



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة
التنافسية

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف

د. عماد سعادي

من إعداد الطالبتين:

✓ سويلام وفاء

✓ مرزوقي أية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة
التنافسية

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف

د. عماد سعادي

من إعداد الطالبتين:

✓ سويلام وفاء

✓ مرزوقي أية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ
الْعَالَمِينَ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية، حيث تم تحليل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد هي: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، كما تم تحليل الميزة التنافسية إلى أربعة أبعاد هي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للعملاء.

وقد تمثلت الدراسة التطبيقية في دراسة حالة على مستوى مؤسسة موبيليس بولاية عنابة مع استعمال الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكون من 32 عامل، وقد تم توزيع 32 استبيان على العاملين تم استرجاع 32 استبيانا استبعد منهم استبيان واحد غير صالح للدراسة، لبقى 31 استبيان صالح للدراسة.

وبعد تحليل البيانات باستعمال النسخة 25 من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية « SPSS » توصلت الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم ببعدها واحد ألا وهو الكفاءة في إطار تنمية للميزة التنافسية، في حين لم تكن هناك علاقة ارتباط معنوية تفسر العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الجودة، وكذلك مع الإبداع والاستجابة للعملاء.

وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المفصلة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى عدة اقتراحات موجهة لمؤسسة موبيليس بولاية عنابة وكذلك اقتراحات موجهة للبحث العلمي في مجال الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الميزة التنافسية، الجودة، الكفاءة.

Résumé

Cette étude visait à explorer le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines dans le développement de l'avantage concurrentiel. La gestion stratégique des ressources humaines a été analysée en trois dimensions : l'intérêt pour les ressources humaines, la réflexion stratégique et les plans stratégiques, la culture organisationnelle et l'avantage concurrentiel a été analysé en quatre dimensions : Efficacité, qualité, créativité ou innovation, réactivité aux clients.

L'étude appliquée a été représentée dans une étude de cas à la Mobilis Corporation à Annaba, avec l'utilisation du questionnaire pour collecter des données à partir de l'échantillon d'étude composé de 32 travailleurs. Un questionnaire valide pour l'étude.

Après avoir analysé les données à l'aide de la version 25 du paquet statistique pour les sciences sociales (SPSS), l'étude a conclu que la gestion stratégique des ressources stratégiques contribue au développement de l'avantage concurrentiel dans ses quatre dimensions. La gestion stratégique des ressources humaines contribue également à la focalisation sur l'efficacité dans le cadre du développement de l'avantage concurrentiel. La gestion stratégique des ressources humaines permet également de maintenir une amélioration continue qui générerait de la créativité et de l'innovation, alors qu'il n'y avait pas de relation de corrélation significative qui explique la relation entre la culture organisationnelle et l'efficacité et la réponse aux clients.

Cette étude a présenté un ensemble de résultats détaillés liés au sujet, ainsi que plusieurs suggestions adressées à la Fondation Mobilis dans la Wilayat d'Annaba.

Mots clés : Gestion stratégique des ressources humaines, Avantage concurrentiel, Qualité, Efficacité.

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ."

(سورة النمل 19).

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العمل ما لم نكن نعلم، وأعطانا من القوة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى من الفهم، وإتمام هذا العمل القيم، و عرفانا منا بلحميل اتجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز مذكرتنا.

• نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

✓ أستاذنا المشرف " سعادي عماد " الذي شرفنا بقبوله الإشراف على إنجاز مذكرتنا وبدل معنا جهد يذكر و يشكر.

✓ كما نعبر عن تقديرنا وشكرنا لجميع أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

✓ كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال وعاملات مؤسسة موبيليس.

ونرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل تأخذ له لبحوث أخرى في جوانب الإدارة الإستراتيجية والتكوين بالمؤسسات الجزائرية وان يكون إثراء للمكتبة الجامعية.

الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أثار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا طريق النجاح بكل عرفان و

تقدير

أهدي عملي هذا المتواضع إلى أعز ما أملك و ما لدي في الوجود و

أقرب الناس إلى قلبي

أطال الله في عمرهما

والدتي الكريمة و والدي العزيز و إلى إخوتي

حفظهم الله

▪ إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية و التقدير الجزيل

▪ إلى صديقتي التي شاركتني في هذا العمل: أية

▪ إلى كل من شجعني و لو بكلمة طيبة

جزاكم الله خيرا و شكرا.

وفاء

الإهداء

"من جعل الحمد خاتمة الدعاء جعلها الله له فاتحة المزيد"

فالحمد لله حمدا طيبا مباركا و الشكر لله الذي أماننا على إتمام هذا العمل

• يشرفني أن أهدي ثمرة جهد عملي هذا إلى:

✓ إلى والدي الكريمان الذين يسرا لي درب النجاح والتفوق.

✓ إلى شريك حياتي الذي ساندني هو وأهله وساعدني بصبره و الكلمة

الطيبة.

✓ إلى أعزائي وأحبتي : إخوتي وخالتي وعائلتها .

✓ إلى من شاركتني هذا العمل: صديقتي وفاء.

✓ إلى جميع صديقاتي الذين عرفهم مشواري الدراسي وتركوا في نفسي أثرا

طيبا.

أية

فهرس المحتويات

أ-ك	المقدمة العامة
(23-1)	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
(10-3)	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(5-3)	المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(7-5)	المطلب الثاني: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(8-7)	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(10-9)	المطلب الرابع: تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(15-11)	المبحث الثاني: الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(11)	المطلب الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(13-11)	المطلب الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(13)	المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....
(15-13)	المطلب الرابع: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(20-16)	المبحث الثالث: فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(16)	المطلب الأول: مجالات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(17-16)	المطلب الثاني: شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(18)	المطلب الثالث: التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
(20-19)	المطلب الرابع: عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
(53-24)	الفصل الثاني: الميزة التنافسية و علاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
(32-24)	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية.....
(25-24)	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.....
(28-26)	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومؤشراتها.....
(29-28)	المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
(32-29)	المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعوقات اكتسابها.....
(35-33)	المبحث الثاني: الأبعاد الأربعة الأساسية للميزة التنافسية.....
(34-33)	المطلب الأول: الكفاءة.....
(34)	المطلب الثاني: الجودة.....
(34)	المطلب الثالث: الإبداع.....
(35-34)	المطلب الرابع: الاستجابة للعملاء.....
(41-36)	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية.....
(37-36)	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.....
(38-37)	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية.....
(40-38)	المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية.....

(41-40)	المطلب الرابع:فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية.....
(50-42)	المبحث الرابع: دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية...
(46-42)	المطلب الأول: العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري وأبعاد الميزة التنافسية.....
(49-47)	المطلب الثاني: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية....
(50-49)	المطلب الثالث: العلاقة بين ثقافة المنظمة وأبعاد الميزة التنافسية.....
(110-52)	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
(59-52)	المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية Mobilis
(55-54)	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس وأهدافها.....
(58-55)	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس.....
(59)	المطلب الثالث: نقاط القوة ونقاط التحسين التي تركز عليها مؤسسة موبيليس.....
(73-60)	المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة.....
(60)	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ودراسة العينة.....
(65-61)	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
(66-65)	المطلب الثالث: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.....
(73-66)	المطلب الرابع: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة.....
(87-73)	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
(83-73)	المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة.....
(85-83)	المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط) Pearson.....
(87-85)	المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج للدراسة.....
(100-88)	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
(91-88)	المطلب الأول:اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية (H1).....
(94-91)	المطلب الثاني:اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية(H2).....
(97-95)	المطلب الثالث:اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية (H3).....
(100-97)	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية (H4).....
(106-101)	المبحث الخامس: تفسير النتائج.....
(102-101)	المطلب الأول: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....
(104-102)	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....
(105-104)	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....
(106-105)	المطلب الرابع: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.....
(113-109)	الخاتمة.....
(119-114)	قائمة المراجع.....
(127-120)	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(60)	عدد الاستبيانات الموزعة	(01)
(64-63)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والبعء الذي تنتمي إليه.....	(02)
(65-64)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية والبعء الذي تنتمي إليه	(03)
(65)	نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي	(04)
(66)	خصائص مجتمع الدراسة.....	(05)
(69-68)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل الجنس.....	(06)
(70-69)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل العمر.....	(07)
(71-70)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المؤهل العلمي.....	(08)
(72-71)	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل مدة الخدمة.....	(09)
(74)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالموارد البشري.....	(10)
(75)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية.....	(11)
(76)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية.....	(12)
(77)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	(13)
(79-78)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الجودة.....	(14)
(80-79)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة.....	(15)
(81-80)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الإبداع.....	(16)
(82-81)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاستجابة للعملاء.....	(17)
(83-82)	اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية.....	(18)
(84)	معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإبعاد الميزة التنافسية	(19)
(86)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)	(20)
(86)	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الميزة التنافسية.....	(21)
(88)	معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الجودة	(22)
(89)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والجودة	(23)
(90)	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الجودة	(24)
(90)	اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H1".....	(25)
(91)	معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الكفاءة	(26)
(92)	نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءة	(27)
(92)	نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءة	(28)

(93)اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H2	(29)
(94)نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الكفاءة	(30)
(95)معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الإبداع	(31)
(96)نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع	(32)
(96)نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبداع	(33)
(97)اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H3	(34)
(98)معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الاستجابة للعملاء	(35)
(99)نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والاستجابة للعملاء	(36)
(99)نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستجابة للعملاء	(37)
(100)اختبار "t" على الفرضية الفرعية "4H	(38)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	(01)
17	شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....	(02)
28	مؤشرات الميزة التنافسية.....	(03)
30	مصادر الميزة التنافسية.....	(04)
33	العوامل الأربعة الأساسية لبناء الميزة التنافسية.....	(05)
42	نموذج الدراسة.....	(06)
56	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس.....	(07)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
(122)	قائمة الأساتذة المحكمين على الاستبيان.....	01
(127-123)	الاستبيان.....	02

مقدمة عامة

- مقدمة

إن التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة كان له أثر كبير على ارتفاع حجم المعاملات التجارية ما بين البلدان المختلفة، مما أستوجب على المنظمات أن تتبنى الفكر الإستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الإنتاجي، التسويقي، المالي أو الموارد البشرية..... الخ، الذي سيؤدي إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات.

ولمواجهة التطورات والتحولات الجديدة التي تمتاز بالدرجة الأولى بالديناميكية أصبح من الضروري على المؤسسات التكيف مع هذه التحولات لضمان بقائها في السوق في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة.

ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقّق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية التي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، ولأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح والتنافسية ينبغي النظر إليها من خلال دورها الجديد الذي اسند لها والمتمثل في البعد الاستراتيجي حيث أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أخذ يتشكل في الإطار العام لمكونات العملية الإستراتيجية بمراحلها المختلفة من وضوح الرؤية والرسالة الأساسية والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه الإدارة، وتعتبر رؤية ورسالة الموارد البشرية جزء من رؤية ورسالة المنظمة وتسعى إدارة الموارد لتحقيق أهدافها ضمن أهداف المنظمة على أن يكون لها توجهها استراتيجيا وفق الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

فانتقال المؤسسة إلى عصر المعلومات والمعرفة اوجب عليها أن تجدد رأسمها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي هذا سيلزم المؤسسات البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءتها البشرية الغير مستغلة حتى تتمكن من الاستثمار فيها وهذا لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة فهم يشكلون الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال المنافسة.

تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نظامًا يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة، ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى

إستراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة حتى يكون لها معرفة أكثر، مهارات وقدرات، التزام وكفاءة في الماضي قدما نحو تحسين الإنتاجية وتحدي التنافسية، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وبالتالي فهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

وحتى تحقق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، وعليه فان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية و التطوير التي تتحقق داخل المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ماسبق عرضه في هذا المدخل تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية؟

ولكشف جوانب هذه الدراسة من خلال التساؤل الذي تم طرحه يمكن الاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تتم تنمية للميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كيف سيساهم الاهتمام بالموارد البشري في تنمية للميزة التنافسية؟
- ما الخطط الإستراتيجية المناسبة لتنمية الميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المرافقة لها، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية H: " تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية من خلال: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H1: " تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة؛"

H2: "للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء؛"

H3: "للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تطوير الإبداع؛"

H4: "تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء".

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في إبراز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية، وذلك من خلال تبيان أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في هذه الدراسة وكيفية مساهمتها في تنمية الميزة التنافسية بأبعادها المذكورة. فضلا عن ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ معرفة اثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية؛
- ✓ معرفة مستوى تحقيق وتنمية الميزة التنافسية من طرف المؤسسات؛
- ✓ معرفة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للوسائل المستخدمة لتنمية ميزتها التنافسية؛
- ✓ تسليط الضوء على مؤسسة موييليس للتعرف على واقع نشاطها وواقع دراستنا هذه في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

✓ تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته وهو " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في

تنمية الميزة التنافسية "

✓ إثراء وتدعيم الباحثين والمهتمين بالبحث في مجال الإدارة الإستراتيجية أو الموارد البشرية أو دراسة

علاقة كل منهما بالميزة التنافسية؛

✓ إعطاء صورة عن مؤسسة موبيليس في ما يخص هذا الموضوع.

- الدراسات السابقة:

في ما يخص الدراسات السابقة المهمة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهي كثيرة ومتنوعة، لذا

قمنا بالاعتماد على بعض منها والمتمثلة في مذكرات الماجستير والماستر وأطروحات الدكتوراه.

✓ دراسة بن قايد فاطمة الزهراء(2011) " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية

الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " ، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية

برويبة SNVI.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الأساليب الكفيلة لارتقاء المؤسسات الجزائرية، وتحقيق التميز

في منتجاتها وخدماتها بتبني إدارة إستراتيجية للموارد البشرية وتتمينها بالاعتماد على مختلف المقاربات

والمداخل الحديثة(تنمية الموارد البشرية، إدارة الموارد والكفاءات...) ، بالاستقراء المعمق لواقع إدارة الموارد

البشرية المرتبط بتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة بمواردها وكفاءتها وطريقة تسييرها، والنظر إليها من خلال

دورها وأهميتها الإستراتيجية.

كما توصلت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات والمتمثلة في الاهتمام بالتنظيم الجيد والواضح

والتعريف المعالج لخطة عمل الموارد البشرية، تجنيد القوى العاملة للقيام بمختلف الأعمال والعمل في الفرق

، ضرورة تسيير الأداء في التكوين على المدى الطويل وحسب توجه التخصصات والمجالات التقنية، إعادة

هندسة أنشطة وهيكل المؤسسة الضرورية، اعتماد هيكل تنظيمي يعالج عملية وضع الموازنات الخاصة

بالموظفين ، وأن نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح الذي تعرفه الجزائر يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري كونه المحدد الجوهرى للتنافسية، وهذا للمكانة الهامة التي يحتلها في المؤسسة.

✓ دراسة عشي نسيمة، العوامر عبد النور(2013)، "الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " ، دراسة حالة " مؤسسة موبيليس " ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية من خلال قياس الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس لولاية ورقلة. وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- أن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها خلف نتائجها عن أي ميزة تنافسية أخرى، وذلك لان خلق ميزة تنافسية عن طريق إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا وفي نفس الوقت فان ردود فعل المنافسين اتجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة، بسبب أن محاولة المنافسين تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم لمواجهة هذه الميزة يستغرق وقتا طويلا ويحتاج إلى جهد اكبر، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج إلى تحميل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية ، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة من ناحية أخرى، ومنه فالفرضية الأولى غير محققة.

-إن التدريب والتأهيل المستمر للموارد البشرية بأي مؤسسة اقتصادية يساعدها على مواجهة التغييرات المحيطة بها خاصة تلك المتعلقة بالمنافسة، وبما أن المورد البشري يصعب تغييره وتقليده فعلى المؤسسة أن تجعله مرنا مع هذه المتغيرات وذلك من خلال التدريب ، وبالتالي يصعب على المنافسين دراسة وتحليل هذه الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي استمرارية الميزة التنافسية التي تحصل عليها من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذا الفرضية محققة.

- أن الإستراتيجية المعتمدة من مؤسسة موبيليس تكون محددة وواضحة لأنه بفضل الرؤية المستقبلية تكون واضحة وبالتالي اتخاذ القرارات تكون حاسمة وتعمل على تحقيق أهدافها.

-تعتمد مؤسسة موبيليس على إستراتيجية التمايز وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها فهي تعمل في مجال يتميز بالمنافسة الشديدة وبالتالي عليه التمييز لجذب زبائن ولتتميز عن منافسيها.

✓ دراسة أية بوطغان، سفيان جاهمي(2020) ، " دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشرية " ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قالة.

هدفت هذه الدراسة إلى: توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الإدارة الإستراتيجية وتكوين الموارد البشرية، التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لطبيعة الإدارة الإستراتيجية وأهميتها، ظهار الأهمية الإستراتيجية لتكوين الموارد البشرية، إبراز الأثر الفعال للإدارة الإستراتيجية على تكوين الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إلى أن تكوين المورد البشري ذو أهمية خاصة بالنسبة إلى المؤسسة محل الدراسة، كونه من أهم استراتيجياتها ومن ابرز الوظائف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نظرا للدور الهام له والمتمثل في تحسين أداء الأفراد واكتسابهم المعارف والمهارات لأداء أعمالهم، وهذا من خلال تطبيق إستراتيجية التكوين والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التكوينية ، التصميم ، التنفيذ ، وتقييم البرامج التكوينية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة.

✓ دراسة بن قانة سهام (2015) " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية " ، دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر " مستغانم .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف الدقيق على استخدامات التغيرات التكنولوجية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام عائق مسؤولية كبيرة في تنمية إستراتيجياتها من شأنها لمواجهة تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وطرق استخدامها بالأخص الانترنت، الانترنت والإكسترنات وضرورة إحداث توازن بين التطورات التكنولوجية وأداء الموارد البشرية وما يساعد على ذلك وجود نظام معلومات وإدارة إلكترونية تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، أصبحت المعلومات أهم مصدر يستمد من المورد البشري القوي والسلطة، أثر التغيرات

التكنولوجية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائلها المختلفة، إذ تعتبر كل الانترنت، الانترنت والاكسترنات الإدارة الالكترونية وسائل تساهم في إدارة الموارد البشرية وتساعد على توفير أنظمة معلوماتية متطورة تختص بتنميتها وتطويرها، مساهمة إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية.

✓ دراسة شرون مسعودة، صالحى صافية (2013)، " اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " ، دراسة حالة " مؤسسة ENAB " وحدة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و لتأكد من أن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكذلك معرفة ما إذا كانت هذه المؤسسة تحاول تحقيق ميزة على المستوى البعيد بخصوص المورد البشري.

كما توصلت إلى مجموعة من النتائج من خلال هذه الدراسة وهي:

- أن المؤسسة لا تعمل على استقطاب الإطارات ذوي التكوين الجامعي لأن تحصيلهم العلمي قادر على مد المؤسسة بالعديد من الحلول التي تعود بفوائد كثيرة للمؤسسة.

- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن وتحقيق الربحية لكسب رضا الزبائن.

- المؤسسة لا تعتمد بصفة خاصة على البرامج التدريبية.

أسباب اختيار الموضوع:

لاختيار أي موضوع بحث يجب إن تتوفر جملة من الأسباب:

✓ الميل أو الرغبة الشخصية لدراسة هذا النوع من المواضيع المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية والموارد البشرية.

✓ علاقة الموضوع بميدان تخصصنا الدراسي أي الإدارة الإستراتيجية .

✓ قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

حدود الدراسة:

تمت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة موبيليس في ولاية عنابة، وذلك خلال شهر مارس سنة 2022، ابتداء بتوزيع الاستبيان على عمال مؤسسة موبيليس وتوضيحه على أهميته، ثم جمعه بعد الإجابة على ما يتضمنه من عبارات.

المنهج المتبع:

تتميز الدراسة بأنها ذات منهج تفسيري، تسعى وفقه إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية، وقد تم اختبار تلك العلاقة في المؤسسة محل الدراسة من خلال انتهاج إستراتيجية دراسة الحالة، وذلك على مستوى مؤسسة موبيليس، بالإضافة إلى إستراتيجية الاستطلاع لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستعمال أداة الاستبيان .

المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

فيما يلي استعراض لتعريفات المصطلحات الإجرائية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على كل المستويات خلال مسارهم الوظيفي بدابة من التوظيف إلى التقاعد في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك بغرض تنمية و تطوير قدراتهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة على الريادة.

الاهتمام بالموارد البشري: يمثل احد المرتكزات الأساسية لتبني تنمية للميزة التنافسية، ويمثل تنمية المورد البشري بما يناسب توجه المؤسسة نحو تنمية لميزتها التنافسية، وذلك من خلال التدريب، التمكين و الاتصالات فضلا عن ضمان رضا العاملين.

التفكير الاستراتيجي: هو تفكير طويل المدى، يقوم على التعلم المستمر ويحدد القضايا الأساسية و الفرص المتاحة والمرتبقة.

الثقافة التنظيمية: هي الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الداخلية و الخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

الجودة: تعني "ملائمة المنتج للاستعمال" وأيضا "المطابقة للمواصفات".

الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف.

الإبداع: هو وسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي نواجهها، أي توليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة و تنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار و ترجمتها إلى ابتكارات.

الاستجابة للعملاء: معناه منح العميل ما يحتاج إليه أو يريده بسرعة أكبر من أي شخص آخر.

هيكل الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة من خلال تقسمها إلى ثلاثة فصول: اثنان فصول نظرية و فصل تطبيقي. وقد تم تخصيص الفصل الأول لتناول الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، هذا الفصل يضم ثلاثة مباحث، حيث تطرق المبحث الأول ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتناول الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك باستعراض أهم العناوين لها، أما المبحث الثالث تطرق إلى فعاليتها وهذا من خلال التطرق إلى شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كذلك مجالاتها و التحديات التي تزيد من أهميتها.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، هذا الفصل يضم أربعة مباحث. تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية للميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فعالج الأبعاد الأربعة الأساسية للميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة، الكفاءة، الإبداع والاستجابة للعملاء، وقد تناول المبحث الثالث علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية، أما المبحث الرابع فقد

خصص للتطرق إلى دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية تم تناول كيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية وقد تم تقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث، بحيث تناول المطلب الأول العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري وأبعاد الميزة التنافسية و المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة للعملاء)، أما المطلب الثاني تناول العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية بالأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، وأخيرا تناول المطلب الثالث علاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد الميزة التنافسية المذكورة سابقا.

وقد تم تخصيص الفصل الثالث من اجل "الدراسة التطبيقية" لتناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، بحيث تناول المبحث الأول التعريف بالشركة الجزائرية موبيليس، أما المبحث الثاني فخصص لتطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة. وقد تم تخصيص المبحث الثالث لتحليل النتائج المستخلصة من مؤسسة موبيليس بولاية عنابة لوصف مجتمع الدراسة والتأكد من صلاحية النموذج. كما خصص المبحث الرابع لاختبار فرضيات الدراسة والمبحث الخامس لتفسير النتائج المستخلصة من فرضيات الدراسة.

وقد تضمنت هذه الدراسة عدة استنتاجات واقتراحات مقدمة لمؤسسة موبيليس بولاية عنابة.

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في إدارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي لأن الدور التقليدي للمورد البشري لم يعد كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية، بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وتم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- ✓ المبحث الثاني: الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- ✓ المبحث الثالث: فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في ظل تطور الاتجاهات الحديثة والتغير البيئي السريع وشدة المنافسة والنظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية، ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هذه الأخيرة التي تعتبر نظاماً جزئياً ضمن الإدارة الإستراتيجية التنظيمية ككل. سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهذا من خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن ثم التتبع إلى أهمية والإطار الفكري الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهذا لإمام بكافة جوانب هذا الموضوع.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الإستراتيجية في مختلف الوظائف.

وتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

● **التعريف الأول:** الإدارة الإستراتيجية هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية مما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمؤسسة.

والمقصود من هذا التعريف بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي جمع بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة ضمن منهجها الاستراتيجي لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة وتنمية ثقافتها التنظيمية من جهة أخرى. (بوطغان، 2020، صفحة 70)

● **التعريف الثاني:** كما تعرف أيضا بأنها " الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة". (الله س،، مارس 2013، صفحة 305)

- **التعريف الثالث:** تعريف حسن راوية: هي "مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة".
- **التعريف الرابع:** هي "عبارة عن آلية تعطي المنظمة اتجاهها طويل الأجل، يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية، تضامنها، تطبيقها، ووضع الخطط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل وتمثل عملية تتابعه بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة". (الزهراء، 2012، صفحة 43)
- **التعريف الخامس:** تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتداد لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري، والتي تقوم على فرضية أساسية وهي وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مواردهم البشرية، ومن ثم اختلاف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، ويتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة بعض السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية.
- وبناء على ذلك فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم على محور رئيسي تمثل في اعتبار الفرد أصلاً من أصول المؤسسة يمكن تحديد قيمته وإدارته. (النور، 2013، صفحة 45)
- **التعريف السادس:** وتعرف كذلك " أنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بغرض تنمية ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها"
- وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- **التعريف السابع:** هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل منطقة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية، التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة. (صفية، 2013، صفحة 12)

بناء على التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي خطة معاصرة طويلة المدى، تكون فيها أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف واستراتيجيات وخطط المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

المطلب الثاني: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية المتمثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات، إذ هم الأداء التي تحقق الأهداف الإستراتيجية لأنهم مصدر الإبداع والتطوير والتوظيف باقي الموارد المادية.

إن اهتمام الإدارة الحديثة بالموارد البشرية ما هو إلا محاولة التعبير عن إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة الاستثمار البشري.

كما إن اهتمام تلك الإدارة بتنمية الموارد البشرية مراده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من منظور الإدارة الحديثة أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من قدرات تنافسية بفضل التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تؤكد الدراسات الحديثة على أن استغلال تلك الموارد البشرية وتنمية القدرة التنافسية بسبب:

✓ التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات صلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.

✓ توازن الموارد البشرية أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات والمهارات، فهو الذي يحسن عمليات تنفيذ الاستراتيجي والإبداع الفكري.

إن من أهم ما حدثته التغيرات والتحويلات العالمية الجديدة من تأثيره جذري في الفكر الإداري هو الاهتمام والعناية بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الأسس التالية:

- ✓ كون المورد البشري طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر معلومات والاختراعات والابتكارات، عنصر فاعلا وقادرا على المشاركة الايجابية؛
- ✓ رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي والتطوير والانجاز؛
- ✓ إن الاختبار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهارته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجديد والعالي دون الرقابة المباشرة؛
- ✓ يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسؤوليات العمل.

فلقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث تحتم عليها ضرورة احترام واستثمار قدراته وطاقته وذلك بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فان مفاهيم إدارة الموارد البشرية أضيفت عليها كلمة إستراتيجية وضمن هذا الإطار فان التغيير في المفهوم عكس تحولا في دور وممارسات وظيفة هذه الإدارة.

اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التنمية البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق التكوين المهني، الذي يركز على اكتساب الفرد لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل، دون العمل الجماعي وحشد روح الفريق والسعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي:

- ✓ تعد نظاما متكاملا ومترابطا تضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛
- ✓ تتوقف فعاليتها على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياستها مما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية؛
- ✓ يعتمد نجاحها إلى الوصول إلى أهدافها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي للمتطلبات، وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة؛
- ✓ يتوافق نجاحها على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل... الخ.

ومن هنا فان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتطلب ما يلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة وتقييم قدراتها ومهاراتها قياس مع متطلبات الأداء؛
 - تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدفة (مهارات، قدرات، اتجاهات..... الخ) وبين الهيكل إنتاج والبحث عن المدخل المناسب لسد الفجوة؛
 - تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛
 - التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛
 - توفير العمل الجماعي والمشاركة الايجابية للعناصر البشرية في حل المشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.
- (عباس، 2006، صفحة 29)

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن إستراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي والبشري، باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الاستراتيجي فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية بل أيضا على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفني يتميز به موردها البشري، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار والمبادرة أن التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد إنتاجية ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة.

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد وان

فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

- يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة ومعقدة ومتصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال يستوجب إدارتها بالمنظور الاستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي: (رزق الله سلمى، 2013)
- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد الثغرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات للمنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها؛
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات تدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل؛
- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية؛
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل حوادث ومعدل الغياب؛
- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطة تكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية للإدارة العليا؛ (الزهران، 2012، صفحة 47)
- المساهمة في صناعة القرارات المهمة التي تؤثر في بيئة العمل بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسي والمحافظة على رضا الزبائن وتحقيق الكثير من الأرباح؛
- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تشكل الأهداف الإستراتيجية. (ليلي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2019، صفحة 15)

المطلب الرابع: تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمراحل عديدة إلى أن وصلت بالشكل الذي هي عليه في الوقت الحاضر وهي كالتالي:

- نظام الرجل الحرفي (1600-1700):

إن الموارد البشرية الذين عملوا في المدة ما بين (1600-1700) كانوا يمتازون بنظام حرفي، فقد كان الإنتاج بهذا النظام بدفعات قليلة تنتجها مجموعات من الموارد البشرية في أماكن صغيرة عادة ما تكون بيوتهم، ولكن بعد زيادة الطلبات على المنتجات والخدمات لم يتمكن هذا النظام من الاستمرار والمواكبة في توافر طلبات الزبائن، وبذلك ازداد تدريجياً عدد الموارد البشرية وكبر حجم مكان العمل ليصبح مصانع وفي الوقت ذاته كانت الآلات قد اخترعت مؤخراً لذلك ظهرت مرحلة جديدة وهي مرحلة الثورة الصناعية.

- مرحلة الثورة الصناعية (1940-1950):

تميزت هذه المرحلة (1940-1950) التي عرفت بمرحلة المكائن والآلات بثلاثة خصائص وهي: تطوير الآلات، ربط العمال، إنشاء المصانع التي توظف أعداداً هائلة من الآلات والموارد البشرية مما ينتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور الموارد البشرية إنتاجها، كما كان للثورة الصناعية تأثيراً كبيراً في تنمية الأعمال والتجارة وازدهارها ولم تكن الإدارة جزءاً من الإدارة العليا (أي ليست إستراتيجية) وكان ينظر إلى الموارد البشرية كسلعة يجري تداولها (بيع وشراء) في جو سياسي تطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية الموارد البشرية مع أصحاب الأعمال.

- مرحلة النظام القانوني (1960-1970):

برزت في هذه المرحلة (1960-1970) تشريعات وقوانين وأنظمة لم يسبق لها مثيل نحو تنظيم مكان العمل خارج حدود تعليمات أو أوامر النقابات، فقد تغير هنا دور الموارد البشرية ليصبح أكثر تعقيداً وتأثيراً وقد ركزت هذه التشريعات على العلاقات الإنسانية وأصبح التركيز الأكبر من قبل الإدارة على التفاوض، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أثرت بشكل كبير على الأرباح، وظهرت أيضاً في هذه المرحلة أحكام مناسبة لحقوق الموارد البشرية أو الحقوق المدنية وتطوير المورد البشري والإدارة. كما أن

الاختيار الموارد البشرية يتم هنا أيضا على أساس المنافسة الحرة دون اعتبار للعرق أو الجنس والانتهاج الاجتماعي، ويخضع المعينون لفترات تجربة قبل تثبيتهم في الوظائف وقد كان لهذه التطورات تأثيرا في الممارسات والنشاطات وأساليب العمل في إدارة الموارد البشرية، سواء في الأجهزة الحكومية أو في القطاع الخاص وقد تم نقل هذه الأساليب والمفاهيم إلى الدول الأوروبية النامية في فترات متباعدة.

- مرحلة الإستراتيجية:

وهي مرحلة امتدت من نهاية سبعينات القرن العشرين وحتى بداية الألفية الثالثة، بعد أن أصبح التخطيط الاستراتيجي مدخلا أكثر تنظيما للتغيير والنمو التنظيمي، وأصبح التغيير طريقة في حياة المنظمات حين شاعت مصطلحات إدارة الجودة الشاملة عادة الهندسية، وأصبحت الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية حقا وأن التوريد الخارجي والداخلي للموارد البشرية ساعد الموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة، فضلا عن اتصافها بالبساطة وتفويض أكثر للسلطات.

- مرحلة العالمية:

أصبحت الموارد البشرية في هذه المرحلة تلعب دورها بوصفها كيانا للتغيير، ونتيجة لزيادة الضغوط والغرض الدولي احتاجت أن تكون الموارد البشرية مرنة في التعامل مع الثقافات المختلفة، حيث تتميز هذه المرحلة بالموارد البشرية الموقفية أي أنهم يستطيعون أن يزاولوا في الوقت المحدد كل الأعمال التي لا تحتاج إلى مؤهلات جوهرية، وبرزت أيضا فرق العمل كطريقة للتعامل في المنظمات لإنجاز الأعمال وأصبحت الموارد البشرية كمستشار للأعمال، وأصبح متخصص الموارد البشرية أكثر تصور نحو العالمية وأكثر تركيز على الزبون. (ليلي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، 2019، الصفحات 12-13)

المبحث الثاني: الركائز الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة، وذلك من خلال رسم سياسة المنظمة طويلة الأجل للمورد البشري في العمل حيث تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على توافر خصائص تتعلق بها لضمان نجاح الإستراتيجية، مع توافر أيضا مجموعة من الأبعاد التي قد تساهم في تهيئة وتحفيز الموارد البشرية ويتمثل مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي:

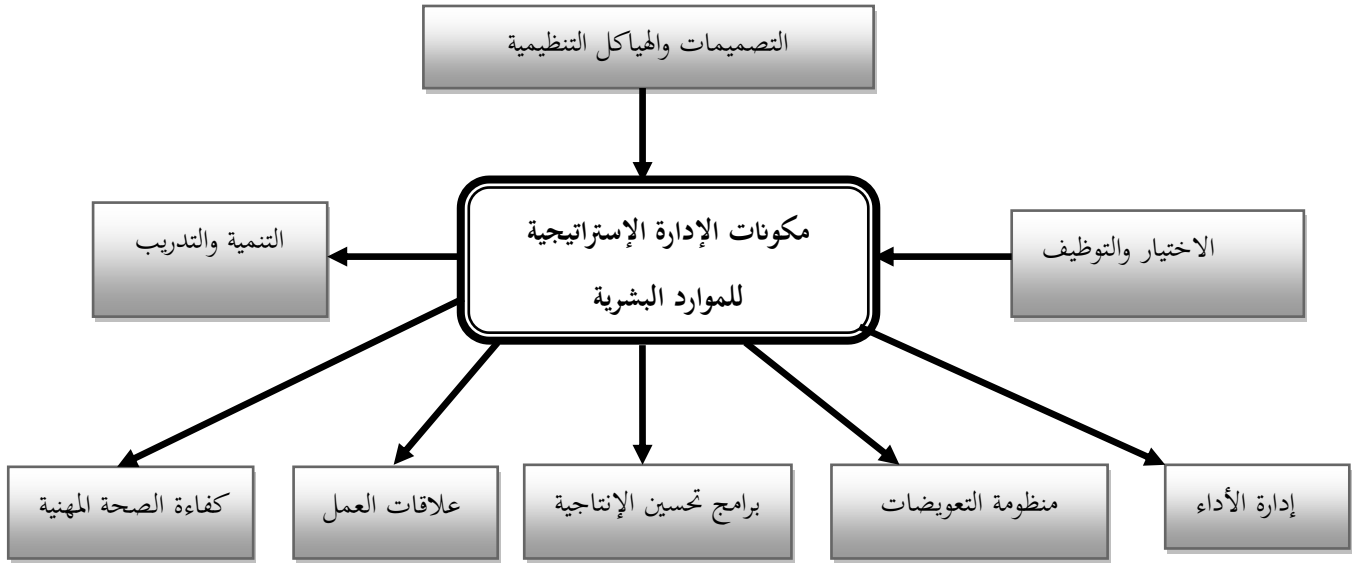
المطلب الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف؛
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء. (سلمى رزق الله، 2017، صفحة 306)

المطلب الثاني: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها في الاعتبار لارتباطها الوثيق بين تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تحقق أهدافها، من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتدني ما تعانيه من مساوئ ومنه تكون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، وسنحاول عرض مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 92.

1- التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي.

2- الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار والتخطيط الإستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.

3- التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي، وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

4- إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه، وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية و التقارير.

5- منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

6- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر والمدخلات، العمليات والنتائج، الاستخدامات، البيئة، الإدارة والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

7-علاقات العمل: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، التأمينات الاجتماعية، والمعاشات، العلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

8-كفاءة الصحة المهنية: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية، والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي، أو على مستوى المنظمة أو على مستوى الاقتصادي القومي ككل.

حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية والذي كان تقليدياً حتى السبعينات من القرن العشرين، وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أجزاء من الإدارة التنفيذية، ثم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالأجور والمهايا أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.

أما الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

- ✓ تحقيق تكيف لنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة؛
- ✓ تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- ✓ الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات؛
- ✓ الاهتمام بقضايا التغيير. (صفية، 2013، صفحة 22)

المطلب الرابع: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة، تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتنتقي أنسبها، تعلمها، تدرّبها، تنمّيها وتحفزها، وتزرع لديها الولاء والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق

أهدافها. فنشاط إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من المديرين تمد لهم يد العون والمساعدة في تهيئة مرؤوسيهم وجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.

❖ تتمثل أهم أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

1- تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة وذلك من خلال إستراتيجية واضحة متكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، غايتها، أهدافها، ورسالتها؛

2- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة على أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا في المنظمة؛

3- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها؛

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة ومنسجمة مع الاتجاهات الحديثة المعاصرة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها وهذا كأحد أهم عناصر مدخلات العمل ونجاح المنظمة؛

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها.

6- يجب أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات، الذي يسعى إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو سيد السوق الآن، واعتبار رضاه هو أساس نجاح وبقاء المنظمة فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة، حيث يقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مسؤولية تطبيق هذا المنهج لان المسؤول الأول عن تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى الزبائن هو المورد البشري وإدارته، لذلك وتماشيا مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة أصبح مطلوب من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تطبيق

مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي الذي يعتبر العنصر البشري في العمل ورضاه هو أساس تحقيق الجودة الشامل. (عقيلي، 2005، صفحة 77)

وهذا التكامل والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها :

- 1- وضع الموظف أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب مع إمكانياته وقدراته؛
- 2- عدم استغلال طاقات RH الاستغلال الأمثل أو الأفضل بل هدرها، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم؛
- 3- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل مما يفقد المنظمة حصتها السوقية وتعرضها لإخاطر المنافسة القاسية، والتي تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كليا، ومن ثم انهيارها.....؛
- 4- شعور بعض العاملين بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل؛
- 5- التقصير في وضع برامج تدريبية فعالة ومستمرة للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك؛
- 6- ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية في بعض الأحيان داخل بيئة العمل؛
- 7- عدم تقرير ومراعاة الفوارق الفردية والثقافات والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

المبحث الثالث: فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول: مجالات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

كلما تمتعت مؤسسة بقوى بشرية ذات كفاءة ومؤهلة فان ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا، كون رأسمال البشري عنصر مهم في تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، ومن هنا كان استخدام الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل المجالات التالية:

- مجال استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة؛
- مجال تزويد المؤسسة بالعمال المتدربين تدريباً جيداً وتكون رغبتهم للأداء مرتفعة؛
- مجال تهيئة الظروف المرتبطة بالعمل والقيام بتنفيذها والحفاظ على جودتها والتي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والقدرة على تحقيق ذاتهم في العمل؛
- مجال نقل السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى العمال والعمل باستمرار على توضيحها وتبسيطها وشرحها لهم؛
- مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن وتبادل المنافع لكل من العمال كأفراد وجماعات المؤسسة ككل. (الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة، 2011، صفحة 44)

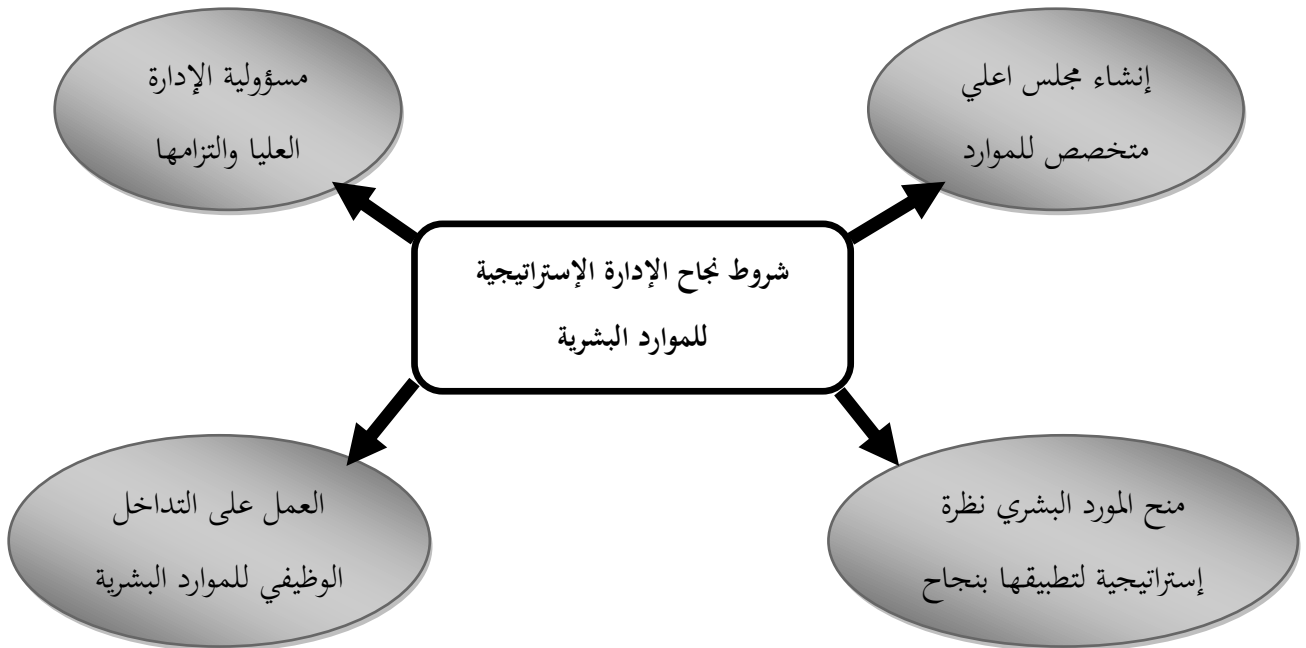
المطلب الثاني: شروط نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن نجاحاً أي إستراتيجية للموارد البشرية يعتمد على المبادئ التالية:

- **التزام الإدارة العليا وتفويض مسؤوليتها:** إن وجود إدارة عليا نشطة يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية بنجاح، يفترض أن الالتزام عن نتائج الموارد البشرية موجودة ولكنه غير كاف وقد لوحظ أن وظيفة الموارد البشرية تعامل معاملة من الدرجة الثانية في المنظمة، ومن ثم ينبغي أن تمد الإدارة العليا هذه الوظيفة بالتفويض والمسؤولية لإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، والمفتاح لإدارة هذه الإستراتيجية بنجاح هو القدرة على بعث الثقة في نفوس.

- **المجهودان المحددة بواسطة فريق الموارد البشرية:** بمجرد أن يتم منح الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، فإن وضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية سوف يتطلب بذل جهود مجهودان محددة من فريق الموارد البشرية ولا يمكن وضع الإستراتيجية أو تطبيقها في فراغ، ولنجاحها يحتاج إلى تشكيل فريق بصورة جيدة حيث يتم تكوين مجموعة أساسية من الأفراد المترابطين وظيفياً، وبالتالي يتحمل الأعضاء مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة طبقاً للخطوط المرسومة لوضع وتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
- **إنشاء مجلس أعلى متخصص للموارد البشرية:** يلزم إنشاء مجلس أعلى للموارد البشرية يتشكل من ممثلين عن الإدارة العليا من كل مجموعة عمل، وتكون مهمة هذه المراجعة إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذ خطط المنظمة للموارد البشرية وإمدادها بالخطط الواضح لإستراتيجية مجموعة العمل من أجل العملاء، العمليات، الموردین، والجودة، وكل أعمال قادة المنظمة الأساسيين، يجب أن يعقد اجتماعات على فترات زمنية منتظمة لكي يعطي التوجيهات والدعم لإستراتيجية الموارد البشرية.
- **دور التداخل الوظيفي في الموارد البشرية والعمل:** لا بد أن يكون لأي عمل صغيراً كان أو كبيراً، جيداً أو سيئاً، إستراتيجية للموارد البشرية لا بد أن تشيد إستراتيجية الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع العمل، وليست هناك استثناءات لهذه القاعدة فقط اختلاف في الدرجة (صفية، 2013، الصفحات 24-25)

الشكل 02: شروط نجاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين

المطلب الثالث: التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي:

1-التحديات الداخلية: تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة، لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ويرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد متعلقة بالعمل متمثلة في:

- ✓ انخفاض رضا الأفراد عن أجور والمزايا الممنوحة لهم مما ينعكس على ولائهم وانتمائهم إلى المنظمة؛
- ✓ شعور الأفراد من نقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول؛
- ✓ انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع؛
- ✓ اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلال كامل؛
- ✓ شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أداءهم.

2- التحديات الخارجية: تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك التحديات ما يلي:

- ✓ التطور التكنولوجي السريع والتحولت العالية في مجال المعلومات والعلاقات الدولية؛
- ✓ حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد وتعدد القوانين الحكومية لأنشطة المنظمات المختلفة؛
- ✓ زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية مما أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات؛
- ✓ البطء في نمو الأسواق وما يصاحب ذلك من تغيير مستمر في أذواق ورغبات المستهلكين؛
- ✓ التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل. (الله س.، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، 2017، الصفحات 307-308)

المطلب الرابع: عوامل البيئة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

سنعرض فيما يلي شرحاً لأهم هذه المتغيرات المؤثرة:

● **رسالة المنظمة:** رسالة أية منظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد الوصول إليه مستقبلاً، وبالتالي فهي تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير بل يأتي على المدى الطويل، فالرسالة هي غاية جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين وهي الموجه لكافة النشاطات المستقبلية، إذا يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية كانت إنما يبدأ وينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها.

● **تصميم المنظمة:** تأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة ORGANIZATION DESIGN، الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فردياً أم جماعياً، فإذا كان التصميم جماعياً على شكل فرق عمل ستوجه في هذه الحالة إستراتيجية الاستقطاب، الاختيار، والتنمية إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات، لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد، وستركز إستراتيجية التعويضات والحوافز عموماً على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي، إلى جانب ذلك يلعب نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عمودياً أم أفقياً وعدد المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف، وهذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته.

● **ثقافة المنظمة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية ORGANIZATIONAL CULTURE تعبر عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين، فالثقافة إذا موجهة للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم الجميع بها، إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالته.

● **المتغير الاقتصادي:** الاقتصاد الداخلي لأي بلد بمختلف قطاعاته والاقتصاد العالمي بشكل خاص هما من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، عندما تكون الحالة الاقتصادية السائدة راجحاً سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات وسيدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تضع إستراتيجيات على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز... الخ. فالحالة الاقتصادية غير

مستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم تجعل من بيئة الأعمال في حالة حركة تغير مستمرة وهذا يفرض واقعا غير مستقر، على إدارة الموارد البشرية مواجهته ومعايشته من خلال توفير المرونة العالية في إستراتيجيتها وممارساتها.

● **المتغير السكاني:** تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية ونسبة الذكور والإناث، ونسبة المتزوجين، دورا مؤثرا في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها، فعلى سبيل المثال يختلف مضمون برامج استقطاب وترغيب الشباب من متوسطي العمر، ومن النساء إلى الذكور، ومن المتزوجون إلى العزاب، نظرا لاختلاف حاجات ومطالب ورغبات كل فئة عن الأخرى.

● **المتغير الاجتماعي:** يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا في نشاط المنظمات عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطي تعمل ما يخلو لها في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارساتها فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات التي يجب أن تنسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم لسائدة فيه. لقد دفع تأثير المجتمع في المنظمات إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، فهذه المسؤولية رتبت على المنظمات أن تأخذ في اعتبارها تقديم النفع والرفاهية له وأن تساهم في تطويره وتنميته، فلا شك أن تحقيق الربح شيء أساسي لمنظمات الأعمال من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، لكن تحقيقه يجب ألا يكون على حساب المجتمع وضرره فالربح المعقول هو المطلوب وليس الجشع.

● **النقابة:** لاشك أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة (التي تمثل المنظمة) مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب والأجور، والمزايا الوظيفية، وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل، هي حصيلة لهذه الاتفاقات ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر توضع هذه السياسات والأنظمة... الخ، في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة تلافيا لحدوث الإضرابات من جهة وتعزيزا لعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة أخرى، ففي البلدان ونتيجة الديمقراطية السائدة فيها تمارس النقابات ضغوطا على المنظمات نظرا لما تمتلكه من قوة مستمدة من القوى العاملة المنتسبة إليها، فهذه القوة تجعلها في موقف قوي في عملية التفاوض مع أصحاب الأعمال. (صفية، 2013، الصفحات 13-14)

خلاصة الفصل

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من هيكل الإدارة والمؤسسة ككل، فقد بينت هذه الوظيفة أهميتها ودورها الفعال داخل المؤسسة في مسايرة التغير والتطور والتأقلم معه، وذلك عن طريق وضع مفاهيم وسياسات تساعد في التحدي ومواجهة التغير الدائم على وجوب الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وحدة إدارية لها تأثير على وحدات المؤسسة .

الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤيا المستقبلية للمؤسسة وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها، وأبعاد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، تهدف إلى تحديد إيجابيات المؤسسة من يد عاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها تطويرا فعالا بالفائدة على المؤسسة وأفرادها.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية و علاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات، حيث أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق، ويعود ذلك إلى مواكبة التطورات المتسارعة بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما تشهد بيئة الأعمال اليوم شدة المنافسة وكثرة المنافسين، وفي ظل اشتداد هذه المنافسة وسرعة التغيير في احتياجات العملاء تسعى المؤسسات إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مميزات تنافسية قوية ودائمة لتواجه حدة هذه المنافسة.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، إضافة إلى علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية.

ويعالج الفصل الأول هذه المفاهيم من خلال مباحث ثلاثة :

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
- ✓ المبحث الثاني: الأبعاد الأربعة الأساسية للميزة التنافسية
- ✓ المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية
- ✓ المبحث الرابع: دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، كما يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا والقدرة على تخفيض التكلفة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

يرتبط مفهوم الميزة التنافسية باستخدام المنظمة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز، مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص المنظمات على العمل المستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول.

■ الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

- تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس". (خليل، 1998، صفحة 37)

-تعريف علي السلمي: "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون". (السلمي، 2001، صفحة 104)

-كما عرفها M.porter كما يلي: "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".

-بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم واسع. (الدين، يومي 27 و 28 فيفري 2013)

-وعرفها Ansoff عام 2007 بأنها: "الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج والسوق وموجهات النمو". (الزغبي، 2011، صفحة 79)

-و عرفها **Macmillan and tampoe** : بأنها الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين.(Macmillan, 2000, p. 98)

من خلال ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية تعبر عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية، والإستراتيجية، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء لإشباع مستويات أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية معينة.

■ الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من اجل إعطاء مفهوم واضح للميزة التنافسية فذلك يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية وفيما يلي توضيح لأهم الخصائص والصفات على النحو التالي:

- أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى؛
- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛ (الغالي، 2011، صفحة 112)
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق الأفضلية على المنافسين. (صبحي، 2007، صفحة 356).

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومؤشراتها

الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

يتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية من خلال توفر ثلاثة معايير أساسية ورئيسية مرتبطة ومتكاملة فيما بينها و فيما يلي عرض لهذه المعايير كالآتي:

● مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد من المنافسين.

- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

● عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب تقليدها.

● درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية. (خليل، 1998، الصفحات 97-100)

الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية

يعكس مفهوم التنافسية على المؤشرات المستعملة التي تبلغ حد من الكبر يكاد يشمل كل نشاط اقتصادي في المجتمع وفيما يلي مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسة: (سليمان، 2012، صفحة 48)

❖ الربحية:

تشكل مؤشرات كافية على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرات على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تشارك على الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسها لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

❖ تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة، إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو قد يكون السببين معا والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تيسير غير فعال، كل هذا في حالة نشاط ذو منتجات غير متنوعة إما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة، فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

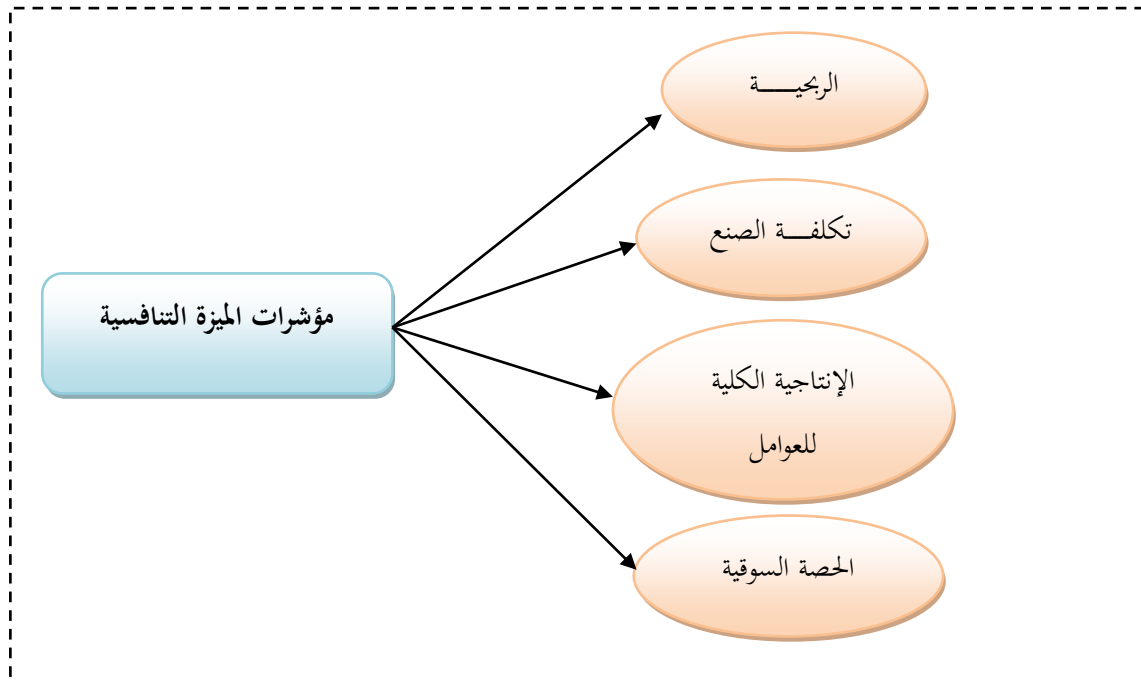
❖ الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ولا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج.

❖ الحصة السوقية:

من الممكن للمؤسسة أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق تجاه التجارة الدولية.

الشكل (03): مؤشرات الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثين

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم الشركات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة وذلك من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة وتطبيقها على السوق، ويعد في نهاية ذلك حصيلة أو ابتكار ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وإجراء بحوث وتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات و المعرفة)، ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:

1- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

2- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة، عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.

4- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، أو الآلات.

5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر في تغيير من الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة. (خليل، 1998، صفحة 98)

المطلب الرابع: مصادر ومحددات الميزة التنافسية و معوقات اكتسابها

▪ الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال متنوعة ومتعددة كثيرا، ونظرا لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها الواسع وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها وهي: (الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية، 2011، صفحة 113)

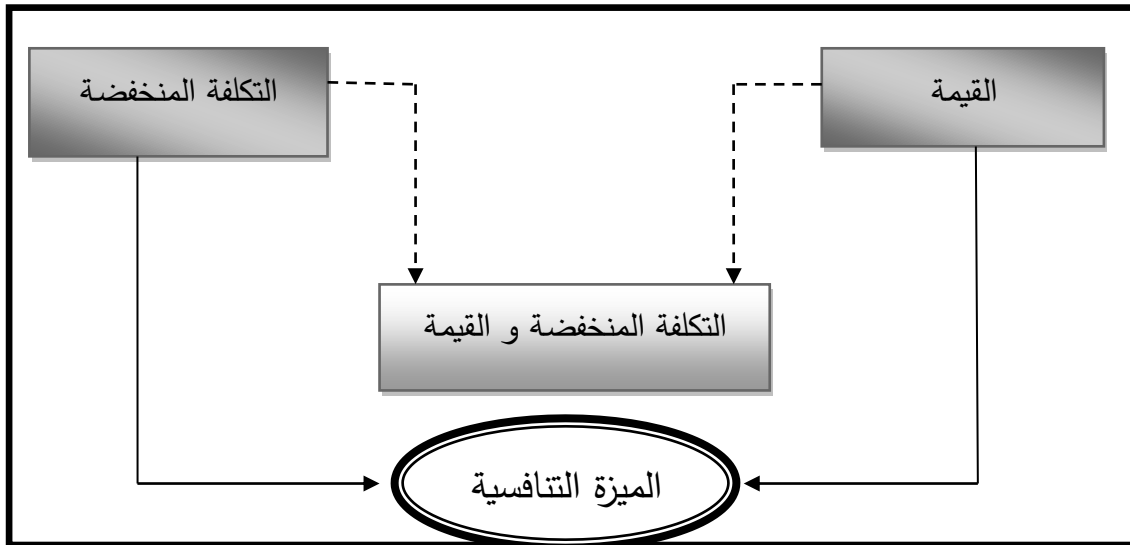
❖ **المصادر الداخلية:** تكون مرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة مثل: العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع..... وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث التطوير، الإبداع والمعرفة.

❖ **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة متعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن إن تستغلها المنظمة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها. يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خيارها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي، التنويع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

ويشير (Porter) في نموذجه حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في:

- 1- **التكلفة المنخفضة:** إن تميز المؤسسة بالتكلفة المنخفضة، يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة التسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار اقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة المتميزة.
- 2- **القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات.
- 3- **التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين الميزة والتكلفة والقيمة (التميز في الخدمات)، لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وان المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائمة في سوقها و متفوقة على منافسيها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (04): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص246.

▪ الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال عاملين هامين وهما: (خليل، 1998، الصفحات 85-86)

-**المتغير الأول:** حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يليها مرحلة التنبني من قبل الشركات التنافسية، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفرق عليها وأخيرا تظهر مرحلة ضرورية وبمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

-**المتغير الثاني:** نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة و العمليات، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافسية من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

✓ **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة و العملاء؛

✓ **النطاق الراسي:** يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها الداخلية (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)؛

✓ **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة؛

✓ **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة.

• الفرع الثالث: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية من بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

■ المعوقات الداخلية:

تعتبر عن مختلف العقبات التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة والتي يمكن إنجازها فيما يلي: (الرقيب، 2009، صفحة 60)

- عدم وجود رقابة ايجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة؛
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
- عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

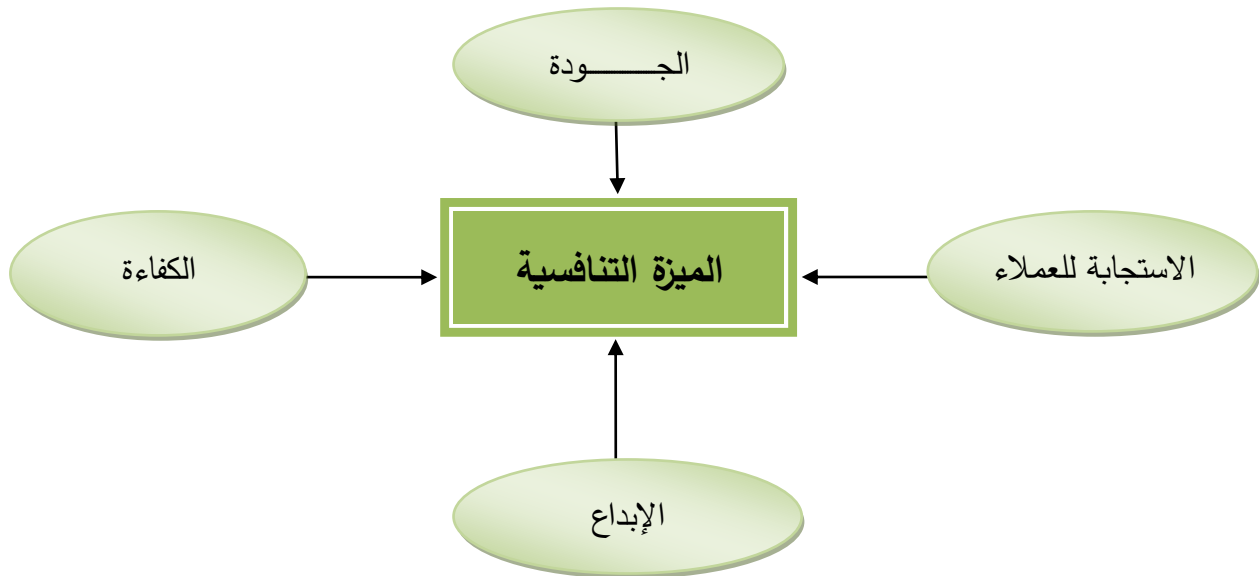
■ المعوقات الخارجية:

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي: (غبن، دور التعلم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، 2012، صفحة 45)

- الأسواق العالمية و التكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحوافز للدخول؛
- وجود تشريعات و قوانين و ضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية؛
- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً ويصعب على أي مؤسسة منافستها؛
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات الدولية للجودة؛
- ضعف أجهزة التعلم والتثقيف؛
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

المبحث الثاني: الأبعاد الأربعة الأساسية للميزة التنافسية

حدد Hill and Jones العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية وتشمل: الجودة، الكفاءة، الإبداع، والاستجابة للعملاء، تستطيع أي شركة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض. (G.R., 1989, p. 113)



الشكل (05): العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية.

المصدر: Hill, c.w. and Jones G.R., (1989). Strategic management an integrated approach, (4th ed), New York: Houghton Mifflin co, p94

من خلال هذا الشكل يتضح بان هناك أربعة عوامل أساسية للشركة تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، هذه العوامل الأساسية هي نتائج الكفاءات المميزة للشركة يمكن اعتبار هذه العوامل كفاءات مميزة عامة لأي شركة بغض النظر عن صناعتها أو المنتجات أو الخدمات التي تنتجها كما تكون مترابطة بشكل كبير.

المطلب الأول: الكفاءة

بالنسبة لعامل الكفاءة ايسر قياس للكفاءة هو كمية المدخلات التي يتطلبها إنتاج ناتج معين، كلما زادت كفاءة الشركة قل عدد المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أو بالتالي نقل تكاليف الإنتاج أي

أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل) هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

المطلب الثاني: الجودة

عندما يقوم العملاء بتقييم جودة منتج ما فإنهم يقيسونه بشكل عام من خلال تصميم المنتج، كذلك مظهره الجمالي وميزاته ووظائفه ومستوى الخدمة المرتبط بتسليم المنتج وما إلى ذلك، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً، ذلك لأن:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها؛
- الجودة العالية تسمح بافتتاح منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ انه يؤدي استغراق العامل لوقت اقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف اقل للوحدة.

المطلب الثالث: الإبداع

يمثل احد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل، ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجبة بواسطة التجديد حيث يشير الإبداع إلى فعل إنشاء منتجات أو عمليات جديدة، أي تطوير عملية جديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للعملاء، على الرغم من عدم نجاح جميع الإبداعات إلا أن تلك التي تنجح يمكن أن تكون مصدر رئيسي للميزة التنافسية لأنها تمنح للشركة شيئاً فريداً يفتقر إليه منافسوها) على الأقل حتى يقلدون ذلك الإبداع).

المطلب الرابع: الاستجابة للعملاء

لتحقيق استجابة فائقة للعملاء يجب أن تكون الشركة قادرة على القيام بعمل أفضل من المنافسين في تحديد وتلبية احتياجات عملائها، مما يخلق ميزة تنافسية قائمة على التمايز، يتوافق تحسين جودة عرض

منتجات الشركة مع تحقيق الاستجابة كما هو الحال مع تطوير منتجات جديدة بميزات تفتقر إليها المنتجات الحالية.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط: (وسيلة، 2012، صفحة 19)

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من البدائل؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع....

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وإبداع واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات.

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه العديد من المنظمات التي تريد البقاء والاستمرارية في مجالها و بالتالي تحقيق أرباح، حيث أن كل مورد من موارد المؤسسة له اثر في تحقيق تنمية للميزة التنافسية والمورد البشري هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويرة وتنميته ليكون له الأثر الايجابي على الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق للميزة التنافسية

تتمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل، وهذا من خلال انخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصميم منتجات تتناسب مع توقعات وتقسيمات العملاء وغيرها.

وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية منها:

❖ الريادة في التكلفة: وهذا من خلال سعي المنظمة لان تكون تكلفة منتجاتها اقل من تكلفة منافسيها في السوق، حيث كلما كانت تكلفة المنتج اقل كان سعره اقل وهو ما يجعله مرغوب من طرف المستهلكين.

❖ التميز أو الاختلاف: أي سعي المنظمة لان تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المنظمة.

هنا و تعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة والذين يساهمون بشكل فردي و جماعي في تحقيق أهدافها، وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة هذا ما جعل المنظمات الحديثة تهتم بهذا المورد اهتماما كبيرا بداية من توظيف عمالة عالية المهارة والعمل على زيادة ولاءها و التزامها نحو العمل مما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة.(الوهاب،

1976، الصفحات 27-28)

ومن ناحية أخرى فان تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى، وذلك لان خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتاً طويلاً، وفي نفس الوقت فان ردود أفعال المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئاً في العادة لان محاولات المنافسين لتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم لمواجهة هذه الميزة يحتاج وقت و جهد كبير. من هنا فان خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائداً كبيراً للمنظمة، يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم.

ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- 1- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منطقة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
- 2- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- 3- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل؛
- 4- تنبأ المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها؛
- 5- زيادة التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة؛
- 6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن تم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة (الوهاب، 1976، صفحة 30)

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية

تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة، لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها" من

العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة.

لكن وجود العنصر البشري ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. إذاً ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر ووضع تلك الإبداعات في حيز التنفيذ.

المطلب الثالث: أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل و استثمار باقي الموارد المادية و التقنية الأخرى في المنظمة، فان نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الموارد البشرية لذا وجب على مختلف المنظمات التي تسعى لبلوغ أهدافها أن توجه جهودها في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من اجل الوصول به إلى حد الامتياز وذلك من خلال توفير الصفات التالية:

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها. كانت تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الإبداع و الابتكار وقبول التحديات و المهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة؛

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم « valeur » من خلال تنظيم غير مسبوق « sans précédent »، وتكامل المهارات و الخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق؛

- أن يصعب على المنافسين تقليدها.

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

■ الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى اشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم بل يجب أن

يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم ومهما كان مستواهم المعرفي و الوظيفي أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين، وقد تبينت منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب و جرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل وإنما لا بد من أن تتناول جهود تنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تتهيأ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتميز معارفهم في تطوير الأداء.

■ التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في قضية تنمية وبناء وتوظيف القدرات التنافسية، بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة.

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين أثناء استقطاب الموارد البشرية، إما أن تجري عمليات الاستقطاب ذاتيا بإمكانياتها وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

● تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة، وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة.

● تنمية واستثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم و العمل بمبدأ الابتكار.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته، وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

● تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية و التقنية و التصميمية في إطار متناسق و متكامل، والاهتمام بقضية مهمة جدا ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية واخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال

وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة، وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد البشري الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التمييز.
- فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم، بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته يسير الأفكار والقيم إذاً وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل واعتبارهم مدربين ومساندين للعاملين وليس رؤساء مسيطرين. (السلمي، 2001، صفحة 284)

المطلب الرابع: فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية

تتمثل هذه الفعالية فيما يلي: (عوالي، 2010)

1- الحصول على الموارد البشرية: يتمثل في تحديد احتياجات المنظمة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف عليه تلجأ إلى اتخاذ الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب ويسهل هذا النشاط على المؤسسة مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياً وتحقيق أهدافها، ويتم الحكم على الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة من المقاييس.

2- تنمية وتطوير الموارد البشرية: وتشمل:

1-2 تدريب وتنمية العاملين: التدريب يتمثل في الجهد المخطط لتسهيل عملية التعلم واكتساب أنماط المعرفة والمهارات والسلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، ولا تقتصر أهمية التدريب المؤثرة على إتقان العاملين فقط وإنما يساهم في خلق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم التي ينخرط العاملون فيها.

2-2 تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، إذا تطوير المسار الوظيفي هو ذاته تطوير العاملين إلا أنه يختلف في نقطة رئيسية واحدة وهو الإطار الزمني الذي يتعلق بمدى فعالية ونجاح خطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمنظمة في الأجل الطويل.

2-3 إدارة الأداء: هي عملية التي من خلالها يتأكد المدرب من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع أهداف المنظمة، وهي المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ومن تم أهدافها وهدف المؤسسات من خلال تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق أهداف إستراتيجية وتحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف.

3- إدارة برنامج الحوافز والتعويضات: وتشمل:

3-1 إدارة برنامج الحوافز: لضمان استمرار الأداء بأعلى قدرة من الكفاءة والفعالية، وحتى يتحقق ذلك يجب على المسؤولين فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها أي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية.

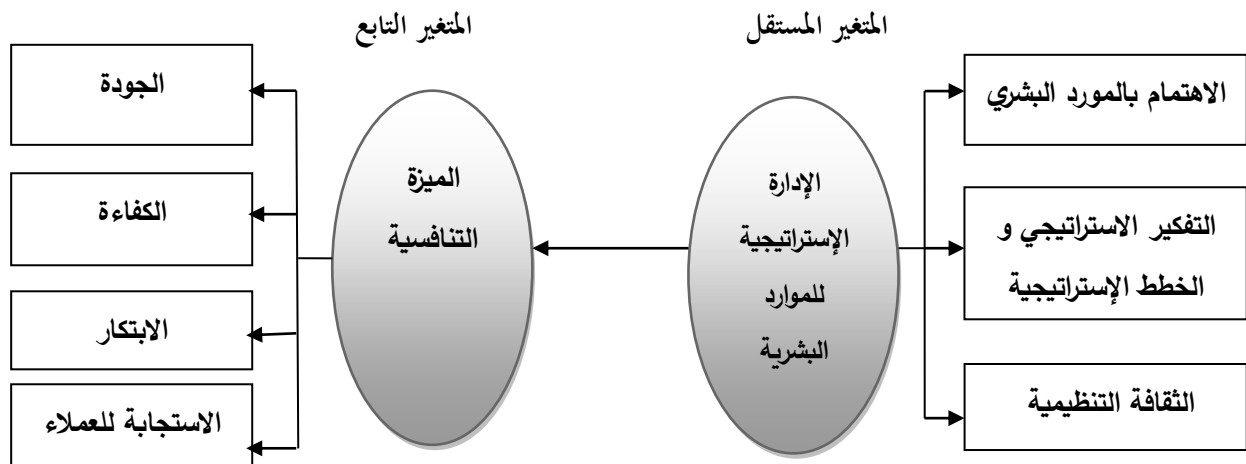
3-2 إدارة هيكلية الأجر: يعتبر الأجر عنصر أساسيا للعاملين حيث يمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، وقد يؤثر الأجر أيضا على وضعية الفرد في مجتمعه وأما داخل المؤسسة فالأجر بالنسبة للفرد يعبر عن مكانته النسبية أمام الآخرين، وعلية فإن إمكانية الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه إمكانية المتاحة في الأجر.

المبحث الرابع: دراسة العلاقة بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أبعاد الميزة التنافسية

تتميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدورها الهام في تنمية الميزة التنافسية، لذلك فان مساهمة هذه الإدارة في تبني ميزة تنافسية يعتبر كخطوة أساسية لدراسة مدى ارتباط أبعاد

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأبعاد الميزة التنافسية والتي يمكن توضيحها في النموذج التالي:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

المطلب الأول: العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري وأبعاد الميزة التنافسية

الموارد البشرية هي الشغل الشاغل للمنظمات في وقتنا الحالي حيث يعتبر العنصر البشري الأساس في العمليات في كل من التصنيع و التحكم في جودة الخدمات والابتكار والتسويق وغيرها.....، حيث قامت الشركات في جميع المجالات بالاستثمار بشكل كبير في مواردها البشرية واعتبارها القوة التنافسية التي تميزها عن غيرها، لذا فان إدارة الموارد البشرية يتركز اهتمامها يتركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

أ- علاقة التعلم التنظيمي بأبعاد الميزة التنافسية:

- علاقة التعلم التنظيمي بالكفاءة:

تمثل الكفاءة هاجسا رئيسا للمنظمات، في حين (أساعدي) يؤكد بان التعلم التنظيمي يعد مقدرة جوهرية لها فعل استراتيجي، وينظر Hill & Jones إلى التعلم التنظيمي بأنه الوسيلة للتحسين المستمر

للكفاءة و الجودة والإبداع و الاستجابة للعملاء. وهناك عدد من الباحثين يؤكد أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك عبر الدور المهم الذي يؤديه في تطوير الموجودات الإستراتيجية، وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها، وينظر باحثون آخرون إلى أن إيجاد الطرائق الجديدة وتحسين الكفاءة والأداء والقدرة التنافسية، وفي تحويل الموارد والمعرفة إلى كفاءات جوهرية ومن دون ذلك لا تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة.

وأما باحثون آخرون يرون أن التعلم التنظيمي لكي يكون مصدرا للكفاءات والقدرات التنافسية لا بد من مراعاة النقاط الآتية:

- 1- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا.
 - 2- التعلم مسؤولية الجميع: أي أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء العالم.
 - 3- مصادر التعلم: إذ يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل الشركة وخارجها ومن أي مكان و من أي طرف.
 - 4- ثقافة التعلم: لا بد من أن يكون نمط ثقافة الشركة هو نمط الثقافة التنظيمية (Adaptive)، وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وثقافة التعلم ولا بد من أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل.
 - 5- تحويل التعلم إلى قيمة: أي تتوفر طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتنظيم رأس المال الفكري للمنظمة أم في تحسين نتائج الأعمال في السوق.
 - 6- قياس التعلم: أي يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية مما يجعل المنظمة أسرع واشمل من منافسيها. (الظالمي، 2010، الصفحات 131-132)
- علاقة التعلم التنظيمي بالإبداع:

إن الإبداع هو القدرة على خلق أفكار وإجراءات وعمليات من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد (Amabile et al , 1996, woodman et al , 1993)، ويعتمد هذا الأخير

على القاعدة المعرفية التي تمتلكها و تولدها المنظمة عن طريق التعلم التنظيمي ويلعب التعلم دورا هاما في الرفع من قدرة المنظمة على الابتكار الذي يعتبر المفتاح الأساسي لبقائها.

والتعلم التنظيمي هو المتغير الاستراتيجي للمنظمات، التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو إنشاء أسواق بسبب الحاجة إلى تبني واستدامة الابتكار من اجل البقاء في ظل المنافسة الشديدة ومن ثم فهو ضروري لتطوير العوامل المحفزة للإبداع وتمكين إدخال أفكار جديدة.

وحسب الباحث غارسيا فان التعلم التنظيمي يدعم الإبداع ويعزز المعارف والأفكار الجديدة ويرفع من قدرة المنظمة على الفهم و التطبيق ويشكل البيئة الملائمة للتوجه نحو الإبداع التنظيمي وعلى المنظمات ضمان مستويات مرتفعة من التعلم من اجل تحقيق أفضل النتائج للإبداع. (بوسالم، الصفحات 14-15)

ب- علاقة التحفيز بأبعاد الميزة التنافسية:

يرى (Armstrong) انه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم، ويضيف بان أهمية التحفيز بالنسبة للمديرين ترجع إلى أنهم يعتمدون عليها لتحديد أداء تابعيهم وتحفيزهم لتحقيق هدفين وهما توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويؤكد (Takahashi) أن هناك العديد من المزايا للحوافز، هي:

1- أن الحوافز تعد الأساس اللازم لأي نظام متكامل للمكافآت، وإذا لم تبذل جهود كافية لوضع هذا الأساس السليم فإن نظم الحوافز الأخرى لن تؤتي ثمارها المطلوبة.

2- أن خطط التحفيز تقوم على أن المكافأة تتناسب مع قيمة الجهد المبذول.

3- تشتمل الحوافز على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يريدها.

من هنا يمكن استنتاج بان التحفيز يلعب دور هاما في تحسين كفاءة الأفراد العاملين بالمنظمة، الذي سيؤدي بدرجة كبيرة في تحسين جودة المنتجات وكذلك الإبداع والتطوير أي الاستجابة هنا لاحتياجات ومتطلبات العملاء. (القواسمي، 2014، الصفحات 651-652)

ج- علاقة التدريب بأبعاد الميزة التنافسية:

إن التطور و الابتكار في مختلف مجالات الحياة عملية مستمرة، ولا بد للمنظمات وعلى اختلافها مهامها من أن تواكب هذا التطور وبما أن المورد البشري هو الأساس في استخدام التكنولوجيا، لذلك فإن وظيفة التدريب تساهم في تنمية إمكانيات القوى العاملة بما يجعلها تواكب التطور والابتكار الفني والتكنولوجي، كما يعد تدريب الموارد البشرية العاملة بالمنظمة احد متطلبات تحقيق الجودة فهو يساعد على إحداث التغيير اللازم في مواردها البشرية لتوفير احتياجات المنظمة بصفة عامة والعملاء بصفة خاصة. (مرسي، 2003، صفحة 3)

يكمن الهدف الأساسي من التدريب على الجودة في جعل كامل المنظمة وكل فرد فيها على وعي و دراية كاملة ببرامج الجودة وتحسينها، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف المستقبلية والرؤية المستقبلية للمنظمة وتكوين لغة مشتركة عن الحديث عن الجودة وتتمثل أهداف التدريب على الجودة فيما يلي:

- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج؛
- تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج؛
- زيادة الإنتاجية داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة؛
- تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل؛
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية.

يعد التدريب احد العوامل و الأساسيات التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال الوصول إلى الأداء المتميز و الإبداعي، خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات متسارعة مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وإعطاءه الأولوية و التركيز حتى يكون المورد البشري أكثر كفاءة في مجال عمله ومحافظا على مستوى أدائه، ويلعب التدريب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الأفراد إذ انه يسمح بتنمية روح الفريق والتعاون بين الأفراد. وكذلك نجد أن التدريب على الإبداع يغرس في العاملين الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشاكل التي

يواجهونها في العمل و خارجه، أما بالنسبة للمؤسسات فان تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي استمرارها وبقاءها في السوق. (احمد ا.، 2020، صفحة 15)

المطلب الثاني: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية

التفكير الإستراتيجي ليس مجرد أفكار أو نوعاً من التنجيم، بل هو نشاط إبداعي ومسار فكري تخطيطي شمولي متعدد الرؤى والأبعاد ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية تربط بالميزة التنافسية ويضع برامج وخطط عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، فالتفكير الإستراتيجي يؤدي إلى وضع خطط إستراتيجية لأن عملية التخطيط هي عملية لاحقة للتفكير الاستراتيجي الناضج ولا يمكن أن يكون هناك تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك تفكير سابق لما نريد أن نخطط أي أن الفكرة هي التي تذهب إلى صياغة الخطة وليس الخطة هي التي تولد الفكرة.

ومنه يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي (الخطط الإستراتيجية) في المؤسسات هو الوسيلة لتفعيل ميزتها التنافسية من خلال تحليل البيئة و صياغة إستراتيجية مناسبة و تطبيقها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال. (تربح، 2021، صفحة 503)

أ- العلاقة الخطط الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي بالجودة:

يعد التخطيط الإستراتيجي أمراً حتمياً لإنتاج مخرجات ذات جودة أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة وعقلها الاستراتيجي، حيث تستند المنظمات على إستراتيجية معينة لمنافس بهدف تحقيق الأسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. صنف بورتر الإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية إلى ثلاثة أصناف وهي قيادة التكلفة، التمييز و التركيز أو التخصص و التي أطلق عليها الاستراتيجيات العامة، حيث يمكن لمؤسسة اختيار أي تشكيلة من بينها حسب ظروف المنافسة في صناعتها، و سيتم التطرق لهذه الإستراتيجية (التمييز) كونها موقع لدراستنا ومدى تطابقها مع موضعنا:

✓ إستراتيجية التمييز:

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة المنتج، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة، توفير الغيار، الجودة المتميزة، الزيادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين تقليدها. (احمد م.، 2017، صفحة 64)

ب- العلاقة بين الخطط الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي بالكفاءة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات واشتداد حدة المنافسة وتغيير رغبات وحاجيات المستهلكين، والسعي لتحقيق رضا الزبائن وتحسين الحصة السوقية وكذا الحصول على الميزة التنافسية أصبحت منظمات الأعمال تعمل جاهدة في مسعاها تبني استراتيجيات تنافسية وتطبيقها من اجل تحقيق التفوق والتميز باعتباره الأداة المثلى والطريق الأوسع لمواجهة تلك التحديات.

ولعل من أبرزها إستراتيجية التمييز التي يتم تحقيقها انطلاقا من مهارة العاملين، أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا والنتاج من تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للأفراد باعتباره المفتاح الرئيسي لبناء الميزة التنافسية.

فلا يمكن فصل الكفاءة على المنتج باعتباره الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المهارة، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة التي أنتجته وبهذا تتشكل عند المؤسسة خاصية المهارة التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتعلق هذه الأخيرة (الخاصية) بمهارة الأفراد في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات المؤسسة (زرواق، 2018، صفحة 44)

ج- علاقة التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية بالإبداع:

إن الإبداع يعود إلى حقيقة أن المنظمات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الإبداع، بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد فلم يعد ينظر له على أنه ميزة تنافسية فقط وإنما أصبح يدخل في بناء الإستراتيجية على اعتبار أنها بعد من أبعادها.

حيث يعرف الإبداع على انه هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها، ويقوم ابتكار القيمة على تحدي أحد الركائز التقليدية هو التنافس على أساس التكلفة أو التميز، وعلى العكس من ذلك فإن الباحثين عن المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والتكلفة المنخفضة في نفس الوقت. (احمد ص.، 2018، صفحة 8)

د- علاقة الخطط الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي بالاستجابة للعملاء:

يمكن للمؤسسة تحقيق التمييز عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج في سبيل كسب رضا الزبون انطلاقاً من طرح منتجاتها بصورة أسرع، تضمن تسهيل الطلب خاصة فيما يتعلق بالشراء الإلكتروني الذي يوفر خدمة الطلب المباشرة مثل AMAZON ، إضافة إلى احترام آجال التسليم وتمييز المنتجات خلال عملية التركيب لاسيما المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيب إلى مختصين كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة IBM التي تتولى مهمة القيام بتوصيل كل المعدات والأجهزة إلى المكان المخصص، ناهيك عن عملية التصليح التي تبرر استعداد الزبون لدفع مبالغ إضافية في حالة الحاجة للإصلاح مع شرط تقديم خدمات عالية المستوى تتجسد أساساً في طبيعة عمل مؤسسة TOYOTA العالمية للسيارات التي تحرص على توفير قطع غيار لسياراتها وصيانة السيارات الجديدة. (زرّواق، 2018، صفحة 27)

وكحوصلة لما سبق يلعب التخطيط الاستراتيجي دور في مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها، ومعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاولوا المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها، نظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال فهو يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها ويبقى ضمان نمو واستمرارية المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية إلى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي في إدارتها.

المطلب الثالث: العلاقة بين ثقافة المنظمة وأبعاد الميزة التنافسية

تعتبر ثقافة المنظمة التي تحتاجها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قادرة على إحداث تكامل و ترابط في أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة للعملاء، فغياب ثقافة المنظمة يجعل كل مورد بشري و كل متخذ قرار يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة، أما بوجودها فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وتكون هناك جهة واحدة مشتركة لدى الجميع.

تجسد ثقافة المنظمة سلوك المورد البشري ضمن إطار حل مشاكل العملاء و بالتالي تتغير نظرة العاملين لمسؤولياتهم نحوهم، فيعملون للتفكير في وسائل مبتكرة للانسجام مع العملاء والاستجابة لاحتياجاتهم مع التركيز على الجودة، وبالتالي هذا سيؤدي إلى زيادة كفاءتهم و قدراتهم.

- علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع:

لقد أصبحت أدبيات الإدارة والتسيير الحديثة ترجع نجاح الشركات ومنظمات الأعمال في تحقيق نتائج هائلة في الإبداعات و الابتكارات، إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية داعمة ومساندة لذلك فالقدرات والخصائص الفردية والثقافة التنظيمية لهما دور مهم في التأثير على الإبداع من خلال خلق مناخ للإبداع والابتكار في المنظمة. وفي هذا الصدد تبرز أهمية إجراء تعديلات وتغييرات ثقافية داخل المنظمات من اجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ابتكارات تمكن من الدخول إلى أسواق جديدة، وهذه النتائج تمكن المنظمة من اكتساب موقع قوي أمام المنافسة. (لكبير، 2013، صفحة 13)

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بان الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية تعد مدخلا مهما للاستثمار خصوصا في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق، وهذا ما يجعل المؤسسات أمام تحدي من اجل تحقيق التميز بين المنافسين وهذا ما يتطلب الاهتمام بالموارد البشري لأنه أهم مورد لنجاح أي منظمة على المدى البعيد وتحقيقها ميزة تنافسية حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية ومواكبة التغيرات البيئية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري الخاص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتنمية الميزة التنافسية والعلاقة التي تربط بينهما، سيتم في هذا الفصل التطبيقي معرفة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية لشركة موبيليس-عنابة-، من خلال عرض نتائج الاستبيان حيث اخترنا هذه الشركة لأنها تنشط في بيئة عالية التنافس فهي تعمل دائما على تطوير أساليبها الإستراتيجية لتنمية الميزة التنافسية وتعتبر هذه الأخيرة من أهم اهتماماتها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية Mobilis
- ✓ المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة
- ✓ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
- ✓ المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
- ✓ المبحث الخامس: تفسير النتائج

المبحث الأول: التعريف بالشركة الجزائرية Mobilis

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس وأهدافها

تعتبر مؤسسة موبيليس المتعامل الأول في سوق الهاتف النقال الجزائرية، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مائة مليون (100000000) موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد ب 1000000 دج وكل الأسهم هي ملك مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد قدر عدد عمالها في 31 جانفي 2005 ب 600 عامل تم الإعلان عن نشأته في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، ومن ثم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

تتم مؤسسة موبيليس بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات و الخدمات الإبداعية لزيائنها، من خلال خدمات الدفع ومسبقه الدفع والخدمات المختلطة والوسائل القصيرة ولقد ارتفع عدد مشتركى خدمات الهاتف المحمول في الجزائر إلى أكثر من 35 مليون مستخدم سنة 2011، وهذا فالجزائر تأتي في المرتبة الثانية بعد مصر من حيث عدد المشتركين في شبكة المحمول بعد أن كان هذا العدد في حدود 86 ألف مشترك سنة 2000.

تسعى موبيليس منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- التقديم الجيد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة في وقت قصير، إلى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك.

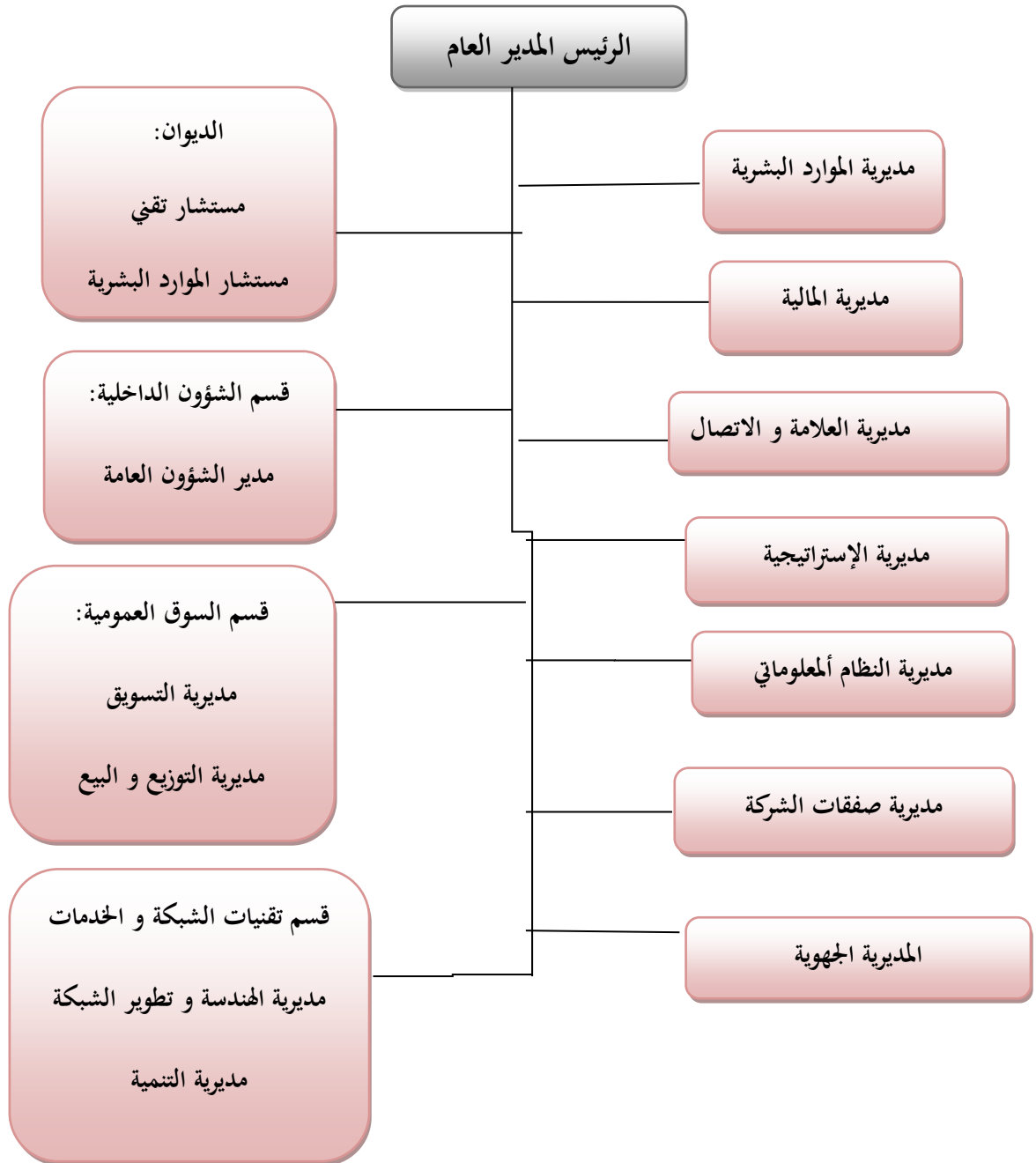
وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما أن تعطي صورة ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركاءها وزبائننها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليل على التزامها يلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية، الإبداع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار النظري الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مؤتمر جزائري ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

يوضح الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس



المصدر: علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير في

تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 197

1-مديرية الموارد البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

2-المديرية المالية:

ويقع على عائق هذه المديرية خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

3-مديرية العلامة والاتصال:

تولي المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهم، وتهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبيليس وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.

4-مديرية الإستراتيجية:

تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

5-مديرية النظام المعلوماتي:

تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

6-مديري صفقات الشركة:

تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

7-المديريات الجهوية:

حيث تتفرع مؤسسة موبيليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي:

- ✓ المديرية العامة للوسط.
- ✓ المديرية الجهوية بورقلة.
- ✓ المديرية الجهوية بسطيف.
- ✓ المديرية الجهوية بعنابة.

✓ المديرية الجهوية بقسنطينة.

✓ المديرية الجهوية بشلف.

✓ المديرية الجهوية بوهران.

إلى جانب المديرية السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العلمية التالية:

1- قسم تقنيات الشبكة والخدمات: والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال وصيانتها وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

2- قسم السوق العمومية: الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين، ويهتم هذا القسم بشكل يتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج، والقيام بدراسة السوق.... الخ.

3- قسم الشؤون الداخلية: الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة وإعداد تقارير المراجعة وتحليل وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.

4- الديوان: يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

✓ المستشار التقني.

✓ مستشار الموارد البشرية.

✓ مستشار قانوني.

✓ المساعدة الرئيسية.

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه.

المطلب الثالث: نقاط القوة ونقاط التحسين التي تركز عليها مؤسسة موبيليس.

الفرع الأول: نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة

- ✓ الموارد البشرية الهامة وحسن توزيع هذه الموارد؛
- ✓ موارد ذات كفاءات ومهارات ومستوى عالي من الخبرة؛
- ✓ تكوين وتأطير لأغلب المستخدمين والإطارات؛
- ✓ رقم الأعمال الذي يدعم قدرة المؤسسة على النمو والتطور.

الفرع الثاني: نقاط التحسين التي تركز عليها مؤسسة موبيليس

- ✓ إعادة تدريب وتكوين المستخدمين والعمال؛
- ✓ تطوير وتنمية والتسيير للموارد البشرية داخل المؤسسة لأنه يعتبر ضروري لنجاحة وتمييز المؤسسة؛
- ✓ البحث والتكوين في سياسة الجودة؛
- ✓ وضع جهاز وسياسة تنظيمية اتصالية فعالة ومسيرة للواقع؛
- ✓ تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: تطبيق الدراسة الميدانية على المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات ودراسة العينة

■ الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين من المصادر:

- **مصادر ثانوية** : وتتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، أبحاث، مذكرات، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح شامل.
- **مصادر أولية**: أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:
- **الاستبيان**: هو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

■ الفرع الثاني: دراسة العينة

تم توزيع 32 استبيان على عاملين مؤسسة موبيليس، وبعد استرداد الاستبيانات تم قبول 31 استبيان واستبعاد 1 لعدم اكتمالها.

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات الموزعة .

العدد	النوع
32	عدد الاستبيانات الموزعة
32	عدد الاستبيانات المسترجعة.
1	عدد الاستبيانات غير مكتملة الإجابة .
31	المقبولة للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد مجتمع الدراسة، يتوجب ضبط أداة جمع البيانات التي سيتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في مؤسسة موبيليس وذلك من خلال وصفها وأيضاً التأكد من ثباتها وصدقها.

▪ الفرع الأول: وصف أدوات جمع البيانات

تم التطرق في المبحث الثاني من هذا الفصل إلى أن الاستبيان هو الأداة التي سيتم الاعتماد عليها في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على قسمين، يتعلق القسم الأول بالمعلومات الأولية للأفراد محل الدراسة، ويضم العبارات التي تعبر عن: الجنس، العمر، المؤهل العلمي ومدة الخدمة.

أما القسم الثاني فيتعلق بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى محورين يعبران عن متغيري الدراسة الرئيسيين، بحيث:

1- المحور الأول: يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويضم 18 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- أولاً: الاهتمام بالموارد البشري: معبر عنها في العبارات من 1 إلى 5؛
- ثانياً: التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية: معبر عنه في العبارات من 6 إلى 12؛
- ثالثاً: الثقافة التنظيمية: معبر عنها في العبارات من 13 إلى 18.

2- المحور الثاني: يتعلق بالميزة التنافسية، ويضم 16 عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير كما يلي:

- أولاً: الجودة: معبر عنها في العبارات من 19 إلى 22؛
- ثانياً: الكفاءة: معبر عنه في العبارات من 23 إلى 26؛
- ثالثاً: الإبداع: معبر عنه في العبارات من 27 إلى 30؛
- رابعاً: الاستجابة للعملاء: معبر عنه في العبارات من 31 إلى 34.

بالإضافة إلى ذلك، فإن كيفية الإجابة على عبارات الاستبيان تعتمد على سلم Likert خماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5، وذلك كما يلي:

- غير موافق على الإطلاق: من 1 إلى 1.8؛
- غير موافق: من 1.8 إلى 2.6؛
- محايد: من 2.6 إلى 3.4؛
- موافق: من 3.4 إلى 4.2؛
- موافق تماما: من 4.2 إلى 5.

الفرع الثاني: ثبات وصدق أداة جمع البيانات

أولاً: ثبات أداة جمع البيانات

يقصد بثبات أداة القياس (Reliability) أن تعطي الأداة نفس الدرجة حينما نقوم بتكرار عملية القياس، وهناك عدد من الطرق الإحصائية لقياس الثبات أكثرها شيوعاً طريقة ألفا كرونباخ " α " (Cronbach alpha) التي تعتمد على ثبات الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، وقد بلغت قيمة " α " للاستمارة الكلية 59.7% أي بالتقريب 60% وهي نسبة مقبولة للدراسة.

ثانياً: صدق أداة جمع البيانات

يتمثل الهدف من الصدق في أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

1- الصدق الظاهري:

يتحقق الصدق الظاهري إذا كان مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه، أي مناسبة الاختبار لما يقيسه وقد تم تقدير الصدق الظاهري من خلال اللجوء إلى آراء المحكمين المختصين في مجال الدراسة والذين يمثلون مجموعة من الأساتذة الجامعيين لهم خلفية علمية وعملية تؤهلهم لأن يقيموا الأسئلة بموضوعية للتأكد من أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه.

وقد اطلع المحكمون على عنوان الدراسة، اشكالياتها وفرضياتها، وقدموا آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان وفقراته من حيث مدى وضوح عباراته ومدى مناسبته وسلامته صياغته، بالإضافة إلى مدى

ملائمة الفقرات، لموضوع الدراسة وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وقد قدم المحكمون عدة اقتراحات لتحسين الاستبيان سواء من خلال الإشارة بالحذف، الإبقاء أو تعديل العبارات، وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل الاستبيان وصياغته ليصل إلى شكله النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي:

ويعرف أيضا بصدق المحتوى والصدق البنائي، ويتحقق إذا كان محتوى الأداة من أسئلة بمختلف أشكالها يقيس فعلا أبعاد الدراسة، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للمجال المراد قياسه وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل Pearson للارتباط (Pearson correlation coefficient) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه، والجدولان رقم (02) و (03) يوضحان ذلك:

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والبعد الذي تنتمي إليه

العدد	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط
الاهتمام بالموارد البشري	01	تتم مؤسسة موبيليس بتطوير معارفنا، مهارتنا، وقدراتنا بشكل مستمر	0.087
	02	أتعلم بشكل مستمر كيفية تحسين جودة عملي	**0.745
	03	أتعلم كيفية إنجاز المهام بشكل مستمر لضمان أدائه بشكل أفضل وفي وقت أسرع	*0.436
	04	توفر مؤسسة موبيليس برامج تدريبية تهدف لزيادة القدرات الإبداعية	**0.496
	05	ما أتعلمه في عملي يساعدني في تطوير أفكار وطرق جديدة في العمل	**0.808
التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية	06	تضع مؤسسة موبيليس خطط تهدف إلى تمييز خدماتنا عن المنافسين	0.315
	07	تشمل خطط مؤسسة موبيليس الاستغلال الأمثل لجميع الموارد	**0.586
	08	تتطلب خطط مؤسسة موبيليس إدماج كل الطاقات البشرية المتوفرة	**0.662
	09	يشمل تفكير مؤسسة موبيليس على عقد دورات تكوينية عند طرح خدمة جديدة لزيادة القدرة الإبداعية	*0.377
	10	تعمل مؤسسة موبيليس على تعديل (تحسين) خطط جديدة لتمييز خدماتنا عن المنافسين	**0.767
	11	تتمحور خطط مؤسسة موبيليس حول الخدمة الجيدة للزبائن	0.167
	12	تعمل مؤسسة موبيليس على التنوع في الأفكار والخطط التي نتخذ الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن	0.152
	13	تركز مؤسسة موبيليس على نشر ثقافة الجودة في العمل	*0.416

0.089	تعمل مؤسسة موبيليس على الاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأهم	14	الثقافة التنظيمية
**0.468	تسود مؤسسة موبيليس ثقافة ترشيد الموارد والاستغلال الأفضل لها	15	
**0.640	يعتبر رضا الزبون أهم أهداف المؤسسة	16	
0.261	أعتقد أن مؤسسة موبيليس تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائنها	17	
**0.468	أعتقد أن مؤسسة موبيليس تمتلك سمعة جيدة في السوق (Réputation) وتعمل دائما على الحفاظ عليها	18	

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية والبعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	العبارة	رقم العبارة	البعد
**0.650	تهتم مؤسسة موبيليس بمستوى الجودة و الخدمات التي تقدمها للعملاء	19	الجودة
**0.769	تعمل مؤسسة موبيليس على الرفع من جودة منتجاتها باستمرار	20	
**0.584	تؤكد المؤسسة للعاملين أن الجميع معني بالجودة	21	
**0.581	تحتنا الإدارة على التركيز المستمر على العمل للتحكم فيه و إتقانه	22	
**0.670	تعمل مؤسسة موبيليس على استخراج أفضل طاقاتها	23	
0.154	تركز مؤسسة موبيليس على الاستغلال الأمثل للموارد	24	الكفاءة
**0.527	تلتزم المؤسسة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأهم	25	
*0.413	تستخدم مؤسسة موبيليس التكنولوجيا بدل التعامل الورقي قدر الإمكان	26	
*0.414	تشجع مؤسسة موبيليس على الإبداع وكل الأفكار و الحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال	27	الإبداع
**0.641	تعمل مؤسسة موبيليس على تطوير عمليات جيدة لضمان خدمة الزبون بشكل أفضل	28	
**0.626	تحتنا مؤسسة موبيليس على استحداث إجراءات إبداعية في الخدمة	29	
**0.536	تعمل مؤسسة موبيليس باستمرار على إنشاء عروض جديدة للعملاء (غير مقلدة)	30	
**0.711	تعمل مؤسسة موبيليس بشكل دائم على الاستجابة لمتطلبات العملاء ومعالجة شكاويهم	31	

**0.652	تخصص مؤسسة موبيليس عاملين أكفاء مختصين لمعالجة شكاوي العملاء	32	الاستجابة للعلماء
0.133	تتم مؤسسة موبيليس بتطوير مهاراتها لخدمة الزبائن في اقصر وقت	33	
*0.426	تلتزم مؤسسة موبيليس بالاستجابة لحاجيات العملاء في الآجال المحددة	34	

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

المطلب الثالث: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

يتم اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي باستعمال معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، بحيث يجب أن تنتمي قيم معامل الالتواء إلى المجال $[-1, 1]$ وأن تنتمي قيم التفلطح إلى المجال $[-3, 3]$ حتى يخضع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي ويبين الجدول رقم (04) معاملات الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيري هذه الدراسة وأبعادها.

الجدول رقم(04): نتائج اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة وأبعادها	معاملات الالتواء	معاملات التفلطح
الاهتمام بالموارد البشري	-0.279	-0.330
التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية	-1.006	0.591
الثقافة التنظيمية	0.217	-0.361
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	-0.092	0.784
الجودة	0.007	-0.967
الكفاءة	-0.658	0.784
الإبداع	0.188	-0.346
الاستجابة للعملاء	-0.449	-0.268
الميزة التنافسية	-0.212	-0.716

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يظهر الجدول أن معاملات الالتواء لمتغيري الدراسة وأبعادها تتراوح بين -1.006 و 0.217

بمعنى أنها تنتمي إلى المجال $[-1, 1]$ ، كما أن معاملات التفلطح تتراوح بين -0.967 و 0.784

بمعنى أنها تنتمي إلى المجال [3- ، 3] وذلك يعني أن متغيري الدراسة وأبعادها يخضعون للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الرابع: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يوضح الجدول رقم (05) أهم خصائص مجتمع الدراسة وذلك بناء على المعلومات المستخرجة من الاستبيان.

الجدول رقم (05): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	14	45.2
	أنثى	17	54.8
	المجموع	31	100
العمر	من 20 إلى 29 سنة	6	19.4
	من 30 إلى 39 سنة	16	51.6
	من 40 إلى 49 سنة	7	22.6
	من 50 سنة فأكثر	2	6.5
	المجموع	31	100
المؤهل العلمي	تقني سامي أو أدنى	7	22.6
	ليسانس	12	38.7
	ماستر	9	29.0
	ماجستير أو دكتوراه	3	9.7
	المجموع	31	100
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	12.9
	من 5 إلى 10 سنوات	15	48.4
	من 11 إلى 16 سنة	10	32.3
	من 16 سنة فأكثر	2	6.5
	المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

حسب الجدول، فإن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 54.8% بتكرار 18 عاملة، بينما كانت نسبة الذكور 45.2% بتكرار 14 عاملاً، كما يشير الجدول إلى أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بتكرار 16 عاملاً ونسبة 51.6%، هذه الفئة من العاملين تليها الفئة التي تتراوح بين 40 و 49 سنة والتي تضم نسبة 22.6%، في حين يوجد 6 عمال تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 سنة، بينما كان هنا كاثنين فقط تجاوزا الخمسين سنة بنسبة 6.5%.

بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم العاملين في مؤسسة موبيليس تتمثل مؤهلاتهم العلمية في شهادة " ليسانس " بنسبة 38.7%، تليها فئة العاملين الحائزين على شهادة الماستر بنسبة 29.0%، ثم فئة العاملين الحائزين على تقني سامي أو أدنى بتكرار 7 عمال ونسبة 22.6%، في حين يوجد 3 عمال فقط لديهم شهادة "ماجستير أو أعلى".

أما عن مدة الخدمة، فمعظم العاملين في مؤسسة موبيليس يعملون منذ 5 إلى 10 سنوات بتكرار 15 عاملاً ونسبة 48.4%، تليها الفئة التي تعمل منذ 11 إلى 16 سنة بنسبة 32.3%، ثم الفئة ذات مدة الخدمة الأقل من 5 سنوات بنسبة 12.9%، في حين يوجد عاملين فقط لهم أقدميه تجاوزت 16 سنة بنسبة 6.5% من مجموع مجتمع الدراسة.

كل ذلك يعني أن مجتمع الدراسة معظمه إناث، تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، بأقدمية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات ومؤهلات علمية أعلاها شهادة ليسانس وشهادة الماستر.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن اختبار ما إذا كان للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي و مدة الخدمة) أثر في إحداث فروق بين إجابات العاملين في مؤسسة موبيليس حول متغيرات الدراسة، وذلك باستعمال تحليل التباين الأحادي ANOVA .

1- تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل الجنس:

يظهر الجدول رقم (06) تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات عمالي

مؤسسة موبيليس على متغيرات الدراسة التي تعزى إلى عامل الجنس:

الجدول رقم (06): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل الجنس

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاهتمام بالموارد البشري	بين المجموعات	0.188	1	0.188	0.614	0.439
	داخل المجموعات	8.852	29	0.305		
	المجموع	9.040	30			
التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية	بين المجموعات	0.005	1	0.005	0.020	0.888
	داخل المجموعات	6.642	29	0.229		
	المجموع	6.646	30			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.086	1	0.086	1.013	0.322
	داخل المجموعات	2.457	29	0.085		
	المجموع	2.543	30			
الجودة	بين المجموعات	0.101	1	0.101	0.156	0.696
	داخل المجموعات	18.698	29	0.645		
	المجموع	18.798	30			
الكفاءة	بين المجموعات	0.339	1	0.339	1.195	0.283
	داخل المجموعات	8.222	29	0.284		
	المجموع	8.560	30			
الإبداع	بين المجموعات	0.000	1	0.000	0.000	1.000
	داخل المجموعات	6.750	29	0.233		
	المجموع	6.750	30			
الاستجابة للعملاء	بين المجموعات	0.403	1	0.403	1.387	0.248
	داخل المجموعات	8.416	29	0.290		
	المجموع	8.819	30			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات عاملي مؤسسة موبيليس عن جميع متغيرات الدراسة المتمثلة في: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الجودة، الكفاءة، الإبداع والاستجابة للعملاء تعزى للجنس، حيث أتت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05، ويمكن تفسير ذلك بنسبة الإناث الكبيرة التي اشتملتها عينة الدراسة (54.8%) مقارنة بنسبة الذكور (45.2%) أي أن عامل الجنس ليس له تأثير في توافر أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة في مؤسسة موبيليس.

2- تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل العمر:

يظهر الجدول رقم (07) تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات عاملي مؤسسة موبيليس على متغيرات الدراسة التي تعزى إلى عامل العمر:

الجدول رقم (07): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل العمر

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاهتمام بالموارد البشري	بين المجموعات	0.312	3	0.104	0.322	0.810
	داخل المجموعات	8.728	27	0.323		
	المجموع	9.040	30			
التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية	بين المجموعات	0.324	3	0.108	0.461	0.712
	داخل المجموعات	6.322	27	0.234		
	المجموع	6.646	30			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.780	3	0.260	3.978	0.018
	داخل المجموعات	1.763	27	0.065		
	المجموع	2.543	30			
الجودة	بين المجموعات	2.217	3	0.739	1.204	0.327
	داخل المجموعات	16.581	27	0.614		
	المجموع	18.798	30			
الكفاءة	بين المجموعات	0.396	3	0.132	0.437	0.728
	داخل المجموعات	8.164	27	0.302		
	المجموع	8.560	30			
الإبداع	بين المجموعات	0.313	3	0.104	0.438	0.727

		0.238	27	6.437	داخل المجموعات	
			30	6.750	المجموع	
0.907	0.182	0.058	3	0.175	بين المجموعات	الاستجابة
		0.320	27	8.643	داخل المجموعات	للعلماء
			30	8.819	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

توجد فروق في إجابات المبحوثين حول بعد الثقافة التنظيمية تعزى إلى عامل العمر، بينما الأبعاد المتبقية لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات عاملي مؤسسة موبيليس حيث أتت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05.

3- تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاهتمام بالمورد البشري	بين المجموعات	1.166	3	0.389	1.333	0.284
	داخل المجموعات	7.874	27	0.292		
	المجموع	9.040	30			
التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية	بين المجموعات	0.307	3	0.102	0.436	0.729
	داخل المجموعات	6.339	27	0.235		
	المجموع	6.646	30			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.054	3	0.018	0.195	0.899
	داخل المجموعات	2.489	27	0.092		
	المجموع	2.543	30			
الجودة	بين المجموعات	3.549	3	1.183	2.094	0.124
	داخل المجموعات	15.250	27	0.565		
	المجموع	18.798	30			
الكفاءة	بين المجموعات	2.056	3	0.685	2.844	0.056
	داخل المجموعات	6.505	27	0.241		
	المجموع	8.560	30			
الإبداع	بين المجموعات	0.608	3	0.203	0.891	0.458
	داخل المجموعات	6.142	27	0.227		

			30	6.750	المجموع	
0.919	0.164	0.053	3	0.158	بين المجموعات	الاستجابة للعلماء
		0.321	27	8.660	داخل المجموعات	
			30	8.819	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لكل من: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة للعملاء تعزى إلى عامل المؤهل العلمي حيث أتت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05.

4- تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل مدة الخدمة

يظهر الجدول رقم (09) تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين إجابات عاملي مؤسسة

موبيليس على متغيرات الدراسة التي تعزى إلى عامل مدة الخدمة:

الجدول رقم (09): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى إلى عامل مدة الخدمة

متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاهتمام بالموارد البشري	بين المجموعات	1.710	3	0.570	2.100	0.124
	داخل المجموعات	7.330	27	0.271		
	المجموع	9.040	30			
التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية	بين المجموعات	0.547	3	0.182	0.808	0.501
	داخل المجموعات	6.099	27	0.226		
	المجموع	6.646	30			
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.005	3	0.002	0.016	0.997
	داخل المجموعات	2.538	27	0.094		
	المجموع	2.543	30			
الجودة	بين المجموعات	2.714	3	0.905	1.519	0.232
	داخل المجموعات	16.084	27	0.596		
	المجموع	18.798	30			

0.148	1.933	0.505	3	1.514	بين المجموعات	الكفاءة
		0.261	27	7.047	داخل المجموعات	
			30	8.560	المجموع	
0.447	0.915	0.208	3	0.623	بين المجموعات	الإبداع
		0.227	27	6.127	داخل المجموعات	
			30	6.750	المجموع	
0.407	1.003	0.295	3	0.884	بين المجموعات	الاستجابة للعملاء
		0.294	27	7.934	داخل المجموعات	
			30	8.819	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يشير الجدول إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة للعملاء تعزى إلى عامل مدة الخدمة، حيث أتت كلها بمستوى دلالة أكبر من 0.05.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج البيانات المستخلصة من الاستبيان الذي تم توزيعه على عاملي مؤسسة موبيليس بولاية عنابة، وذلك باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لاستخراج أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في مؤسسة موبيليس؛
- تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط) Pearson؛
- اختبار صلاحية النموذج للدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى عرض نتائج الدراسة الكمية على مؤسسة موبيليس، وذلك من خلال استعراض إجابات مجتمع الدراسة على عبارات الاستبيان الموزعة على متغيري وأبعاد الدراسة.

الفرع الأول: اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

فيما يلي سيتم استعراض لاتجاهات مجتمع الدراسة حول عبارات المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير والمتمثلة في: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية.

اولا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالموارد البشري

يبين الجدول رقم (10) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالموارد البشري، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعده الاهتمام بالموارد البشري.

الجدول رقم(10): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاهتمام بالموارد البشري

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3.80 00	1	0.56034	4.225 8	0	0	2	20	9	التكرار	1	الاهتمام بالمورد البشري
					0	0	6.5	64.5	29	النسبة		
		3	1.41877	3.709 7	5	0	6	8	12	التكرار	2	
					16.1	0	19.4	25.8	38.7	النسبة		
		2	0.75206	4.032 3	0	0	8	14	9	التكرار	3	
					0	0	25.8	45.2	28.0	النسبة		
		4	0.83215	3.677 4	1	0	11	15	4	التكرار	4	
					3.2	0	35.5	48.4	12.9	النسبة		
		5	1.11201	3.354 8	4	2	5	19	1	التكرار	5	
					12.9	6.5	16.1	61.3	3.2	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يظهر الجدول أن جميع اتجاهات العاملين في مؤسسة موبيليس بولاية-عناية- حول بعد الاهتمام بالموارد البشري ذات مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يقرون بتوافر الاهتمام بالموارد البشرية التي ستكون داعمة للميزة التنافسية أي يوافقون على العبارات الموضوعية في الاستبيان والمعبرة عن الاهتمام بالموارد البشري بحيث:

- توفر مؤسسة موبيليس برامج تدريبية هدفها الأساسي زيادة القدرات الإبداعية؛
- تقوم المؤسسة على الاهتمام بشكل مستمر بتطوير مهارات العاملين و معارفهم وقدراتهم؛
- يتملك العاملون الفرصة للتعلم بشكل مستمر كيفية تحسين جودة العمل.

ثانيا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية

يبين الجدول رقم (11) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد التفكير الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية.

الجدول رقم(11): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية

مستوى القبول	الميل	ترتيب العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع	3.792 6	5	1.20215	3.3871	2	6	7	10	6	التكرار	6	التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية
					6.5	19. 4	22. 6	32. 3	19. 4	النسبة		
		4	0.95038	3.6452	0	6	3	18	4	التكرار	7	
					0	19. 4	9.7	58. 1	12. 9	النسبة		
		6	1.09446	3.2581	3	4	8	14	2	التكرار	8	
					9.7	12. 9	25. 8	45. 2	6.5	النسبة		
		7	1.32876	3.0323	6	4	8	9	4	التكرار	9	
					16. 4	12. 9	25. 8	29. 0	12. 9	النسبة		
		3	1.27591	4.1935	3	1	1	8	18	التكرار	10	
					9.7	3.2	3.2	25. 8	58. 1	النسبة		
		1	0.48637	4.6452	0	0	0	11	20	التكرار	11	
					0	0	0	35.5	64.5	النسبة		
2	0.49514	4.3871	0	0	0	19	12	التكرار	12			
			0	0	0	61.3	38.7	النسبة				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن متوسط اتجاهات العاملين في مؤسسة موبيليس حول بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية يقع في مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، وبالرغم من أن العاملين في مؤسسة موبيليس يقرون بتوافر التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية الداعم للميزة التنافسية فحسب العاملين يتوافر بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية من خلال ما يلي:

- مؤسسة موبيليس تعمل على وضع خطط تهدف إلى تمييز خدماتنا عن المنافسين؛

- تعمل مؤسسة موبيليس على تعديل خطط جديدة لتمييز خدماتها عن المنافسين؛
- تعمل مؤسسة موبيليس على التنوع في الأفكار والخطط التي تخدم الاستجابة الشريعة لحاجات الزبائن.

ثالثا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية

يبين الجدول رقم (12) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية، وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الاهتمام بالموارد البشري.

الجدول رقم(12): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية

المستوى القبول	الميل	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم	البعد
					1	2	3	4	5			
مرتفع جدا	4,26 34	3	0.48637	4.3548	0	0	0	20	11	التكرار	13	الثقافة التنظيمية
					0	0	0	64.5	35.5	النسبة		
		1	0.24973	4.9355	0	0	0	2	29	التكرار	14	
					0	0	0	6.5	93.5	النسبة		
		6	0.92632	3.5161	0	4	12	10	5	التكرار	15	
					0	12,9	38,7	32,3	16,1	النسبة		
		5	0.91228	3.9677	0	2	7	12	10	التكرار	16	
					0	6,5	22,6	38,7	32,3	النسبة		
		2	0.40161	4.8065	0	0	0	6	25	التكرار	17	
					0	0	0	19,4	80,6	النسبة		
		4	0.85635	4.0000	0	0	11	9	11	التكرار	18	
					0	0	35,5	29,0	35,0	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن متوسط إجابات العاملين في مؤسسة موبيليس يقع في مستوى "مرتفع جدا" حسب سلم Likert الخماسي، إذ يوافقون على معظم العبارات المعبرة عن توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لتنمية الميزة التنافسية، وهي:

- تركز مؤسسة موبيليس على نشر ثقافة الجودة في العمل؛
- تسود ثقافة المؤسسة ترشيد الموارد والاستغلال الأفضل لها؛
- تعمل مؤسسة موبيليس على الاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأهم.

ذلك، ويظهر الجدول رقم (13) مدى توافر أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس بولاية عنابة، وذلك بإبراز كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الموافقة على كل بعد وفقا لسلم Likert الخماسي وأيضا ترتيب توافر الأبعاد في مؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (13): اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
2	مرتفع	0,54894	3,8000	الاهتمام بالموارد البشري
3	مرتفع	0,47069	3,7926	التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية
1	مرتفع جدا	0,29115	4,2634	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى توافر أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الداعمة لتنمية الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ولكن بدرجات متفاوتة، فحسب آراء الباحثين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الاستبيان فإن الثقافة التنظيمية هو أقوى بعد يعبر عن توفر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المناسبة لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 4,2634 وانحراف معياري مقدار 0,29115 هذا المتوسط كان بمستوى "مرتفع جدا" حسب سلم

Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مؤسسة موبيليس يؤكدون على توافر الثقافة التنظيمية الداعمة لتنمية الميزة التنافسية.

وتأتي الاهتمام بالموارد البشري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره 3,8000 وانحراف معياري مقداره 0,54894، هذا المتوسط ينتمي بدوره إلى المستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مؤسسة موبيليس يؤكدون على توافر اهتمامهم بالموارد البشرية الداعمة لتنمية الميزة التنافسية .

أما التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره 3,7926، وانحراف معياري مقداره 0,47069، هذا المتوسط ينتمي إلى المستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مؤسسة موبيليس يشيرون إلى توافر التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية الداعمة لتنمية الميزة التنافسية بشكل مرتفع.

الفرع الثاني: اتجاهات مجتمع الدراسة حول متغير الميزة التنافسية

سيتم تحليل اتجاهات مجتمع الدراسة حول عبارات المتغير التابع ممثلاً في الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد ذلك المتغير والمتمثلة في: الجودة، الكفاءة، الإبداع والاستجابة للعملاء.

أولاً: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الجودة

يبين الجدول رقم(14) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الجودة وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الجودة.

الجدول رقم (14): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الجودة

العدد	رقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب	الميل	مستوى القبول
			1	2	3	4	5					
	19	التكرار	0	0	13	9	9	3,871	0.846	2		
		النسبة	0	0	41,9	29	29					

مرتفع	3,58 06	3	1,707 04	3.225 8	8	5	2	4	12	التكرار	20	الجودة
					25, 8	16,1	6,5	12,9	38,7	النسبة		
		4	1,203 04	3,225 8	4	5	4	16	2	التكرار	21	
					12, 9	16,1	12,9	51,6	6,5	النسبة		
		1	1,032 80	4,000 0	0	3	7	8	13	التكرار	22	
					0	9,7	22,6	25,8	41,9	النسبة		

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن معظم اتجاهات العاملين في مؤسسة موبيليس بولاية عنابة حول بعد الجودة ذات مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يقرون بتوفر الجودة تجاه تنمية الميزة التنافسية أي يوافقون بشكل عام على العبارات الموضوعية في الاستبيان والمعبرة عن هذا البعد بحيث:

- تعمل مؤسسة موبيليس على الرفع من جودة منتجاتها باستمرار؛
- تعمل الإدارة على إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جودة المنتج والعمل؛
- تهتم مؤسسة موبيليس بمستوى الجودة والخدمات التي تقدمها للعملاء.

ثانيا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة

يبين الجدول رقم (15) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الكفاءة.

الجدول رقم (15): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الكفاءة

مستوى القبول	الميل	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الخيارات					التكرار والنسبة	رقم العبرة	البعد
					1	2	3	4	5			
		4	1,20215	3,3871	4	2	7	14	4	التكرار	23	
					12, 9	6,5	22, 6	45, 2	12, 9	النسبة		
	3,75	1	0,70635	4,0323	0	0	7	16	8	التكرار	24	

								7	3		
	4	0.8700	3,9032	0	1	10	11	9	التكرار	29	
		5		0	3,2	32,	35,	29	النسبة		
						3	5				
	1	0.8847	4,1290	0	1	7	10	13	التكرار	30	
		6		0	3,2	22,	32,	41,	النسبة		
						6	3	9			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يظهر الجدول أن اتجاهات العاملين في مؤسسة موبيليس حول بعد الإبداع تقع كلها في المستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، كما اتضح أن هؤلاء العاملين يقرون بتوافر الإبداع في إطار تنمية الميزة التنافسية أي يوافقون على العبارات الموضوعية في الاستبيان والمعبرة عن هذا البعد، وهي:

- تشجع مؤسسة موبيليس على الإبداع وكل الأفكار والحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال؛
- تحث المؤسسة على استحداث إجراءات إبداعية في الخدمة؛
- تعمل المؤسسة باستمرار على إنشاء عروض جديدة للعملاء.

رابعا: اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاستجابة للعملاء

يبين الجدول رقم (17) اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاستجابة للعملاء وذلك باستعراض كل من: تكرار ونسبة الخيارات التي تعبر عن درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري والميل العام الخاص ببعد الاستجابة للعملاء.

الجدول رقم (17): اتجاهات مجتمع الدراسة حول بعد الاستجابة للعملاء

البيد	رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الميل	مستوى القبول
			1	2	3	4	5					
	31	التكرار	1	5	8	6	11	3,6774	1,22167	1		
		النسبة	3,	1	25,	19,	35,					
			2	6,	8	4	5					
				1								

مرتفع	3,58 87	4	1,31329	3,4839	3	4	2	7	9	التكرار	32	الاستجابة للعملاء
					9,	1	25,	22,	29,	النسبة		
	2	0.87129	3,6774	0	4	6	17	4	التكرار	33	النسبة	
				0	1	19,	54,	12,				
	3	0.76902	3,5161	0	4	8	18	1	التكرار	34	النسبة	
				0	1	25,	58,	3,2				
					7	9						

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول أن إجابات العاملين في مؤسسة موبيليس ذو مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert

الخماسي، إذ يوافقون على العبارات المعبرة عن توافر الاستجابة للعملاء، حيث تتمثل فيما يلي:

- تعمل المؤسسة بشكل دائم على الاستجابة لمتطلبات العملاء ومعالجة شكاويهم؛
- تخصص مؤسسة موبيليس عاملين أكفاء مختصين لمعالجة شكاوي العملاء.
- تهتم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين لخدمة الزبائن في اقصر وقت.

وفي الجمل، يظهر الجدول رقم (18) مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس بولاية

عناية، وذلك بإبراز كل من: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مستوى القبول على كل بعد وفقا لسلم

Likert الخماسي وأيضا ترتيب توافر الأبعاد في مؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (18): اتجاهات مجتمع الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية
4	مرتفع	0,79159	3,5806	الجودة
2	مرتفع	0,53418	3,7581	الكفاءة
1	مرتفع	0,47434	4,0000	الإبداع

3	مرتفع	0,54217	3,5887	الاستجابة للعملاء
---	-------	---------	--------	-------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى توافر الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس حيث كان مستوى القبول في الأبعاد الأربعة "مرتفع"، فحسب آراء العاملين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير عن الميزة التنافسية في الاستبيان، فإن الإبداع هو أقوى بعد يعبر عن توفر الميزة التنافسية بالمؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 4,0000 وانحراف معياري مقدار 0,47434 هذا المتوسط ذو مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مؤسسة موبيليس يؤكدون على توافر الإبداع في إطار تنمية الميزة التنافسية.

ويأتي في المرتبة الثانية بعد الكفاءة للتعبير عن توافر تنمية للميزة التنافسية، وذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,7581 وانحراف معياري مقداره 0,53418 هذا المتوسط بدوره ذو مستوى "مرتفع" حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مؤسسة موبيليس يقرون بتركيز المؤسسة على كفاءة العاملين في إطار تنمية للميزة التنافسية.

وتأتي الاستجابة للعملاء في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي مقداره 3,5887 وانحراف معياري مقداره 0,54217 هذا المتوسط ذو مستوى "مرتفع" أيضا حسب سلم Likert الخماسي، ويعني أن العاملين في مؤسسة موبيليس يؤكدون على الاستجابة لمتطلبات العملاء تجاه تنمية الميزة التنافسية. وقد أتى بعد الجودة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره 3,5806 وانحراف معياري مقداره 0,79159 هذا البعد ذو مستوى "مرتفع" أيضا حسب سلم Likert الخماسي وهو بعد متقارب جدا من بعد الاستجابة للعملاء ويعني أن العاملين في مؤسسة موبيليس يشيرون إلى توافر الجودة في إطار تنمية للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيري وأبعاد الدراسة (ارتباط) Pearson

يظهر الجدول رقم (19) معاملات الارتباط (ارتباط Pearson) فيما بين متغيري الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية وأيضاً أبعادهما المتمثلة في: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة للعملاء.

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية

الارتباط مع الميزة التنافسية	الارتباط مع الاستجابة للعملاء	الارتباط مع الإبداع	الارتباط مع الكفاءة	الارتباط مع الجودة	أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
-0,032	0,134	-0,282	0,279	-0,173	الاهتمام بالموارد البشري
0,556**	0,326	0,411*	0,286	-0,404*	التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية
0,205	0,032	0,101	0,022	0,296	الثقافة التنظيمية
0,427*	0,333	0,095	0,413*	0,255	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية بلغت 0.426*، وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم في تنمية الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة موبيليس، بالإضافة إلى ذلك، فإن:

1. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الجودة بمعامل ارتباط بلغ 0.255؛
2. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءة بمعامل ارتباط بلغ 0.413؛

3. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع بمعامل ارتباط بلغ 0,095؛

4. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والاستجابة للعملاء بمعامل ارتباط بلغ 0,333.

وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة، فيشير الجدول إلى أنه هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 و 0.05 بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية بحيث:

1- الاهتمام بالموارد البشري: تثبت الدراسة التطبيقية انه لا توجد علاقة ارتباط بين الاهتمام بالموارد البشري وأبعاد لميزة التنافسية؛

2- التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية: كما تثبت الدراسة التطبيقية وجود علاقة ارتباط طردية بين التفكير الاستراتيجي وكل من: الجودة والإبداع. في حين لا توجد علاقة ارتباط بين التفكير الاستراتيجي والكفاءة والاستجابة للعملاء؛

3- الثقافة التنظيمية: تثبت الدراسة التطبيقية أيضا انه لا توجد علاقة ارتباط بين الثقافة وجميع أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية النموذج للدراسة

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، وأيضا للتأكد من وجود أثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الميزة التنافسية والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	0.788	1	0.788	6.469	0.017
الخطأ	3.534	29	0.122	-	-
المجموع	4.322	30	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 6.469 عند مستوى معنوية يساوي 0.017 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر خطي معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الميزة التنافسية، وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة.

كما تم اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) والمتمثلة في: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تنمية الميزة التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التصحيح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.427	0.182	0.154	0.34907

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن معامل التحديد **R Square** الذي استخدم لاختبار أثر كل من: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على تنمية الميزة التنافسية يساوي 0.182، هذه القيمة تعني أن أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإمكانها تفسير التغيرات في تنمية الميزة التنافسية بنسبة 18.2% بخطأ معياري قدره 0.34907.

كما يبين الجدول أن معامل Pearson للارتباط (R) بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية يساوي 0.427 هذه القيمة تدل أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كل من: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والثقافة التنظيمية مع الميزة التنافسية.

إذاً، كل ذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع للدراسة، ما يعني القدرة على تحليل نتائج الانحدار المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمتغير مستقل وكل بعد تابع من أبعاد الميزة التنافسية وذلك أثناء اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من توافر كل من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية بأبعادهما في مؤسسة موبيليس بولاية عنابة، وبمستويات مرتفعة على العموم ووجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيري وأبعاد الدراسة وبعد التأكد من صلاحية النموذج المتبع للدراسة، سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: "H": تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية"، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية التي تدخل ضمن هذه الفرضية الرئيسية لمعرفة كيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة موبيليس.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية (H1)

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة"، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادهما مع الجودة، تحليل التباين للانحدار بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والجودة بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الجودة، بالإضافة إلى معادلة خط الانحدار بين طرفي هذه الفرضية الفرعية وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

الجدول رقم (22): معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادهما مع الجودة

مستوى الدلالة	الارتباط مع الجودة	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادهما
0.353	-0.173	الاهتمام بالموارد البشري
0.024	0.404*	التفكير الاستراتيجي
0.105	0.296	الثقافة التنظيمية
0.165	0.255	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والجودة يساوي 0.255، حيث انه لا يوجد ارتباط معنوي لان كل القيم اكبر من 0.05 باستثناء التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية وبالتالي لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الجودة، حيث أن الارتباط عكسي في الخانة الأولى أي أن كلما زاد الاهتمام بالموارد البشري كلما نقص الاهتمام بالجودة، كما أن أفضل قيمة هي الثانية وبالتالي تساهم الخطط الإستراتيجية في الجودة حيث كان الارتباط متوسط 0.4 وبالتالي فهو الارتباط معنوي بين التفكير الاستراتيجي و الجودة فقط.

ويوضح الجدول رقم (23) تحليل التباين للانحدار بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والجودة.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والجودة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	1.227	1	1.227	2.025	0.165
الخطأ	17.571	29	0.606	-	-
المجموع	18.798	30	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 2.025 عند مستوى معنوية يساوي 0.165 هذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني انه لا يوجد ارتباط معنوي بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والجودة وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الرعية للتأكد من صحتها أم لا.

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (24) معامل التحديد (Square R) الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الجودة.

الجدول رقم (24): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الجودة

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0.77840	0.033	0.065	0.255	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (Square R) الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الجودة يساوي 0.065، هذه القيمة تعني أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإمكانها تفسير التغيرات في الجودة بنسبة 0.65% بخطأ معياري قدره 0.77840

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (25) اختبار "t" على الفرضية الفرعية H1 المتعلقة بميل خط الانحدار للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الجودة من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعة، بحيث:

- H1.0: " لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة"؛
- H1.1: " تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة"؛

الجدول رقم (25): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H1"

مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري A	
0.929	0.089		2.371	الثوابت
0.165	1.423	0.255	0.599	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 1.423 بمستوى دلالة 0.165 هذه القيمة أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية $H_{1.0}$ ورفض الفرضية البديلة $H_{1.1}$ ومعنى ذلك أنه لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية (H2)

بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى "H1" سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية والمتمثلة في H2 : للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الكفاءة ، تحليل التباين للانحدار بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءة بالإضافة على معامل التحديد لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءة وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

يبين الجدول رقم (26) معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الكفاءة.

الجدول رقم (26): معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الكفاءة

مستوى الدلالة	الارتباط مع الكفاءة	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها
0.129	0.279	الاهتمام بالموارد البشري
0.119	0.286	التفكير الاستراتيجي
0.908	0.022	الثقافة التنظيمية
0.021	*0.413	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءة تساوي 0.413، حيث يوجد ارتباط معنوي بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الكفاءة في حين أنه لا يوجد ارتباط معنوي بالنسبة لكل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الكفاءة أي (

الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية)، حيث القيم كانت أكبر من 0.05 وبالتالي لا تساهم الإدارة الإستراتيجية في الكفاءة من خلال تلك الأبعاد.

ويوضح الجدول رقم (27) تحليل التباين للانحدار بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءة.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	1.460	1	1.460	5.961	0.021
الخطأ	7.101	29	0.245	-	-
المجموع	8.560	30	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 5.961 عند مستوى معنوية يساوي 0.021 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني انه يوجد أثر خطي معنوي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءة وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية H2.

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (28) معامل التحديد (Square R) الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءة.

الجدول رقم (28): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على

الكفاءة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.413	0.171	0.142	0.49483

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن معامل التحديد الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءة يساوي 0.171، هذه القيمة تعني أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإمكانها تفسير التغيرات في الكفاءة بنسبة 17.1% بخطأ معياري قدره 0.49483.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (29) اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H2 المتعلقة بميل خط الانحدار للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءة من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعة، بحيث:

- H2.0: " ليس هناك دور للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الكفاءة للأداء؛"
- H2.1: "للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء؛"

الجدول رقم(29): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H2"

مستوى الدلالة	قيم اختبار T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري A	
0.956	0.056	-	1.508	الثوابت
0.021	2.442	0.413	0.381	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 2.442 بمستوى دلالة 0.021 هذه القيمة اقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H2.0 وقبول الفرضية البديلة H2.1 التي تؤكد مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية من خلال الكفاءة ومعنى ذلك أنه للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء.

ولتفسير هذه الفرضية بشكل أدق، تم تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الكفاءة لمعرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على البعد التابع. والجدول رقم (30) يوضح ذلك.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الكفاءة

معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
			Beta	الخطأ المعياري	A	
0.279	0.048	2.073	0.367	0.172	0.357	الاهتمام بالموارد البشري
0.286	0.045	2.102	0.383	0.207	0.435	التفكير الاستراتيجي
0.022	0.885	-0.145	-0.026	0.329	0.048-	الثقافة التنظيمية
0.413	0.021	2.442	0.413	0.381	0.930	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

بالنسبة للاهتمام بالموارد البشري، فيشير الجدول إلى وجود تأثير إيجابي لهذا البعد على الكفاءة ($B\hat{\epsilon}ta = 0.367$)، وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05 وهذا يؤكد وجود مساهمة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على الكفاءة من خلال الاهتمام بالموارد البشري.

أما التفكير الاستراتيجي فله تأثير ايجابي على الكفاءة ($B\hat{\epsilon}ta = 0.383$) وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أقل من 0.05 وهذا يؤكد وجود مساهمة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الكفاءة من خلال التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية.

وللثقافة التنظيمية تأثير سلبي على الكفاءة ($B\hat{\epsilon}ta = -0.026$) وأن قيمة "t" تقع في مستوى دلالة أكبر من 0.08، وهذا يدل على أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا تساهم في الكفاءة من خلال الثقافة التنظيمية.

وبما أن معامل الارتباط في البعدين (الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية) كان من 0 إلى اقل من 0.5 فان الارتباط هنا كان ضعيف، في حين كان معامل الارتباط في الثقافة التنظيمية من 0.7 إلى اقل من 0.9 فان الارتباط هنا كان قوي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية H3.

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والمتمثلة في H3: "للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تطوير الإبداع"، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الإبداع وتحليل التباين للانحدار بينهما بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبداع وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

يبين الجدول رقم (31) معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الإبداع.

الجدول رقم (31): معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الإبداع

مستوى الدلالة	الارتباط مع الإبداع	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها
0.125	-0.282	الاهتمام بالموارد البشري
0.022	0.411*	التفكير الاستراتيجي
0.590	0.101	الثقافة التنظيمية
0.610	0.095	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع يساوي 0.095، حيث انه لا يوجد ارتباط معنوي لان كل القيم اكبر من 0.05 باستثناء التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية وبالتالي لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الإبداع، حيث أن الارتباط عكسي في الخانة الأولى أي أن كلما زاد الاهتمام بالموارد البشري كلما نقص الاهتمام بالإبداع، كما أن أفضل قيمة هي الثانية وبالتالي تساهم الخطط الإستراتيجية في الإبداع حيث كان الارتباط متوسط 0.4 وبالتالي فهو الارتباط معنوي بين التفكير الاستراتيجي و الإبداع فقط.

ويوضح الجدول رقم (32) تحليل التباين للانحدار بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع.

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	0.061	1	0.061	0.267	0.610
الخطأ	6.689	29	0.231	-	-
المجموع	6.750	30	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 0.267 عند مستوى معنوية يساوي 0.610 هذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني انه لا يوجد ارتباط معنوي بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإبداع وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الفرعية للتأكد من صحتها أم لا.

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (33) معامل التحديد (Square R) الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبداع.

الجدول رقم (33): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبداع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.095	0.009	-0.025	0.48025

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (Square R) الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبداع يساوي 0.009، هذه القيمة تعني أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإمكانها تفسير التغيرات في الإبداع بنسبة 0.09% بخطأ معياري قدره 0.48025.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (34) اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H3 المتعلقة بميل خط الانحدار للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإبداع من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعية، بحيث:

- H3.0: " لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الإبداع؛"
- H3.1: " للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تطوير الإبداع؛"

الجدول رقم(34): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H3"

مستوى الدلالة	قيم اختبار t	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري A	
0.035	2.218	-	1.463	الثوابت
0.610	0.516	0.095	0.370	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

من الجدول يتضح أن "t" تساوي 0.516 بمستوى دلالة 0.610 هذه القيمة أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية H3.0 ورفض الفرضية البديلة H3.1 ومعنى ذلك أنه لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الإبداع.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية H4

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء"، وذلك من خلال تحديد معاملات ارتباط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الاستجابة للعملاء، تحليل التباين للانحدار بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الاستجابة للعملاء، بالإضافة إلى معامل التحديد لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستجابة للعملاء وأيضا اختبار "t" لقبول أو رفض هذه الفرضية الفرعية.

يبين الجدول رقم (35) معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الاستجابة للعملاء.

الجدول رقم (35): معاملات ارتباط Pearson للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها مع الاستجابة للعملاء

مستوى الدلالة	الارتباط مع الاستجابة للعملاء	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها
0.471	0.134	الاهتمام بالموارد البشري
0.073	0.326	التفكير الاستراتيجي
0.865	0.032	الثقافة التنظيمية
0.068	0.333	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

** الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss.

يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والاستجابة للعملاء يساوي 0.333، وقد كان للتفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية أعلى معامل ارتباط بقيمة 0.326، ولكن بمستوى دلالة معنوية أكبر من 0.05، تليها الاهتمام بالموارد البشري بقيمة 0.134 وبمستوى دلالة أكبر من 0.05، وأخيراً أقل معامل ارتباط كان للثقافة التنظيمية حيث قدر بـ 0.032 وبمستوى دلالة أكبر من 0.05، معنى ذلك أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لا تساهم في ضمان الاستجابة للعملاء من خلال تلك الأبعاد.

يوضح الجدول رقم (36) تحليل التباين للانحدار بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والاستجابة للعملاء.

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والاستجابة للعملاء

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	0.975	1	0.975	3.605	0.068
الخطأ	7.844	29	0.270	-	-
المجموع	8.819	30	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 3.605 عند مستوى معنوية يساوي 0.068 هذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني أنه لا يوجد ارتباط معنوي بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والاستجابة للعملاء وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الفرعية للتأكد من صحتها أم لا.

بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول رقم (37) معامل التحديد (Square R) الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستجابة للعملاء.

الجدول رقم (37): نتائج معامل التحديد (R Square) لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستجابة للعملاء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.333	0.111	0.080	0.52006

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن معامل التحديد (Square R) الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستجابة للعملاء يساوي 0.111، هذه القيمة تعني أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإمكانها تفسير التغيرات في الاستجابة للعملاء بنسبة 11.1% بخطأ معياري قدره 0.52006.

بعد ذلك، يوضح الجدول رقم (38) اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H4" المتعلقة بميل خط الانحدار للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستجابة للعملاء من أجل تأكيد أو نفي الفرضية الفرعية الموضوعة، بحيث:

- H3.0: لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء؛
- H3.1: تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء."

الجدول رقم(38): اختبار "t" على الفرضية الفرعية "H4"

مستوى الدلالة	قيم اختبار T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري A	
0.714	0.370	-	1.584	الثوابت
0.068	1.899	0.333	0.400	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

من الجدول يتضح أن قيمة "t" تساوي 1.899 بمستوى دلالة 0.068، هذه القيمة أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية H4.0 ورفض الفرضية البديلة H4.1 ومعنى ذلك أنه لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء.

المبحث الخامس: تفسير النتائج

بعد اختبار الفرضيات الموضوعية لهذه الدراسة، سيتم في هذا المبحث تفسير النتائج المستخلصة من كل فرضية فرعية لمعرفة كيفية مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل أدق في تبني كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الأول: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

مما سبق، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى "H1" المتعلقة بعلاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالجودة، أي: " لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة"، بمعامل ارتباط 0.255، وأن التغيرات الحاصلة في الجودة تفسرها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بنسبة 0.65%.

حيث انه لا يوجد ارتباط معنوي لجميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الجودة باستثناء التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، وهذا يفسر بان الخطط الإستراتيجية تساهم في التركيز على ضمان وتحسين الجودة تجاه الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الجودة بغرض تفسير العلاقة بينهما وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع الجودة وصولا إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

الفرع الأول: تفسير العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية والجودة

تبين أن للتفكير الاستراتيجي الارتباط المعنوي الأكبر مع الجودة في سبيل تنمية للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، ويعتبر هذا عاملا مهما وقد بلغ معامل الارتباط 0.404 وهو ارتباط إيجابي ضعيف.

رغم ضعفه إلا أن الارتباط معنوي وتتضح تلك العلاقة بين البعدين في الحرص على توفير الخطط و البرامج ذات العلاقة بالجودة التي تهدف إلى تمييز خدمات مؤسسة موبيليس عن المنافسين، بالإضافة إلى التنوع في الأفكار لتقديم الخدمة الجيدة للزبائن. إذ أكد هذا أن التخطيط للجودة هو أحد أهم الاحتياجات الإدارية لتطبيق تنمية للميزة التنافسية.

تأتي هذه النتيجة إلى ما يؤكد جوتش وديفيز (Goetsch & Davis) أن " للجودة عدة عناصر مهمة لا بد من توافرها لنجاحها والتي تتمثل في الخطط الإستراتيجية والتي تشمل العناصر التالية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف الرئيسية، والنشاطات الضرورية التي يجب أن تكتمل لتنفيذ الأهداف الرئيسية)، فالخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة لازم لضمان ثباتها واستمرار تنافسيتها في السوق ولذلك فإن الفوائد التنافسية لإدارة الجودة يجب أن توجه نحو قيادة الجودة والعمل على تحسينها باستمرار وللأبد".

الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة

أنت قيمة الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية بعد الخطط الإستراتيجية ولكن لا يوجد ارتباط معنوي بين الثقافة التنظيمية والجودة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.296 وهي قيمة أكبر من 0.05 وبالتالي الثقافة التنظيمية لا تساهم على التركيز وضمان الجودة في مؤسسة موبيليس.

تأتي هذه النتيجة مخالفة لما توصل إليه (كسيهكتر) الذي يؤكد على أن ثقافة الأداء المتميز تحقق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية.

الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري والجودة

أنت قيمة بعد الاهتمام بالموارد البشري في المرتبة الثالثة وهي قيمة سالبة -0.173، و بالتالي الارتباط عكسي بينهما أي أن كلما نقص الاهتمام بالموارد البشري كلما زاد الاهتمام بالجودة، وهذا غير منطقي لأنه يستلزم الاهتمام بالموارد البشري لضمان الجودة الجيدة.

هذه النتيجة تأتي مخالفة لما توصل إليه Woods الذي يوصي بأن الجميع معني بالجودة، وذلك من خلال التأكيد من أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة كل فرد في انجاز مهامه، وبالتالي يستلزم الاهتمام الجيد بالموارد البشري لضمان الجودة الجيدة في انجاز المهام.

المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

مما سبق، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية "H2" المتعلقة بعلاقة الإدارة الإستراتيجية بالكفاءة أي: "للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء"، بمعامل ارتباط إيجابي ضعيف

بلغ 0.413، وأن التغيرات الحاصلة في الكفاءة تفسرها التغيرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بنسبة 17.1%.

بالنسبة لكل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في (الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية)، لا يوجد ارتباط معنوي لكل بعد من الأبعاد المذكورة سابقا مع الكفاءة لان جميع القيم كانت اكبر من 0.05، في حين أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرتبطة معنويا مع الكفاءة. وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الكفاءة بغرض تفسير العلاقة بينهما وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع الكفاءة وصولا إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

الفرع الأول: تفسير العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية والكفاءة

تبين أن للتفكير الاستراتيجي القيمة الأكبر للارتباط مع الكفاءة في مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معامل الارتباط 0.286 مع مستوى دلالة أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد مساهمة بين التفكير الاستراتيجي والكفاءة في سبيل تنمية للميزة التنافسية.

على الرغم من عدم وجود مساهمة بينهما إلا أن معظم العاملين في مؤسسة موبيليس أكدوا على أن خطط المؤسسة تشمل الاستغلال الأمثل لجميع الموارد وان هناك علاقة بينهما تتجلى في إدماج كل الطاقات البشرية المتوفرة.

الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري والكفاءة

أتى الاهتمام بالموارد البشري في المرتبة الثانية بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية بمعدل ارتباط مع الكفاءة 0.279، حسب نتائج هذه الدراسة لا توجد علاقة ارتباط معنوية في سبيل تنمية للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس. كما أكد العاملين في المؤسسة أن هذه العلاقة تتجلى من خلال تعلم الفرد كيفية انجاز المهام بشكل مستمر لضمان أدائه بشكل أفضل وفي وقت أسرع.

على الرغم من عدم وجود مساهمة بينهما إلا أن كلود ليفي لوبوي *claude lévy leboyer* يؤكد بان الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي

ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة كما ينبغي، في إطار ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها.

الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والكفاءة

أتت الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث ارتباطها مع الكفاءة في سبيل تنمية للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معدل الارتباط 0.022، وتظهر علاقة الثقافة التنظيمية بالكفاءة من خلال اعتراف مؤسسة موبيليس بإنجازات العاملين ومكافأتهم مع التركيز على ترشيد ثقافة الموارد والاستغلال الأفضل لها.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

مما سبق، تم رفض صحة الفرضية الفرعية "H3" المتعلقة بعلاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالإبداع أي: "لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الإبداع"، وذلك بمعامل ارتباط 0.095 وأن التغيرات الحاصلة في الإبداع لا تفسرها التغيرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع تطوير الإبداع بغرض تفسير العلاقة بينهما وذلك بالبدء بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع الإبداع و وصولا إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

الفرع الأول: تفسير العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية والإبداع

بينت نتائج الدراسة أن للتفكير الاستراتيجي الارتباط المعنوي الأكبر مع الإبداع في سبيل تنمية للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، وقد بلغ معدل ارتباطه 0.411 وهو ارتباط معنوي ايجابي.

ويعني ذلك أن تفكير مؤسسة موبيليس يستند على عقد دورات تكوينية عند طرح خدمة جديدة لزيادة القدرات الإبداعية، بالإضافة إلى ذلك تعمل المؤسسة باستمرار على خلق أفكار جديدة في سبيل تمييز خدماتها عن الآخرين.

ويؤكد ذلك أبراهام سيلزنيك Abraham zaleznick من خلال أن الإبداع هو قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والخطط الاستراتيجية والمعلومات والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار إستراتيجية أو طرق جديدة.

الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع

أتت الثقافة التنظيمية في المرتبة الثانية بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية من حيث الارتباط والتأثير في الإبداع في سبيل تنمية للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس حيث بلغ معامل الارتباط 0.101 وهو ارتباط ليس معنوي وهذا راجع لكونه أكبر من الارتباط المعنوي 0.05. تفسر هذه النتيجة بان مؤسسة موبيليس لا تشجع على الحلول الجديدة المقدمة من طرف العاملين.

الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري والإبداع

حسب نتائج هذه الدراسة، فإنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاهتمام بالموارد البشري والإبداع في سبيل تنمية للميزة التنافسية، حيث كان معدل الارتباط بينهما -0.282، وهو ارتباط عكسي أي أن كلما زاد الاهتمام بالموارد البشري كلما نقص الاهتمام بالإبداع. تفسر هذه النتيجة بعدم وجود مساهمة بين الاهتمام بالموارد البشري والإبداع في إطار تنمية الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة موبيليس. وعلى الرغم من تأكيد العاملين بان مؤسسة موبيليس توفر برامج تدريبية تهدف لزيادة القدرات الإبداعية، إلا انه لا يوجد مساهمة بين الاهتمام بالموارد البشري و الإبداع في مؤسسة موبيليس.

المطلب الرابع: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

مما سبق، تم رفض صحة الفرضية الفرعية الرابعة H4 والمتعلقة بعلاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالاستجابة للعملاء، أي: "لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء"، وذلك بمعامل ارتباط بلغ 0.333 وان التغيرات الحاصلة في الاستجابة للعملاء تفسرها التغيرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بنسبة 11.1%.

وقد تبينت تأثيرات أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستجابة للعملاء في إطار تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس. وفيما يلي استعراض لعلاقة كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية مع الاستجابة للعملاء بغرض تفسير العلاقة بينهما وذلك بالبداية بالبعد ذي الارتباط الأكبر مع الاستجابة للعملاء وصولاً إلى البعد ذي الارتباط الأقل.

الفرع الأول: تفسير العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية والاستجابة للعملاء

بينت نتائج الدراسة أن للتفكير الاستراتيجي الارتباط الأكبر مع الاستجابة للعملاء في إطار تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، وقد بلغ معدل الارتباط 0.326 وهو ليس ارتباطاً معنوي وهذا راجع لكونه ذو مستوى دلالة معنوية أكبر من 0.05.

تفسر هذه النتيجة أنه على الرغم من تأكيد العاملين بأن مؤسسة موبيليس تعمل على التنوع في الأفكار والخطط التي تخدم الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن، إلا أنه لا توجد مساهمة بين التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية والاستجابة للعملاء.

الفرع الثاني: تفسير العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري والاستجابة للعملاء

أتى الاهتمام بالموارد البشري في المرتبة الثانية بعد التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية من حيث الارتباط مع الاستجابة للعملاء في سبيل تنمية للميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معدل الارتباط 0.134 وهو ارتباط غير معنوي لأنه ذو مستوى دلالة أكبر من 0.05.

فقد أكد معظم العاملون أن مؤسسة موبيليس تعمل على تخصيص عاملين أكفاء لمعالجة شكاوي العملاء، بالإضافة إلى ذلك تهتم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين لخدمة الزبائن في أقرب وقت، على الرغم من هذا إلا أنه لا توجد مساهمة بين الاهتمام بالموارد البشري والاستجابة للعملاء.

الفرع الثالث: تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستجابة للعملاء

أتت الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة حيث لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية والاستجابة للعملاء على مستوى مؤسسة موبيليس، حيث بلغ معدل ارتباطها مع الاستجابة للعملاء 0.032 مع مستوى دلالة أكبر من 0.05، هذه النتيجة تفسر عدم وجود علاقة بينهما في إطار تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي كانت على مستوى على مؤسسة موبيليس بولاية عنابة، وبعد تحديد مصادر جمع البيانات وأدوات جمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة ، تم تطبيق أساليب المعالجة الإحصائية اللازمة كالتحليل الوصفي لاتجاهات مجتمع الدراسة حول متغيري الدراسة لمعرفة مدى توافرها في مؤسسة موبيليس بولاية عنابة، تحليل الارتباط بين متغيري بين متغيري وأبعاد الدراسة، اختبار صلاحية النموذج للدراسة بغرض تحليل نتائج الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة على المؤسسة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

وقد تمثلت أهم النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية على مؤسسة موبيليس بولاية عنابة في توافر أبعاد متغيري الدراسة ولكن بمستويات متفاوتة، فبالنسبة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فقد كانت تصورات مجتمع الدراسة حول توافر الاهتمام بالموارد البشري في مؤسسة موبيليس " مرتفعة" وفقا للمقياس المستعمل في الدراسة، إذ بلغ متوسط الموافقة على توافر هذا البعد 3.8000 بانحراف معياري 0.5489. أما التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية فقد كان متوفر بشكل " مرتفع"، بلغ متوسط الموافقة عليه 3.7926 بانحراف معياري 0.47069. أما الثقافة التنظيمية فقد كانت متوفرة بشكل " مرتفعة جدا"، إذ بلغ متوسط الموافقة على توافر هذا البعد 4.2634 بانحراف معياري 0.29115

وفي ما يخص الميزة التنافسية، فقد كانت الجودة متوفرة بشكل " مرتفع" وفقا للمقياس المستعمل للدراسة، إذ بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد 3.5806 بانحراف معياري 0.79159 وقد كانت الكفاءة متوفرة أيضا بشكل " مرتفع"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 3.7581 بانحراف معياري 0.5341. وقد كان الإبداع متوفر أيضا بشكل "مرتفع"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 4.0000 بانحراف معياري 0.47434. أما الاستجابة للعملاء فقد كان متوفر بشكل " مرتفع"، إذ بلغ متوسط الموافقة عليه 3.588 بانحراف معياري 0.5421.

كما تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية الموضوعية لهذه الدراسة، ونفي الفرضيات الفرعية المتبقية بمعنى أن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء:

1. H1: لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة؛

2. H2: للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء؛

3. H3: لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الإبداع؛

4. H4: لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء.

فكل ذلك يعطي إجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة المتمثلة في: " ما دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية؟ " وذلك من خلال نفي صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة والتي مفادها: " تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية من خلال: الاهتمام بالموارد البشري، التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية.

الخاتمة

الخاتمة

تعمل المؤسسات من خلال تطوير الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرارية، كما أن التغيرات التي عرفها العالم المعاصر جعل المؤسسات باختلاف مجال عملها تغير نظرتها للموارد البشرية التي أصبحت تنظر إليها باعتبارها المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز إذا ما استطاعت المؤسسة وضع هيكله إستراتيجية لكيفية التعامل معها و الاستثمار فيها.

يعتبر مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أهم المداخل الحديثة التي تسعى مختلف المؤسسات إلى تطبيقه كونه يعنى بشكل خاص بالموارد البشرية، وكل ما يتعلق بهم داخل المؤسسة طيلة مساهمهم المهني، كما تسعى اغلب المؤسسات أن تكون الرائدة في تكلفتها وذلك من خلا التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المؤسسة كالجودة، الكفاءة، الإبداع... ، مما يخلق لها تميز أو اختلاف عن باقي عن باقي المؤسسات الأخرى وبالتالي تحقيق تنمية للميزة تنافسية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بمثابة الإدارة الإستراتيجية لأهم أصول المؤسسة، ومن أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة تلك التي تكون متعلقة بالموارد البشري حيث يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وبما يحققه من ميزة تنافسية للمؤسسة وذلك من خلال توظيف عمالة عالية المهارة و الالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، لذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى رفع أجور قوة العمل بما إذا رأت أنها تتميز بالولاء والالتزام للمؤسسة، مما يجعلها تتمكن من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة اقل نتيجة حسن اختيار وتسيير المورد البشري بها، ومن أمثلة ذلك مؤسسة موبيليس- محل الدراسة- فهي تحقق ميزة تنافسية في مجال الاتصالات

ذلك، وقد استخلصت هذه الدراسة عدة نتائج تم استنتاجها من الجانبين النظري و التطبيقي، بالإضافة إلى اقتراحات موجهة للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة موبيليس بولاية عنابة.

أولاً: النتائج

من خلال القيام بهذه الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج تجيب فيها على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى نتائج تفسر فرضيات الدراسة كما يلي:

1- النتائج النظرية

في الجانب النظري لهذه الدراسة، ثم استنتاج مجموعة من النتائج التي تتناول موضوعي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية، من أهمها:

- ✓ تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بغرض تنمية ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.
- ✓ وجوب الاهتمام بالموارد البشري لأنه أهم مورد لنجاح أي منظمة على المدى البعيد، وتحقيقها ميزة تنافسية حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها.
- ✓ يلعب التفكير الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية دور في مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها و معرفة المنافسين لها، وكذلك مساعدة المنظمات في تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية أي اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- ✓ اشتداد حدة المنافسة تؤدي إلى السعي لتحقيق رضا الزبائن وتحسين الحصة السوقية.

2-النتائج الميدانية

- على مستوى الدراسة الميدانية توصلت كذلك لمجموعة من النتائج المستنتجة من مؤسسة موبيليس -عنابة- متعلقة بكلاً من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية، نذكرها في ما يلي:
- ✓ توافر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الداعمة للميزة التنافسية بمستوى مرتفع، فقد توصلت الدراسة التطبيقية إلى توافر مرتفع للتفكير الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية الداعمة للميزة التنافسية؛
 - ✓ بالإضافة أيضاً إلى توافر الاهتمام بالموارد البشري الذي يدعم الميزة التنافسية بمستوى مرتفع.
 - ✓ توافر الثقافة التنظيمية المساعدة في تطبيق الميزة التنافسية بمستوى مرتفع جداً في مؤسسة موبيليس؛
 - ✓ كما وجدت الدراسة أن مستوى تطبيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس مرتفع أيضاً، فقد كان ضمان وتحسين الجودة تجاه تنمية الميزة التنافسية متوفراً وبشكل مرتفع؛
 - ✓ بالإضافة إلى وجود الكفاءة في سبيل تنمية للميزة التنافسية وبشكل مرتفع أيضاً؛
 - ✓ كما تظهر مؤسسة موبيليس اهتماماً مرتفعاً بالإبداع في إطار تنمية للميزة التنافسية؛

✓ أما الاستجابة للعملاء فقد كانت متوفرة وبمستوى مرتفع أيضا على مستوى المؤسسة.
بالإضافة إلى ذلك، فقد أجابت هذه الدراسة على الفرضيات الموضوعية للبحث وكذا الإشكالية الرئيسية، وذلك كما يلي:

- لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في التركيز على ضمان وتحسين الجودة "H1" وهذا يؤكد عدم تحفز الإدارة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن؛
- للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور في تحقيق الكفاءة في الأداء "H2" وهذا من خلال التعلم بشكل مستمر كيفية انجاز المهام لضمان أدائه بشكل أفضل وفي وقت أسرع مع التزام المؤسسة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم؛
- لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الإبداع "H3"، وينعكس هذا على عدم تشجيع المؤسسة على التفكير الإبداعي؛
- لا تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان الاستجابة للعملاء "H4"، وهذا يفسر على عدم تنوع المؤسسة في خططها وتفكيرها التي تُخدم الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن.

فكل ذلك يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية في بعد واحد، أي "تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الميزة التنافسية من خلال الكفاءة في الأداء" وذلك حسب مخرجات الدراسة التطبيقية.

ثانيا: الاقتراحات

بعد التطرق إلى الجانبين النظري والتطبيقي المتعلقين بهذه الدراسة، تم استخلاص عدة اقتراحات موجهة للمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة موبيليس بولاية عنابة.

1- اقتراحات لمؤسسة موبيليس

- من جملة الاقتراحات التي يمكن تقديمها للمؤسسة موبيليس ما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري لأنه يمكن من تحقيق أهداف إستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرارية؛
 - تكثيف البرامج التدريبية من أجل تنوع مهارات وكفاءات الموارد البشرية؛
 - ضرورة مواصلة اعتماد الميزة التنافسية كفلسفة تسييرية متكاملة، وإشعار جميع العاملين في جميع المستويات بأهميتها؛

- التأكيد المستمر لجميع العاملين والزبائن من أن مؤسسة موبيليس تعمل على ترسيخ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتنمية الميزة التنافسية، وذلك بواسطة جميع وسائل الإعلام والاتصال الممكنة؛
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري والعمل على توفير برامج تدريبية لزيادة كفاءتهم ومهاراتهم في سبيل تنمية للميزة التنافسية؛
- التركيز أكثر على الجودة و الإبداع في الأداء من خلال تدعيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذا استجابة لمتطلبات الزبائن وتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الجودة.
- التركيز أكثر على كفاءة المورد البشري لضمان الجودة في الأداء.

2- اقتراحات للبحث العلمي (آفاق الدراسة)

- يمكن تقديم بعض الاقتراحات ذات العلاقة بموضوع دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية، وذلك للبحوث العلمية المستقبلية، مثل:
- التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 - اثر الاهتمام بالموارد البشري في الميزة التنافسية؛
 - أهمية كفاءة المورد البشري في الحفاظ على تنمية الميزة التنافسية؛
 - اثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الكفاءة؛
 - دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الفاعلية في الكفاءة والإبداع؛
 - اثر الثقافة لتنظيمية في الاهتمام بالموارد البشري في إطار تنمية الميزة التنافسية؛
 - اثر التعلم التنظيمي والتحفيز على الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ- باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1- بني حمدان، خالد محمد و إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، ط1. دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان.
- 2- جمال الدين محمد مرسي. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية . الدار الجامعية القاهرة.
- 3- سهيلة محمد عباس. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.
- 4- علي السلمي. (2001). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- عمر وصفي عقيلي. (2005). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر، الطبعة الاولى . عمان.
- 6- نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مركز الاسكندرية، مصر.
- 7- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي. (2011). الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع . الاردن.

2- المقالات:

- 1- بلحوت كوثر، بن تريح بن تريح. (2021). التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بالاغواط.

3- المنتقيات:

- 1- مزياني نور الدين. (يومي 27 و 28 فيفري 2013). دور التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية:

التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية 2 .
جامعة محمد خيضر بسكرة.

2- حنان بن عوالي. (2010). متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق
الميزة التنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات
الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

4- المجالات:

1- الطاهر احمد محمد علي، نسرين موسى احمد. (2020). اثر التدريب على الابداع الاداري
للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم). مجلة الاقتصاد
الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2 العدد2 - جوان 2020 .

2- بن عيشي عمار. (بلا تاريخ). التدريب كاداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، العدد 27/28 . جامعة
محمد خيضر بسكرة.

3- خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم. (بلا تاريخ). تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع
التنظيمي في المؤسسات الجزائرية . مجلة التنظيم والعمل، المجلد4، العدد4(7) .

4- سلمى رزق الله، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة
الجزائرية. مجلة أفاق العلوم ، العدد السابع ،مارس 2013 . جامعة البليدة2 .

5- سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديماء شكري القواسمي. (2014). تقييم اثر التعلم
التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة . المجلة الأردنية في
إدارة الأعمال، المجلد10، العدد4 .

6- علي عبد الوهاب. (1976)، ادارة الافراد منهج تحليلي، المكتبية عين شمس ، القاهرة.

7- محمد حسين الوادي، علي فلاح الزغبي. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الرابع، العدد 8 .

4- محاضرات:

1- بوحيدي ليلي، (2019)، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة باتنة 1، الحاج لخضر .

5- حوليات:

1- بومدين لكبير، (2013)، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار و تحسين مستويات الأداء في المؤسسات: إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية رقم 07، قسم علوم التسيير: جامعة 8ماي 1945-قلمة-.

4- مذكرات التخرج:

1- احمد فاروق ابو غبن، (2012)، دور التعلم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة غزة.

2- بن قايد فاطمة الزهراء، (2011)، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية، مذكرة ماجستير، فرع تسيير المنظمات: جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

3- بوزايد وسيلة، (2012)، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف 1.

4- خالد مصلح حسين الرقيب، (2009)، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية و الصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

- 5- زهية زرواق، (2018)، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة استراتيجية: جامعي محمد بوضياف مسيلة.
- 6- سفيان جاهمي، أية بوطغان، (2020)، دور الإدارة الإستراتيجية في تكوين الموارد البشري، مذكرة ماستر دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية قلمة، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة: جامعة 8ماي 1954، قلمة.
- 7- شرون مسعودة، صالحى صافية، (2013)، اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة ENAB وحدة ورقلة، مذكرة ليسانس، تخصص تسيير موارد بشرية: جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- 8- صدوق فتيحة، ضيف احمد. (2018)، علاقة سمات المفكر الاستراتيجي بتحقيق ابتكار القيمة في منظمات الاعمال مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، 2018/6/15، جامعة الجلفة.
- 9- محمد الامين بن احمد. (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك القبّة الجزائر العاصمة، مذكرة ماستر، تخصص ادارة اعمال: جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي.
- 10- محمد جبار هادي يوسف الظالمي، (2010)، التعلم التنظيمي و أثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- 11- منيرة سليمان، (2012)، دور تكنولوجيا المعلومات ف تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 12- نسيمه عشي، العوامر عبد النور، (2013). الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ورقلة. مذكرة ليسانس، تخصص ادارة اعمال: جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

ب- باللغة الأجنبية: -

- 1- H& .Tampoe, M Macmillan .(2000) .- Strategic management, process, content, and implementation . Oxford Publication press.
- 2- Hill C.W& .Jones G.R .(1989) .Strategic management: an integrated approach4) .th ed . (-New York: Houghton Mifflin Company.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين على الاستبيان

الجامعة	الأستاذ المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-	- مرابطي عبد الهادي
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	- نعيجي عبد الكريم
جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-	- سنوسي سعيدة

الملحق رقم (02): الاستبيان



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير

استمارة بحث مقدمة لنيل شهادة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن الباحثين: سويلام وفاء، مرزوقي آية نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة إستراتيجية حول موضوع " دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية". لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة وموضوعية، فالرجاء ملأ الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، ونؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة.

ملاحظات هامة:

1- يأمل الطلبة من السادة المجيبين قراءة العبارات بدقة ويرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة؛

2- وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الغرض منها هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياركم.

الجنس	
أنثى	ذكر

العمر			
من 20 إلى 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي			
تقني سامي أو أدنى	ليسانس	ماستر	ماجستير أو دكتوراه

مدة الخدمة			
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد (لا أدري)	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
أولاً: الاهتمام بالموارد البشري						
01	تهتم مؤسسة موبيليس بتطوير معارفنا، مهاراتنا، وقدراتنا بشكل مستمر					
02	أتعلم بشكل مستمر كيفية تحسين جودة عملي					
03	أتعلم كيفية انجاز المهام بشكل مستمر لضمان أدائه بشكل أفضل وفي وقت أسرع					
04	توفر مؤسسة موبيليس برامج تدريبية تهدف لزيادة القدرات الإبداعية					
05	ما أتعلمه في عملي يساعدي في تطوير أفكار وطرق جديدة في العمل					
ثانياً: التفكير الاستراتيجي و الخطط الإستراتيجية						
06	تضع مؤسسة موبيليس خطط تهدف إلى تمييز خدماتنا عن المنافسين					
07	تشمل خطط مؤسسة موبيليس الاستغلال الأمثل لجميع الموارد					
08	تتطلب خطط مؤسسة موبيليس إدماج كل الطاقات البشرية المتوفرة					
09	يشمل تفكير مؤسسة موبيليس على عقد دورات تكوينية عند طرح خدمة جديدة لزيادة القدرة الإبداعية					
10	تعمل مؤسسة موبيليس على تعديل (تحسين) خطط جديدة لتمييز خدماتها عن المنافسين					
11	تتمحور خطط مؤسسة موبيليس حول الخدمة الحيدة للزبائن					
12	تعمل مؤسسة موبيليس على التنوع في الأفكار والخطط التي					

					تخدم الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن
ثالثا: الثقافة التنظيمية					
					13 تركز مؤسسة موبيليس على نشر ثقافة الجودة في العمل
					14 تعمل مؤسسة موبيليس على الاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم
					15 تسود مؤسسة موبيليس ثقافة ترشيد الموارد والاستغلال الأفضل لها
					16 يعتبر رضا الزبون أهم أهداف المؤسسة
					17 أعتقد أن مؤسسة موبيليس تلتزم بالفهم الدقيق لحاجات زبائننا
					18 أعتقد أن مؤسسة موبيليس تمتلك سمعة جيدة في السوق (Réputation) وتعمل دائما على الحفاظ عليها

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية				
	موافق تماما	موافق	محايد (لا أدري)	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
أولا: الجودة					
19					تهتم مؤسسة موبيليس بمستوى الجودة و الخدمات التي تقدمها للعملاء
20					تعمل مؤسسة موبيليس على الرفع من جودة منتجاتها باستمرار
21					تؤكد المؤسسة للعاملين أن الجميع معني بالجودة
22					تحتنا الإدارة على التركيز المستمر على العمل للتحكم فيه و إتقانه
ثانيا: الكفاءة					
23					تعمل مؤسسة موبيليس على استخراج أفضل طاقاتنا
24					تركز مؤسسة موبيليس على الاستغلال الأمثل للموارد
25					تلتزم المؤسسة بالاعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم
26					تستخدم مؤسسة موبيليس التكنولوجيا بدل التعامل الورقي قدر الإمكان

ثالثا: الإبداع						
					27	تشجع مؤسسة موبيليس على الإبداع وكل الأفكار و الحلول الجديدة المقدمة من طرف العمال
					28	تعمل مؤسسة موبيليس على تطوير عمليات جيدة لضمان خدمة الزبون بشكل أفضل
					29	تحتنا مؤسسة موبيليس على استحداث إجراءات إبداعية في الخدمة
					30	تعمل مؤسسة موبيليس باستمرار على إنشاء عروض جديدة للعملاء (غير مقلدة)
رابعا: الاستجابة للعملاء						
					31	تعمل مؤسسة موبيليس بشكل دائم على الاستجابة لمتطلبات العملاء ومعالجة شكاويهم
					32	تخصص مؤسسة موبيليس عاملين أكفاء مختصين لمعالجة شكاوي العملاء
					33	تهتم مؤسسة موبيليس بتطوير مهاراتها لخدمة الزبائن في اقصر وقت
					34	تلتزم مؤسسة موبيليس بالاستجابة لحاجيات العملاء في الأجال المحددة

شكرا على تعاونكم