسع: دراسة (Hal G. Gueutal & Richard D. Johnson، غير موجود)
89	المطلب العاشر: دراسة ( Margaret Muthoni Kariuki, Peter K' Obonyo & Martin ) (2018، Ogotu)
90	المبحث الثالث: الدراسات السابقة لنظام المعلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري و الميزة التنافسية
90	المطلب الأول: دراسة ( John W. Boudreau & Renae F. Broderick، 1991)
91	المطلب الثاني: دراسة ( دنيا مهدي الاعظمي، 2009)
92	المبحث الرابع: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
92	المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث المتغيرات
94	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث الهدف
95	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث المجتمع والعينة
96	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث المنهج والأدوات

96	المطلب الخامس: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمنية
96	المطلب السادس: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
98	خلاصة الفصل الثاني
99	الفصل الثالث: الطريقة و الأدوات
101	المبحث الأول: واقع السياحة والمؤسسات السياحية بولاية ورقلة
101	المطلب الأول: تطور تعداد المؤسسات السياحية بولاية ورقلة
103	المطلب الثاني: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الفندقية
104	المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي للوكالات السياحية
105	المطلب الرابع: التوزيع الجغرافي لبيوت الشباب
107	المبحث الثاني: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
107	المطلب الأول: منهج الدراسة
107	المطلب الثاني: تحديد مجتمع الدراسة
107	المطلب الثالث : تحديد عينة الدراسة
109	المبحث الثالث: أداة الدراسة ومصادر جمع المعلومات
109	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات
111	المطلب الثاني: أدوات وأساليب تحليل البيانات
112	المطلب الثالث : خصائص أداة الدراسة (الإستبانة)
121	المبحث الرابع: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوور الاستبيان
121	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة للمؤسسات المعنية بالدراسة
123	المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة للمستجوبين
127	خلاصة الفصل الثالث
129	الفصل الرابع: النتائج والمناقشة
130	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

130	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لفقرات محور نظم معلومات الموارد البشرية
145	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لفقرات محور رأس المال البشري
152	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لفقرات الميزة التنافسية
159	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة و اقتراح نموذج للدراسة
159	المطلب الأول: النموذج المقترح للدراسة
160	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الأولى
163	المطلب الثالث:اختبار الفرضية الثانية
165	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة
168	المطلب الخامس:اختبار الفرضية الرابعة
169	المطلب السادس:اختبار الفرضية الخامسة
172	المطلب السابع:اختبار الفرضية السادسة
174	المبحث الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة
174	المطلب الأول: مناقشة الفرضية الأولى
175	المطلب الثاني: مناقشة الفرضية الثانية
177	المطلب الثالث: مناقشة الفرضية الثالثة
179	المطلب الرابع: مناقشة الفرضية الرابعة
180	المطلب الخامس: مناقشة الفرضية الخامسة
181	المطلب السادس: مناقشة الفرضية السادسة
183	خلاصة الفصل الرابع
185	الخاتمة
188	المصادر والمراجع
199	الملاحق
242	الفهرس

