

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

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

بغنوان:

## استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين تنافسية المؤسسات "دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:  
طلحة عبد القادر

من إعداد الطالبين:  
- بوشياخي سليمة  
- عامر نور الهدى

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ يزيد قادة...../ أستاذ محاضر "أ"/ رئيسا  
الدكتور/ طلحة عبد القادر...../ أستاذ محاضر "أ"/ مشرفا  
الدكتور/ بن سكران بودالي...../ أستاذ محاضر "أ"/ ممتحنا

## إهداء

الى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، الى من كلت انامله ليقدّم لي لحظة السعادة الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب الكبير "والذي العزيز".  
الى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها جنّتي، الى من حملتني في بطنها واسكنتني قلبها الى رمز الحب وبلسم الشفاء "والدتي العزيزة".

الى سندي وقوتي وملأذي، الى من علموني حب الحياة وهما أجمل ما في الحياة "أخواتي صفاء وسلاف"  
الى من تذوقت معها أجمل اللحظات صديقتي "عائشة" الى كل أقربائي ومن ساعدني، الى كل عائلة "عامر"

## إهداء

الى الينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها الى اغلى ما أملك  
والدتي العزيزة

الى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من اجل دفعي في طريق النجاح الذي  
علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

الى والدي العزيز

الى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي

الى اخواني واخواتي

الى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحوى النجاح والابداع الى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف

زهرة تعلمنا الى صديقاتي اللواتي رافقني في الصراء والضراء

الى كل من ساعدني وساندني من قريب وبعيد في مذكرتي هاته

الى كل افراد عائلتي الاحباء

وفي الاخير نسال الله التوفيق والسداد

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه  
ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين وبعد: أشكر الله تعالى شكرا طيبا مباركا ملء السموات والارض على ما  
اكرمنا به لإتمام هذه الدراسة بفضلته فله الحمد أولا واطرا .

كما اتقدم باسمي عبارات الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف الدكتور " طلحة عبد القادر " الذي كان

خير موجه لإتمام هذا البحث منذ أن كان مجرد أفكار حتى وصل الى هذه الصورة .

كما اقوم بشكر للأستاذ يزيد قادة الذي لم يبخل علينا بشيء من معلوماته، كما أتقدم بالشكر للزميل

هشام رباوي لكل ما قدمه من مساعدة .

كما أتقدم بالشكر الكبير الى أعضاء اللجنة الذين وافقوا على مناقشة هذا البحث شاكرين سعيهم.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة أثر استراتيجية الموارد البشرية على الميزة التنافسية، حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الاسمنت بسعيدة وذلك بتوجيه الاستبيان الى عينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات تتعلق باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية الرواتب والحوافز) وابعاد الميزة التنافسية.

وقد توصلت نتائج الدراسة الى انه يوجد تأثير دال احصائيا لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة، كما تم التوصل الى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسة، بحيث اعتمد النموذج الاول على استراتيجية الرواتب والحوافز والذي فسر لوحده ما نسبته (49,8%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية بالمؤسسة اما النموذج الثاني فقد اعتمد على استراتيجية الرواتب والحوافز واستراتيجية التوظيف اللذان فسرا معا ما نسبته (56%) من التغير الحاصل في الميزة التنافسية بالمؤسسة.

### **Abstract:**

This study aims to try to find out the impact of the human resources strategy on the competitive advantage, where we conducted a field study at the level of the cement establishment in Saida by directing the questionnaire to a sample of the workers of the establishment that includes a number of statements related to the strategies of human resources management (recruitment strategy, training and development strategy, strategy Performance evaluation, salary strategy and incentives) and dimensions of competitive advantage.

The results of the study concluded that there is a statistically significant effect of the human resources management strategy on the competitive advantage in the Saida Cement Corporation. Two models were also reached to predict the relationship between the human resource management strategy and the competitive advantage in the enterprise, so that the first model relied on the strategy of salaries and incentives, which alone explained what Its percentage is (49.8%) of the change in the competitive advantage in the organization. As for the second model, it relied on the salary and incentives strategy and the recruitment strategy, which together explained a rate of (56%) of the change in the competitive advantage in the institution.

## فهرس الموضوعات

إهداء/شكر وتقدير

ملخص الدراسة

I..... فهرس الموضوعات

III ..... قائمة الجداول والملاحق

V ..... قائمة الأشكال

أ..... المقدمة

**الفصل النظري: مفاهيم عامة حول استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية**

1 ..... تمهيد للفصل:

2 ..... **المبحث الأول: استراتيجية ادارة الموارد البشرية**

2 ..... **المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية :**

4 ..... **المطلب الثاني: التحول من إدارة الموارد البشرية الى استراتيجية ادارة الموارد البشرية .....**

6 ..... **المطلب الثالث: أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية :**

7 ..... **المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :**

25 ..... **المبحث الثاني: الميزة التنافسية**

25 ..... **المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها**

27 ..... **المطلب الثاني: معايير الميزة التنافسية**

28 ..... **المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية**

31 ..... **المطلب الرابع: علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية**

32 ..... **خلاصة الفصل النظري:**

**الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت بسعيدة**

34 ..... **تمهيد**

35 ..... **المبحث الاول. الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

35 ..... **المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة**

35 ..... **المطلب الثاني: اداة الدراسة**

36 ..... **المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة**

36 ..... **المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**

37 ..... **المطلب الاول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية**

56..... **المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة**

58	المطلب الثالث :اختيار الفرضيات .....
68	خلاصة الفصل .....
70	الخاتمة.....
75	قائمة المصادر والمراجع .....
78	الملاحق.....

## قائمة الجداول والملاحق

### 1- قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(01-I)	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	05
(II-02)	يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي	36
(II-03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	37
(04-II)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
(05-II)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	39
(06-II)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	39
(07-II)	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	41
(08-II)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استراتيجية التوظيف	42
(09-II)	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات استراتيجية التدريب والتطوير	44
(10-II)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استراتيجية تقييم الأداء	46
(11-II)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استراتيجية الرواتب والحوافز	48
(12-II)	اتجاهات أفراد الدراسة حول عبارات المجال الأول	49
(13-II)	اتجاهات إجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد التكلفة	50
(14-II)	اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد الجودة	52
(15-II)	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاستجابة	54
(16-II)	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الابداع	56
(17-II)	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الميزة التنافسية	58
(18-II)	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية	58
(II-19)	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أبعاد تحسين الميزة التنافسية	59
(II-20)	يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة	60

60	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية	(II-21)
61	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط	(II-22)
61	يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة	(II-23)
62	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية	(II-24)
62	يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	(II-25)
63	يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية	(II-26)
64	نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية	(II-27)
65	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد الميزة التنافسية والجنس.	(II-28)
65	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد الميزة التنافسية والمؤهل العلمي	(II-29)
66	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد الميزة التنافسية والوظيفة	(II-30)
67	نموذج تحليل التباين ANOVA بين أداء العاملين والخبرة المهنية	(II-31)

## 2- قائمة الملاحق:

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	عبارات الاستبيان الخاص باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسات	80
02	مخرجات spss	82

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
ز	يوضح متغيرات الدراسة	(01-I)
08	تحليل الوظيف	(02-I)
11	مراحل عملية الاستقطاب	(03-I)
13	خطوات التدريب	(04-I)
37	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(II-05)
38	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(06-II)
39	مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(07-II)
40	مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(08-II)
43	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية التوظيف	(09-II)
45	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية التدريب والتطوير	(10-II)
47	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية تقييم الأداء	(11-II)
49	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية الرواتب والحوافز	(12-II)
51	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد التكلفة	(13-II)
53	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد الجودة	(14-II)
55	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد الاستجابة	(15-II)
57	يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد الابداع	(16-II)



# المقدمة

تعد التحولات والتطورات التي شهدها العالم ولازال يشهدها في مختلف الميادين خاصة الميدان الاقتصادي من بين العوامل التي ادت الى ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات في مختلف المجالات، مما زاد اشتداد المنافسة بينها، هذا ما جعل المنظمات المعاصرة تسعى الى كسب الميزة التنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال اضافة قيمة للعميل لتحقيق التميز عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها المورد البشري، الذي يعتبر من اهم موارد المؤسسة ومصدر نجاحها، اذا تم تسييرها بشكل جيد لذلك لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا لتحقيق الميزة التنافسية في ظل سرعة التغيرات، بل اصبح لازما على المؤسسة ان تسيير مواردها البشرية من المنظور الاستراتيجي .

يعد البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء المؤسسات من بين اهم الميادين واكثرها دراسة للباحثين في اكتشاف مكونات هذه الموارد والدافعية التي تحرك سلوكياتهم، كما تشكل ايضا تحديات من نوع خاص للمؤسسات في العصر الحديث وهذا باعتبارها شريكا استراتيجيا، اذ تمثل استراتيجية الموارد البشرية نظاما يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتتمينها من اجل تحسين ادائها وقد تزايدت في الآونة الاخيرة الحاجة الى استراتيجية فعالة للموارد البشرية بالمؤسسة حتى يكون لها المعرفة واطهار القدرة والكفاءة والالتزام ولن يتحقق هذا الى من خلال تطويرها وفق استراتيجية محكمة وبالتالي تكون اداة لتحقيق اهداف المؤسسة والوصول الى التميز .

ومن هذا المنطلق كان موضوع دراستنا يتمحور حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين تنافسية مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

### اشكالية الدراسة

ما مدى تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة ؟

من الاشكالية الرئيسية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية ؟

- ماهي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية؟

- ما هو مفهوم الميزة التنافسية وماهي ابعادها؟

### فرضيات الدراسة :

املا في تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اشكالية الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات

كمائلي:

الفرضية الرئيسية الاولى: تطبق المؤسسة الاسمنت بسعيدة استراتيجية ادارة الموارد البشرية من منظور عمالها .

الفرضية الرئيسية الثانية: تملك المؤسسة الاسمنت بسعيدة ابعاد الميزة التنافسية من منظور عمالها .

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير دال احصائيا لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على تحسين تنافسية مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

**اهداف الدراسة:**

- ✓ ابراز اهمية استراتيجية لدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين تنافسية المؤسسات؛
- ✓ محاولة التوصل إلى علاقة تربط بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية؛
- ✓ توضيح مدى اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة؛
- ✓ اظهار اهمية اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية وابرار دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيقها.

**اهمية الدراسة:**

تبرز اهمية الدراسة من خلال:

- ✓ تسليط الضوء على اهمية المورد البشري الذي يعتبر أهم ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ تبين مدى أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ كما تجسد اهمية الموضوع في لفت انتباه المؤسسات بضرورة تبني استراتيجية ادارة الموارد البشرية من اجل تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة الاسمنت بسعيدة بصفة خاصة .

**منهج الدراسة:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوعنا واستنادا إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج الوصفي من خلال اعتماد على المراجع والكتب والرسائل والأطروحات، في تكوين الإطار النظري للموضوع.

المنهج التحليلي بالجانب التطبيقي من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول محاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

**حدود الدراسة:** تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والابعاد التالية:

**البعد النظري:**

يتمثل البعد النظري للدراسة في الاطار الفكري والمعرفي لكل من استراتيجية ادارة الموارد البشرية

والميزة التنافسية

**الحدود المكانية:**

اقتصرت الدراسة على مؤسسة الاسمنت بسعيدة .

**الحدود الزمنية:**

انجزت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020\_2021.

**الحدود البشرية:**

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة الاسمنت بسعيدة.

**الدراسات السابقة :**

من اجل الامام بموضوع الدراسة وفي محاولة لدراسة الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة قمنا

بالاستعانة بدراسات سابقة مشابهة للدراسة الحالية وهي كالاتي :

**الدراسات باللغة العربية:**

**الدراسة الاولى:**

**دراسة: بوازيد وسيلة(2012) بعنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية**

**دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.**

تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعمق في دراسة بعض الاسهامات المعرفية المتقدمة من طرف

العديد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي

يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وتشخيص واقع تطبيق المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه الاستغلال ميزة تنافسية

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث أنه مكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة

وكذلك تم استخدام الاستمارة عند تناول الجزء التطبيقي من البحث بحيث تم الاعتماد على المدخل الكمي

كأداة من أدوات البحث لتحليل البيانات الاستمارة باستخدام نظام SPSS وتم الوصول الى مجموعة من

النتائج اهمها التركيز على اهمية التحليل الداخلي دون اهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على

الموارد والكفاءات، بحيث لا تعتبر استراتيجية إلا اذا ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية دائمة ولتحقيق هذه

يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءتها.الاخيرة

**الدراسة الثانية:**

**دراسة: مانع صبرينة (2015) بعنوان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد**

**في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.**

تهدف هذه الدراسة إلى اعتبار المورد البشري أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لمواردها والموجه الأول لأدائها وتأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها في الجامعات باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للجامعة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعات محل الدراسة تتبنى استراتيجية التدريب في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف موظفيها من أساتذة وموظفين إداريين وهذا يعكس وعيها إذ يشكل التدريب دافعا قويا لدى الموظفين لرفع من مستويات أدائهم من خلال تزويدهم بمهارات ومؤهلات، كما يعمل على تقريب ثقافة موظفين من ثقافة الجامعة.

الدراسة الثالثة:

دراسة: شيهاني سهام، آيت قاسي عزو رضوان (2017) بعنوان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مجلة الدراسات التسويقية وادارة الاعمال جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم .

تهدف هذه الدراسة للتعرف على استراتيجيات المختلفة التي يمكن ان تتبعها ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية المحيطة وكيف تتم الوظائف خلال كل استراتيجية، بالإضافة إلى مدى تأثير هذه الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تعمل على رفع و التحسين من مستويات الاداء للعاملين من خلال تحسين مهارتهم ومعارفهم و خبراتهم في اطار الاستراتيجية المتبعة التي اختارتها المنظمة لمواجهة التحديات الخارجين حيث يمكن تنفيذ جميع انواع الاستراتيجيات لوجود عناصر بشرية تتسم بالكفاءة بشكل عام، الا ان كل استراتيجية تتطلب نوعيات مختلفة من العاملين الذين يملكون انماط مختلفة من المهارات والاتجاهات والسلوكيات.

الدراسة الرابعة:

دراسة عبد الله احمد العولقي (2018) بعنوان أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية الابداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمينية.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة تنمية الإبداع التنظيمي وتحديد الأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على التنبؤ بالإبداع التنظيمي لهذه البنوك وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما:

توجد علاقة معنوية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل الدراسة وتنمية الإبداع التنظيمي وتتمثل أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير التباين في تنمية الإبداع التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها في استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجيات

وتعويضات والكفاءات واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء وهذا يعني أن البنوك التجارية محل الدراسة يمكنها تنمية الإبداع التنظيمي من خلال اهتمام بتصميم الوظائف بشكل ينسجم مع توجهات الاستراتيجية للبنك.

### الدراسات الأجنبية:

#### الدراسة الاولى:

دراسة (Kevin و Christopher ، 2013) بعنوان "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage"

في هذه المقالة البحثية، قام الباحثون بتفكيك الصندوق الأسود لممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة وعلى وجه التحديد، قاموا بدراسة العلاقات بين مجموعة من ممارسات الموارد البشرية لبناء الشبكات وجوانب الشبكات الاجتماعية الخارجية والداخلية لفرق الإدارة العليا وأداء الشركة كل ذلك من أجل تحقيق هدف الدراسة الرئيسي والذي هو كشف دور وممارسات الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات توصل الباحثان في نتائج دراسة ميدانية مع 73 شركة ذات تقنية عالية أن العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركات (نمو المبيعات ونمو المخزون) تمت من خلال الشبكات الاجتماعية لكبار المديرين.

#### الدراسة الثانية:

دراسة (Shamnot، 2014) بعنوان "The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage"

قام الباحث في هذه الدراسة بتحديد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية وركز بشكل أساسي على بعض القضايا المهمة المتعلقة باختيار إدارة الموارد البشرية والتدريب والتحفيز والجذب والتوظيف وتقييم الموظفين وتحديد الرواتب والرسوم والمكافآت وإدراك القدرة التنافسية بين منظمات الأعمال. تم قام الباحث في ورقته البحثية بمناقشة تطور إدارة الموارد البشرية من الماضي إلى الحاضر في مفهوم نظري. ثم حلل الباحث دور الموارد البشرية للمنظمات لاكتساب ميزة تنافسية والابتكارات في إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين من منظور استراتيجي، تم استخلص البيانات من عينة من منطمتين تجاريتين صناعيتين في مدينة عمان. توصل الباحث في دراسته الى أن هناك علاقة ذات دلالة بين العوامل مثل التدريب وتحفيز والاستقطاب وتوظيف وتقييم الاداء وتحديد الاجور وأتعب ومكافآت للموظفين وتحقيق الميزة التنافسية بين منظمات الأعمال الصناعية وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة.

### الدراسة الثالثة:

دراسة (Simon ، وآخرون 2015) بعنوان "Employee engagement , humane Resource management practices and compétitive avantage: an integrated approach" في هذه الورقة البحثية، هدف الباحثان إلى تقديم حساب شامل حول ضرورة دمج مشاركة الموظفين في نسيج إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إذا كان للمشاركة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، لقد جادل الباحثان بأن المشاركة توفر استراتيجية مطورة جيدا ومدروسة جيدا يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها ,كما توصل الباحثين الى أن المشاركة تحتاج إلى التكامل كمحور تركيز عبر جميع جوانب العلاقة بين صاحب العمل والموظف وعبر دورة حياة الموظف ولتحقيق هذه الغاية، جادل الباحث بأن المشاركة تحتاج إلى أن تكون مدمجة بشكل استراتيجي ودعمها عبر الاختيار والتنشئة الاجتماعية وإدارة الأداء وممارسات التدريب والتطوير والعمليات والأنظمة.

### الدراسة الرابعة:

دراسة (John E و Dorothea ، 2017) بعنوان "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?" في هذه الورقة البحثية، قام الباحثان بمراجعة موجزة للمنطق المفاهيمي الذي يربط ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات الشركة التي تهدف إلى تسليط الضوء على المعاملة المختلفة للنظرة العامة للموارد في استراتيجية ادارة الموارد البشرية وآداب رأس المال البشري الاستراتيجي، ثم قام الباحثان بتقديم نموذج مفاهيمي يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليست عمليات بسيطة تمكن الشركات من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة، كما تفترض معظم أبحاث رأس المال البشري الاستراتيجية، على العكس من ذلك ، فإن الباحثان يجادلان بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تسهم في الميزة التنافسية المستدامة للشركة ليس فقط من خلال تعزيز قدرة الموظفين وتقديم الحافز والفرص ولكن أيضا من خلال تشكيل قيود التنقل من جانب العرض وجانب الطلب.

### مميزات دراستنا:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

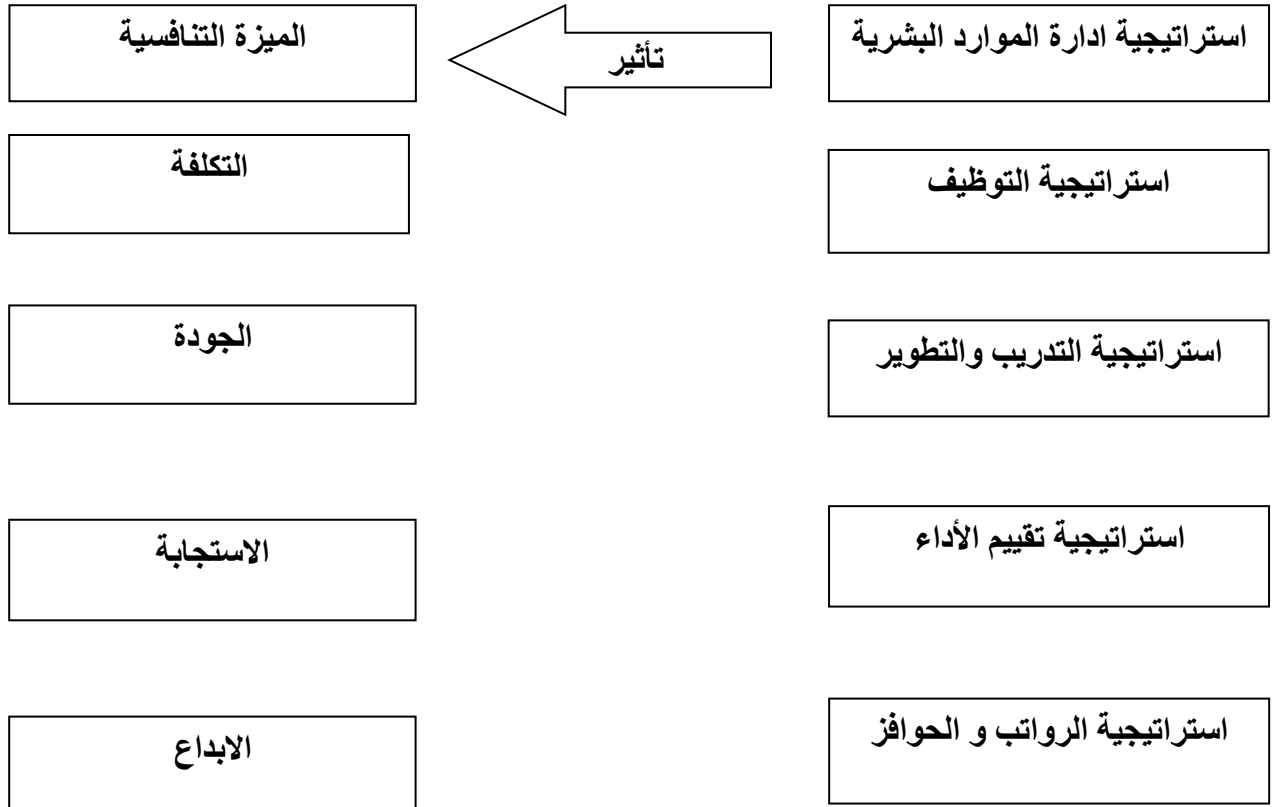
- جمعت هذه الدراسة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية؛
- ركزت الدراسة الحالية على استراتيجيات(استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء واستراتيجية الرواتب والحوافز؛
- ركزت الدراسة الحالية على دراسة تأثير كل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة على ابعاد الميزة التنافسية؛

**متغيرات الدراسة:**

**المتغير المستقل:** يتمثل في استراتيجية ادارة الموارد البشرية وهي مقسمة الى اربعة أنواع: استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء واستراتيجية الرواتب والحوافز. **المتغير التابع:** يتمثل في ابعاد الميزة التنافسية وهي بدورها تمثلت في اربعة ابعاد: التكلفة، الجودة، الاستجابة والابداع.

وهي موضحة في الشكل التالي

**شكل (1-1) يوضح متغيرات الدراسة**



المصدر: من اعداد الطالبتين

**هيكل الدراسة:**

للإجابة عن اشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين، حيث الفصل الاول يتعلق بالاطار النظري للاستراتيجية ادارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة والذي ينقسم الى مبحثين، المبحث الاول بعنوان استراتيجية ادارة الموارد البشرية والذي يحتوي على اربعة مطالب، اما المبحث الثاني بعنوان ماهية الميزة التنافسية والذي يحتوي بدوره على اربعة مطالب، بينما الفصل الثاني يتعلق بالدراسة الميدانية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة ينقسم الى مبحثين، حيث المبحث الاول بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والذي يحتوي على ثلاثة مطالب، أما المبحث الثاني فيتعلق بوصف وتحليل.



# الفصل النظري

مفاهيم عامة حول استراتيجية ادارة

الموارد البشرية والميزة التنافسية

## تمهيد للفصل:

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها لدى زاد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة بهذا المورد وأصبحت تسعى إلى جذب واستقطاب أفراد ذات كفاءة عالية و الاحتفاظ بهم وتمييزهم وتطويرهم على اعتبارهم جوهر الميزة التنافسية حيث أصبحت هذه الموارد أحد أهم العوامل التنافسية الناجعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسيير إلى دورها الاستراتيجي لان الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق أهدافها وهذا ما يطلب وفق منظور استراتيجي مما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا ما يجعلها قادرة على ابتكار ميزة تنافسية جديدة والابداع في الميزة التي تمتلكها إضافة إلى تبني بعض المبادئ التي تستعملها الدول ك معايير إدارة الوجود.

**المبحث الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.**

ويحتوي هذا المبحث على أربعة مطالب وهي موضحة على النحو التالي :

**المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة للموارد البشرية :**

وفقا للمفهوم الخاص للموارد البشرية بوصفهم أفرادا أو جماعات تبرز إدارة الموارد البشرية في تنظيمها لتلعب دورا أساسيا في صياغة مستقبل من خلال مواردها البشرية.

البشرية ومع بروز المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، تصميم هيكلها التنظيمية وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة إن التحول من الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشرية من ثانياً أصبح لإدارة الموارد البشرية دورا أكبر في المؤسسات المعاصرة وذلك من خلال صياغة استراتيجية للموارد البشرية في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسات ، بغرض الحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء لذا يمكن القول بأن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية أبرزها :

- الموارد البشرية هي أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات وأفضل استثمار للمستقبل .
  - إن استقرار المؤسسات ونموها يستدعي ربط استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجياتها العامة .
  - نشر ثقافة تنظيمية بالمؤسسات تشجع على تحقيق الإبداع والابتكار لمواردها البشرية.
  - إن التغيير الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثا وتحويلها من لاعب هامشي إلى شريك استراتيجي في إدارة المؤسسات وصناعة مستقبلها جسد التغيير أهدافا لتحقيق هذا الدور أبرزها :
  - تحقيق التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية مع خطط واستراتيجيات المؤسسات.
  - تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية والمؤسسة
  - تحقيق المرونة بغرض التكيف البيئي والقدرة على إدارة التغيير .
  - تحقيق الجودة والتميز من خلال جودة وتميز الأداء من جهة وجودة وتميز مخرجات من جهة ثانية.
- (كامل ب.، 2008، الصفحات ص39-40-41)

## مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشري مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة ويرى البعض أنه يتألف من مجموعة الخبرات والمهارات و التعليم في نقطة زمنية معينة والتي تساعد في أداء المهام وتؤدي إلى إنجاز العمل من قبل شخص ما ويحتل المورد البشري دورا أساسيا في نجاح وبقاء المنظمات وذلك لأن الموارد التقليدية مثل رأس المال والتكنولوجيا المتطورة هي أقل أهمية لسهولتها في الاقتداء والتقليد بالنسبة إلى المورد البشري الذي يتميز بالندرة والتفرد وصعوبة التقليد والتنقل ، إن الأهمية المتزايدة للمورد البشري قد زاد من الدعوات بضرورة تطويره داخل المنظمة من أجل خلق قوة عمل موهوبة وملتزمة تسهم إيجابيا في تحقيق مخرجات المنظمة من خلال إدارة واعية لهذا المورد الحيوي وتؤكد التوجهات الحالية على ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وعليه فقد عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية وتعويض واندماج وانهاء خدمة الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة

بينما يقول Schuler بأنها ذلك الجانب من العملية المتضمنة لعدد من الوظائف والانشطة التي تمارس بغرض إدارة العناصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجية المنظمة وقد عرفت من جهة نظر Griffin بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل المؤهلة بطرائق تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية. (عباس، 2015، الصفحات ص 20-22)

ويرى P. Pigros و Mreys أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق نواتهم وأيضا لاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية (صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2002، صفحة ص17).

كما يعرفها FRENCH بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة في المنظمة. (صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2002، صفحة ص16)

## مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

إن كلمة استراتيجية المشتقة من الاسم إغريقي ستراتيجوس التي تعني فن الجنرال إذ أن لهذه الكلمة جذورا عشرية قوية ،بالقادة العسكريون استخدموا الاستراتيجية للتعامل مع خصومهم والتي تعني القدرة على تدمير العدو بأقل الإمكانيات المتاحة وفي الأدبيات الخاصة بعلم الإدارة فأن كلمة استراتيجية قد حلت محل المصطلح الأكثر تقليدية وهو التخطيط طويل الأمد لتشير إلى نمط محدد من القرارات والاجراءات

التي يتم اتخاذها من قبل الصف الأعلى في المنظمة لغرض إنجاز أهداف أدائية وقد عرفت الاستراتيجية على أنها الإجراء الذي تتخذه المنظمة لغرض إحراز أداء أعلى، فأن الاستراتيجية تعد نشاطا مستمرا يتطلب تعديلا مستمرا لثلاثة أقطاب رئيسية متبادلة الاعتماد وهي قيم الإدارة العليا والبيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة كما تعددت آراء الكتاب والمفكرين في تحديد مستويات الاستراتيجية وهذا الاختلاف قد تعزي سببه إلى اختلاف أحجام المنظمات واختلاف حجم النشاط الذي تمارسه المنظمة محليا أم دوليا .

كذلك من أهم أسباب هذا الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين والزواوية التي ينظر منها إلى الموضوع وبشكل عام هناك أربعة تصنيفات لاستراتيجية هي : الاستراتيجية على مستوى المنظمة والاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال والاستراتيجية على المستوى الوظيفي والاستراتيجية على المستوى التشغيل، أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية فقد عرفت بأنها عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية كافة المؤثرة أو التي أن تؤثر على مستقبل المنظمة وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العاملة للمنظم، أما (Clark) فيذكر بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من سياسات الأفراد المشتقة الهادف للوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن وهذه الأهداف هي التكامل المنظم والتزام العاملين والمرونة في العمل والجودة .

ويذكر IVANCEVICH بأن الاستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية هي الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسي والسياسات والإجراءات لتصبح في كيان كلي متماسك . (صلاح الدين، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2002، الصفحات ص 54-55).

يتضح لنا ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية خطة طويلة الاجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الادارة ومهمتها داخل المنظمة وتشتمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة وتهدف استراتيجية ادارة الموارد البشرية الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ لاستراتيجية المنظمة العامة (عمر، 2005، صفحة 71)

### المطلب الثاني: التحول من إدارة الموارد البشرية الى استراتيجية ادارة الموارد البشرية

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الإنتقال 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 الإنتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني

صفة الاستراتيجية في مختلف الوظائف، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، والتحول إلى التنسيق بين مختلف السياسات والأهداف. وهذا على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمة والتي تخدم الموارد البشرية بشكل أفضل، كون أن وظيفة الموارد البشرية تشارك وتساوم في عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

ويبرز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

الجدول (I - 01) الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام بالبناء المادي للمورد البشري</li> <li>- الأداء الآلي للمهام دون المشاركة في اتخاذ القرار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري</li> <li>- المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على الجوانب المادية في العمل</li> <li>- الإهتمام بقضايا الأجور والحوافز</li> <li>- تحسين بيئة العمل المادية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإهتمام بمحتوى العمل</li> <li>- البحث عن آليات إستثمار القدرات الفكرية</li> <li>- الإهتمام بالحوافز المعنوية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية.</li> <li>- تنمية العمل والأداء الفردي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز التنمية البشرية على تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.</li> <li>- الإبتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثماراتها</li> <li>- تنمية العمل والأداء الجماعي</li> </ul>

فاطمة الزهراء بن فايد. (2011). دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية. بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة.

**المطلب الثالث: أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية :**

إن استمرار ونجاح المنظمات تعتمد على قدرتها في خلق المزايا التنافسية صعبة الثقل من قبل المنافسين و من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية والتكنولوجية والمعدان والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجعة، يكون من الصعب على المنافسين تقليدها فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق ... إلخ ، كلها يمكن أن تحقق التنافس ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها وبهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يعدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها .

وينظر اليوم 'الي العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات، رسما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهاراته خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين .

كما أشار CALISKAN إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات مع إقامة صلة بين الأهداف العامة لاستراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها وكما أن استراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للاستراتيجية الكلية للمنظمة وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال.

وفي ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر استراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي :

(1)- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر .

(2)- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تعديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة .

(3)- لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق العودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبون .

(4)- كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد وهم الموظفين من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر إثارة

للهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير و تنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

أن هذه الأهمية و النقاط الإيجابية لا يمكن لأي منظمة أن تحققها بمجرد هي عنق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على أرض الواقع . (د. مجدي عبد الله، 2019، الصفحات ص219-220-221)

### المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

#### 1- استراتيجية التوظيف ( تحليل والتوصيف ،الاستقطاب)

تفشل العديد من المنظمات في تحقيق أهدافها على الرغم من امتلاكها للموارد المادية والتكنولوجية وغيرها قد يكون سبب هذا الفشل في الكثير من الحالات بسبب نقص في التوظيف العنصر البشري القادر على ادارة واستثمار هذه الموارد بطريقة فعالة وتحقيق أهداف المنظمة وتشمل هذه الاستراتيجية كل من التوصيف والاستقطاب. (MARWAN, 2014, p. 57)

ويمكن تحديد مفهوم تحليل الوظيفة عملية دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعملية والمسؤوليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها أو شروطها وكذلك تقويم الوظيفة .

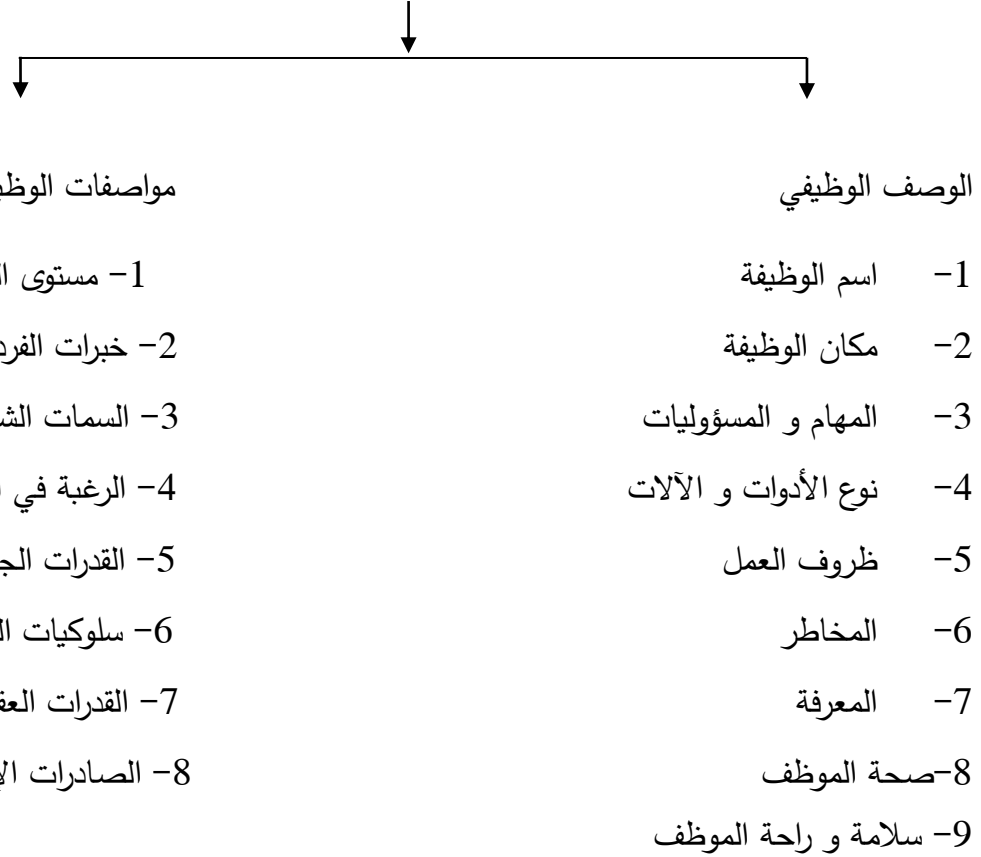
إن نشاط تحليل الوظائف يعد من الأنشطة الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من أجل التعيين كما تعتمد على دراسة المهام التي يتولاها الموظف حتى تتمكن إدارة المنظمة من مطابقة أوصاف المهمة مع مؤهلات وخبرات الشخص المتقدم لمليء شاغر الوظيفة وإن عملية تحليل الوظيفة هي (( جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بخبرات والمؤهلات التي تطلبها الوظيفة ومسؤوليات شاغل الوظيفة فضلا عن اختيار طريقة جمع المعلومات )) ومن خلال عملية تحليل الوظائف تستطيع المنظمة معرفة الأهمية النسبية لكل وظيفة بكل دقة ومقارنة الوظائف مع بعضها بعض .

نستنتج من ذلك بأن تحليل الوظيفة: هو القيام بتعريف المكونات و المهام المختلفة للوظيفة، أي أنها لا تتضمن إعداد قائمة بالأعمال و السلوكيات المطلوبة في أداء الوظيفة فحسب، بل تخصيص المهارات و المعارف و القابلية المطلوبة أيضا ).



ويتضمن تحليل الوظيفة نشاطين نوضحها في الشكل التالي :

الشكل (I - 02) تحليل الوظيفة



أحمد محمد موسى . (2014). إدارة الأفراد (موارد البشرية بين النظرية والتطبيقية). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.

توصيف الوظيفة:

تعد عملية تصميم الوظيفة المرحلة الأخيرة من مراحل تحليل العمل أو الوظائف ومن تعريفاتها، أنها (( مخطط للمهام المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح )) كما تعرف بأنها، العمل الخاص بربط عمليات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة والحوافر المقررة لها بشكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين في المنظمة . ( يوسف حجيم و هاشم فوزي، 2015، صفحة ص63).

## الاستقطاب:

## مفهوم الاستقطاب:

هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر أو المتوقعة فهو حلقة وصل بين من يرغب بملء الوظائف ومن يبحث عن التوظيف : (محمد سرور، 2012، صفحة ص 149).

إن معالجة نتائج تخطي الموارد البشرية من ناحية مواجهة العجز في الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة في بعض الأحيان يجعل من الاستقطاب مرحلة مركزية بخصوص الموارد البشرية وبناء عليه الاستقطاب هي العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة أو المتوقعة . (بربر، 2008، صفحة ص113).

## مصادر استقطاب الموارد البشرية:

تلجأ إدارة الموارد البشرية في عملياتها الاستقطابية إلى نوعين من المصادر :المصادر الداخلية و المصادر الخارجية .

## (1)- المصادر الداخلية .

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، و يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الشرفية ، أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة ، و من أهمها :

1- **الترقية** : تشكل الترقية إحدى أهم الفرص لشغل الوظائف من الموارد البشرية داخل المؤسسة في إطار ما يسمى سياسة الترقية تتيح هذه السياسة إلى ارتقاء الموارد البشرية إلى وظائف أعلى و بالتالي لهذه السياسة عدة مزايا.

يأتي في مقدمتها تحفيز الموارد و رفع روحهم المعنوية ناهيك عن المناخ الذي قد ينتج عن الترفيع من الداخل على طموحات وتوقعات الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بشكل عام ولكن من الضروري جدا أن تستند قرارات الترقية على دراسة وتحليل ملفات الموارد البشرية المستقطبين خاصة تقارير الأداء لكافة المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة واختيار أفضلهم ولكي تحقق سياسة الترقية أهدافها فإن عملية الاختيار لابد وأن تركز على أسس موضوعية ومعايير عملية عادلة بعيدا عن الاعتبارات الشخصية .

**النقل و التحويل** : يعين النقل تحويل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا والأهداف الأساسية عن هذه

العملية هي أولاً نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى حيث الحاجة إلى هذا الفرد تكون أكبر وأفضل في الوظيفة الجديدة، ثانياً إعادة التوازن بين النقص والفائض من الموارد البشرية في الإدارات المختلفة لتعظيم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة . (بربر، 2008، الصفحات ص116-117).

مخزون المهارات، يستخدم عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تتوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو ترقية .

عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة.

(2) المصادر الخارجية: يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل وتنقسم إلى: (أحمد، 2004، صفحة ص 145).

إعلان: يعد الإعلان من الوسائل الشائعة للاتصال بأفراد المجتمع من أجل نقل المعلومات إلى المؤهلين الذين يبحثون عن فرص العمل في المؤسسات والراغبين بالترشيح إليها ويمكن استخدام وسائل الإعلان المتاحة حسب مقتضيه كل حالة فعندما يكون العرض كبيراً في سوق العمل .

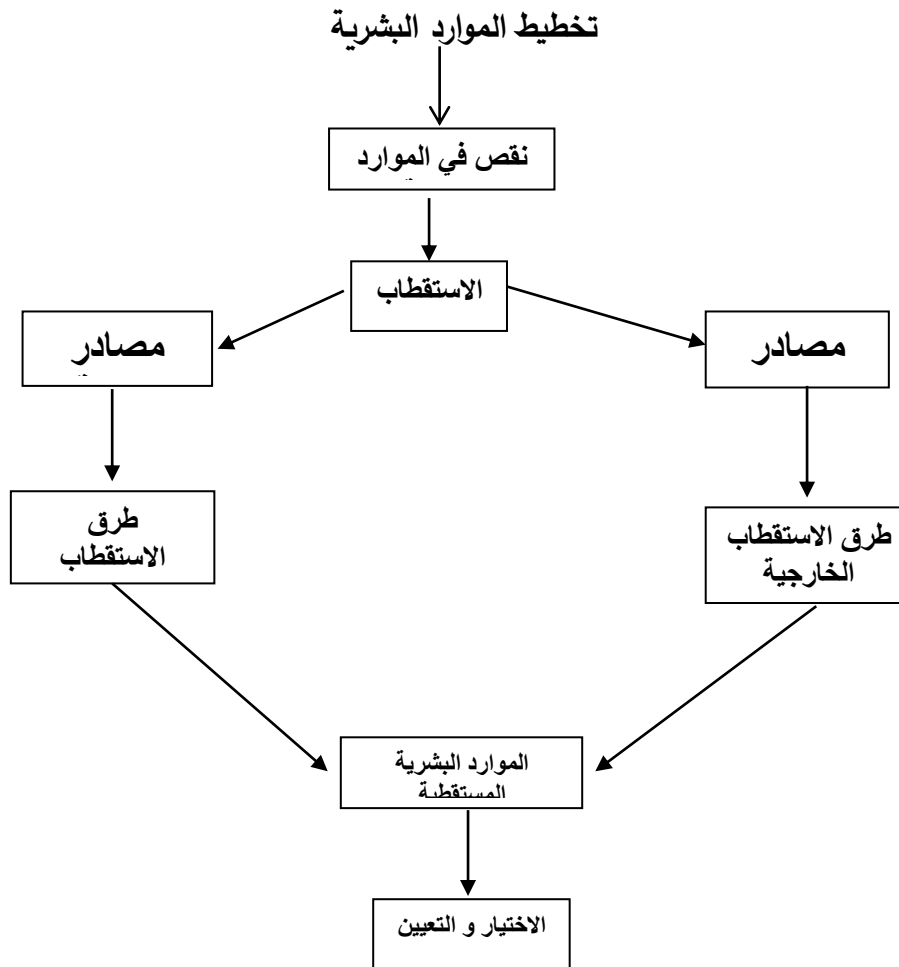
والطلب على القوى العاملة قليلاً فإنه يمكن الاكتفاء بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة إعلانات المنظمة أو الصحف المحلية وعلى العكس من ذلك عندما يزيد (( طلب على القوى العاملة على المعروف منها : أو أن تكون الوظائف ذات المستويات العليا تتطلب مؤهلات ومهارات يستلزم استخدام الصحف الوطنية أو الإذاعة المسموعة والمرئية

مكاتب التشغيل : تتولى مهمة هذه المكاتب جمع المعلومات عن الأفراد الذين يبحثون عن فرصة عمل ومؤهلاتهم وخبراتهم، كما تتلقى من الجهة الأخرى معلومات عن الوظائف الشاغرة ومواصفاتها والمؤهلات المطلوبة فيها ثم تتولى الاتصال والتنسيق بين الجهة . (أحمد، 2004، صفحة ص146).

المؤسسات العلمية والتي تتمثل في المدارس والجامعات : من كمتن أن يساعد الحفاظ على اتصال دائم بالمدارس والكليات في تقديم مجموعة كبيرة من الموظفين المرتقبين بهذه الطريقة فإن المؤسسة تستطيع أن تقوم بتعيين أولئك الذين لديهم المؤهلات المناسبة والذين من الممكن أن يتم تدريبهم بعد ذلك بما يتناسب مع العمل، ربما يساعد هذا المنهج أيضاً في تعزيز وتحسين السمعة المحلية لصاحب العمل ومن الممكن أن ينتج مجموعة من المتقدمين المتخصصين لديهم مؤهلات مناسبة .

الأنترنت : لقد جعلت التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات من الممكن الاتصال بالأشخاص والوصول إلى معلومات في أي مكان من العالم من خلال شبكة الأنترنت وتعد هذه الخدمة متاحة لعدد ضخم جدا ومتزايد من الأشخاص الذين يمكنهم الدخول إلى مواقع شبكة الويب الدولية (باري، 2006، الصفحات ص 68-69).

شكل رقم (I- 03) مراحل عملية الاستقطاب



بربر كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية (إتجاهات وممارسات) (المجلد طعبة). بيروت.

### الهدف من الاستقطاب

إن الهدف الاستراتيجي لتدريب وتنمية المورد البشري يمكنك إجماله فيما يلي:

- ✓ تزويد الفرد بالمعلومات لتنمية المهارات الفكرية والمعرفية.
- ✓ إتقان الفرد للمهارات الحالية.
- ✓ إكساب الفرد مهارات جديدة سواء للوظيفة الحالية أو مستقبلاً.

✓ تعديل أو تغيير في اتجاهات وسلوكيات الفرد. (مصطفي و والآخرين، 2018، صفحة ص 172).

## 2- استراتيجية التدريب و التطوير :

### مفهوم التدريب :

يتمثل التدريب في العملية التي يتمن خلالها الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكن من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريس على المتطلبات المحددة للوظيفة وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغييرات التي من المحتمل أن تحدث .

• وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل فيما يلي:

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهارى من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ، و يتمثل الهدف من هذه العملية في الموافق الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل .

من جهة أخرى فإنه من الصعب أن نغالي في تقدير أهمية التدريب الفعال وهناك كثير من الأنظمة التي تقشل ( بوجه خاص أنظمة الكمبيوتر ) بسبب أنه لا يتم تدريب مستخدميها بشكل كاف والتي كان من الممكن أن تعمل بكفاءة لولا وجود السبب وكم ذكر من قبل فإن التدريب الفعال يمثل عنصرا أساسيا للأداء الفعال أيضا .

بينما تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة اليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، فان عملية التطوير تعنى بمنع الافراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر ويصف معهد شؤون الافراد وتطوير الاداء المهني عملية التطوير الاخرين بأنها أفضل عمليات التطوير الممكنة لقدرات الموظفين لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة وليقوموا بتطوير أنفسهم. (باري، 2006، صفحة ص

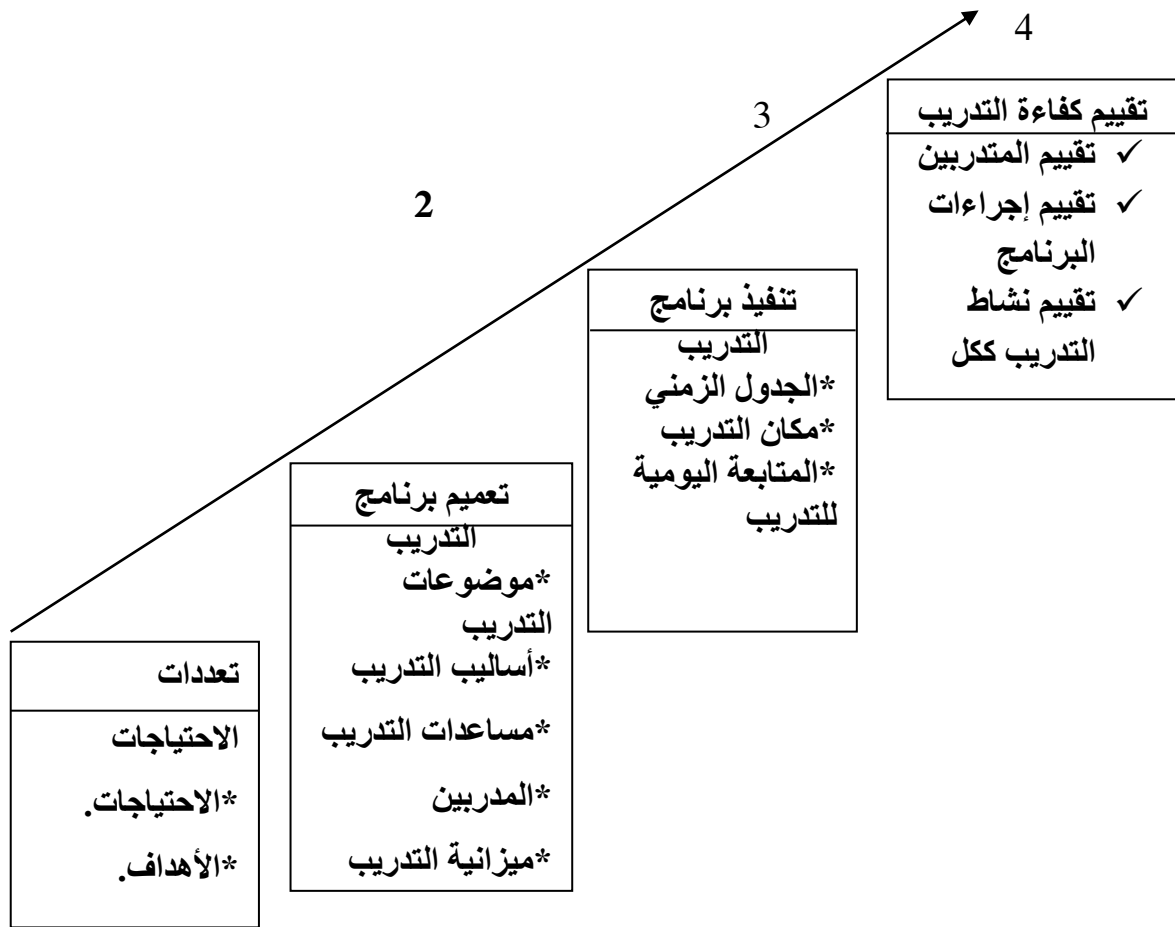
(118.119)

من خلال التدريب يتم تطوير المعارف والمهارات والقدرات والمواقف التي يحتاجها الافراد لتلبية احتياجات (ALBRECHT, p. 27)

### خطوات التدريب:

تعتمد نظرية التدريب ( أو نظرية تطوير وتنمية العاملين على مكونات أساسية وتظهر هذه المكونات في شكل (1-8) والتي هي في حد ذاتها خطوات التدريب .

شكل: رقم (I - 04) يوضح خطوات التدريب



ماهر أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية الإسكندرية.

### أهمية التدريب:

تتمتع أهمية نشاط التدريب والتنمية فيما يلي :

(1) ضرورة تدريب الجدد والمهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية .

(2) تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى حيث أن لكل وظيفة لها متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسئولياتها.

(3) التطور التكنولوجي في أساليب العمل، فقد تحتاج إلى مهارات من نوعية خاصة وعلى ذلك من خلال التدريب يستطيع إعادة تنمية مهاراته الأفراد الحالية حتى تستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة في التقنية.

(4) زيارة إنتاجية العامل حيث أن التدريب يهتم برفع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك على مستوى أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات 5 المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.

(5) التحقيق من الإشراف حيث أن العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولتحتاج إلى إشراف خارجي .

(6) الحد من الحوادث وإصابات العمل

(7) رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيل " التدريب التحويلي " والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمالة المدربة . (مصطفى و الأخرى، 2018، صفحة ص168).

### طرق التدريب :

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف، اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم واختلاف خبرات وثقافات المتدربين، ثم اختلاف تكاليف التدريب .

ويمكن أن تصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:

أولاً: التدريب الفردي

ثانياً: التدريب الجماعي

**أولاً: التدريب الفردي:**

ويعني تدريب كل موظف على حدة ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي :

**(1) التدريب أثناء العمل :**

يقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو مكان التدريب والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، أو قد لا يكون لديه الوعي أو التقدير الكافي لأهمية التدريب وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه .

**(2) نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى :**

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتمثلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة .

**(3) تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى :**

يكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة وتصلح هذه الطريقة للتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لاكتسابهم مهارات قيادية .

**ثانياً التدريب الجماعي:**

يقصد بذلك بتدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مركز التدريب بالمنشأة إذا وجد أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفي الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي :



### المحاضرات :

تعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض هذه المعلومات أو إذا كانت من النوع الذي

يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهماً للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة وعدم المشاركة الجماعية من قبل المتدربين، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة .

### -المؤتمرات :

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء .

### -الندوات أو حلقات الدراسة:

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء .

### -التطبيق العلمي:

بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال العرفية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام لآلات وأجهزة ميكانيكية .

### -تمثيل الأدوار:

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المتدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دورة وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وإن يقترح ما يراه من حلول في هذا العدد ويتمثل دور المدرب هنا في

ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم .

ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدربين متخصصين وتفضل هذه الطريقة في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية .

#### -المناقشات :

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كان تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها، يقوم المدرب بإدارة توجيه المنافسة بها يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة .

ويتوقف نجاح طريقة المنافسة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالأعداد لها المهارة في ادارتها، كما يجب ألا يكون عدد المشتركين كبيرا . (صلاح الدين ، 2002، الصفحات ص 21-22-23).

### 3-استراتيجية تقييم الاداء

#### تعريف تقييم الأداء :

تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة أساسية في رفع مستويات الفعالية التنظيمية وذلك من خلال:

توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات المتميزة للقيام بوظائف محددة في هياكل المؤسسات.

توفير مناخ تحفيزي للموارد البشرية .

يدفعهم على أداء مهامهم بفعالية ولكن بالرغم من أهمية هذه المساهمة وأبعادها على استقرار ونمو المؤسسات إلا أن هذا ليس مؤشرا كافيا على أن الموارد البشرية سوف تؤدي مهامها بالفاعلية المطلوبة فعلا، لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم أداء هذه الموارد للحكم على مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا ما هو المقصود بالأداء ؟ ما هو المقصود بتقييم الأداء ؟ وأخيرا ماهي أهداف تقييم الأداء؟

يقصد بالأداء: الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.

يقصد بتقييم الأداء : العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفعالية واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات والتي على ضوئها يتم اتخاذ الكثير من القرارات التنظيمية . (بربر، 2008، الصفحات ص 172-173).

• طرق تقييم الأداء :

يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أو أكثر من الطرق المعتمدة عمليا في تقييم الأداء، عموما يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى: الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

• الطرق التقليدية: تقسم هذه الطرق إلى:

**طريقة المقاييس المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم طريقة المقاييس المتدرجة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية، يبدأ الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية .

ثم أخير يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص.

**طريقة التدريب :** تقضي طريقة التدريب أن يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبا تنازليا الأفضل إلى الأسوأ طبقا للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمة في بلوغ أهداف القسم أو الإدارة وبالتالي أهداف المؤسسة .

**طريقة المقارنات الثنائية :** تقوم طريقة المقارنات الثنائية على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثانية بين كل مرؤوس مع باقي المرؤوسين للوصول إلى أفضلهم، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل مرؤوس بالنسبة لكل سمة أو خاصية بباقي المرؤوسين، مما يسهل عملية المقارنة و يجعلها أكثر دقة .

**طريقة القوائم :** يتم بمقتضى طريقة القوائم قيام الرئيس بإعداد قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء المرؤوسين ويتم اختيار الجمل التي يعتقد الرئيس بأنها تصف أداء المرؤوس الذي يقوم بتقييم أدائه .

**طريقة التوزيع الإجباري :** يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة حسب موقعها أو مراكزها، كأن يمنع 15% من أعضاء مجموعة معينة في المجموعة الأولى و 5% في المجموعة التي تليها وهكذا يجري تقسيم الأفراد إلى مجموعات وترتيب هذه المجموعات طبقا للمستوى العام لأدائهم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم . (بربر، 2008، الصفحات 182-183).

• الطرق الحديثة: أبرز الطرق الحديثة المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية هي:

**طريقة الاختيار الإجباري :** تقوم طريقة الاختيار الإجباري على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منه تعبر عن ناحيتين من النواحي المرفوعة في الفرد وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في أداء الفرد.

ويتم إعداد سر خاص بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وذلك السر لا يعرفه الرئيس القائم بعملية التقييم ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن الصفات المرغوبة في المرؤوس واثنتين تعبران عن الصفات غير المرغوبة فيه ويطلب من المشرف وضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على المرؤوس والعبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة العبارات المختارة على السر الخاص يمكن تحديد قيم الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة التي تشفق مع العبارات الواردة في السر الذي تم إعداده مسبقا .

**طريقة الأحداث الحرجة :** الأساس في طريقة الأحداث الحرجة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء مرؤوسيه ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد من الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

**طريقة التقرير المكتوب :** تقوم طريقة التقرير المكتوب على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ولا يركز على الوقائع الأساسية فقط، إنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه أداء مرؤوسيه وانطباعات وتعليقاته على هذا الأداء، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص وعوامل معينة للتقييم .

**طريقة الإدارة بنظام الأهداف :** تتضمن طريقة الإدارة بالأهداف : وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل مرؤوس ومراجعة مدى تقدمه في تحقيقها ويتطلب من الرئيس أن يحدد أهدافاً معينة مرؤوس ثم يناقشها و يناقش أدائه و تقدمه في العمل نحو تحقيق الأهداف المخصصة له. (بربر، 2008، الصفحات ص 184-185).

#### أهداف تقييم لأداء :

يستخدم تقييم الأداء لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف عديدة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين .

**المجموعة الأولى :** و هي عبارة عن استخدامات إدارية .

**المجموعة الثانية :** و هي عبارة عن استخدامات لتنمية العامل و الفرد.

ومن أمثلة لمجموعة الأولى مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن الترقية والاستغناء المؤقت والنقل كذلك تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية لمختلف الوحدات بالمنظمة وفي تقييم نتائج التدريب وجدول العمل وطرق الإنتاج وهيكل المنظمة ونماذج الإشراف وظروف العمل ومعداته وكوسيلة لتقييم الأداء المنظمة وأقسامها المختلفة وأخيراً فإن نتائج تقييم الأداء قد تستخدم كوسيلة لتقييم إدارة الأجور والمرتبات بالمنظمة .

ومن أمثلة استخدامات تقويم الأداء كوسيلة لتنمية العاملين هو استخدامه لتوصيف نقاط الضعف في الأفراد و التي يمكن التغلب عليها خلال برامج التدريب ، كذلك استخدامه كوسيلة لتحسين أداء العاملين عن طريق إمدادهم بمعلومات عن أدائهم في الفترة السابقة خلال مقابلات تقييم تتم في فترات منتظمة مع رؤسائهم ويستخدم كذلك لتنشيط وتحفيز أداء العاملين بإشراك العامل في تحديد أنواع من السلوك الجيد وأهداف يسعى إلى تحقيقها وأخيرا فإنه يستخدم كوسيلة لتوضيح نواحي القوة التي يجب تدعيمه والاستفادة منها ونواحي الضعف التي يجب التخلص منها . (إسماعيل علي ، 2007-2008)

#### 4-استراتيجية الرواتب و الحوافز

**مفهوم الحوافز:** هناك مفاهيم الحوافز ومن المفاهيم الشائعة:

الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر .  
الحوافز هي مجموع العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته .

الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على النحو الأفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.

الحوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة، أي تحقيق رسالتها أو أهدافها .  
ومن المفاهيم السبقة الحوافز نخلص إلى أن الحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة. (د.محمد الفاتح محمود، 2016، صفحة 166).

إن الحوافز هي كل ما يتصل بتحفيز العاملين ولاشك أن مفهوم الحوافز تبعا لذلك يكون واسعا بحيث يشمل الأجور الشهرية والمكافآت والحوافز بمعناها الدارج كما يشمل الجوانب غير المالية كالمعاملة الحسنة والقيادة الصحيحة والمشاركة في اتخاذ القرارات وكل المؤثرات الخارجية التي تحرك وتنشط دوافع الإنسان للإثبات بسلوكيات إيجابية تحقق هدف الهيئة وبدون الحوافز لا يحث التحفيز أو تنشيط الدوافع وبالتالي تكون السلوكيات غير مقبولة ولا يتحقق الهدف . (محمود عبد الفتاح، 2012، صفحة 77).

**أهداف سياسة التحفيز :**

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها :

- (1) زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، و مبيعات وأرباح ؛
- (2) تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف وكمية الخاصات وكذلك تخفيض الفاقد في

الموارد البشرية ؛

- (3) إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام ؛
- (4) السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد ؛
- (5) شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء ؛
- (6) المسابقة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج ؛
- (7) تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع ؛ (د. مجدي عبد الله، 2019، الصفحات ص 180-181).
- أنواع الحوافز :

هناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعا في تقسيم الحوافز إلى:

- (1) الحوافز المادية . (3) الحوافز السلبية (5) الحوافز الفردية
- (2) الحوافز المعنوية. (4) الحوافز الإيجابية (6) الحوافز الجماعية
- (1) الحوافز المادية : يقصد بها مجموعة عن الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرها على تأمين حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز ما يلي :
- (1) الأجور و ملحقاتها؛
- (2) ديمومة العمل؛
- (3) الظروف المادية للعمل؛
- (2) الحوافز المعنوية : يقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز .
- (01) فرص الترقية والتقدم في العمل؛
- (02) مناخ الإشراف؛

(03) مناخ الجماعة ؛

(04) صورة المنظمة؛

(05) طبيعة العمل؛ (كامل ب.، 1997، الصفحات ص 114-115).

**الحوافز السلبية :** هي خوف العاملين من العقاب و التهديد و يمكن تقسيمها إلى قسمين :

**حوافز سلبية مادية مثل :** تنزيل درجة الموظف ووقفه عن العمل، العزل المؤقت حصتم من الأجر .

**حوافز سلبية معنوية مثل :** حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف وتوجيه تنبيه للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات .

وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام .

(3) **الحوافز الإيجابية :** هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل .

(4) **الحوافز الفردية والجماعية :**

والحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة مدامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم والحوافز الجماعية لها تأثير بالمقارنة مع الحوافز الفردية ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته .

(5) **حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية :**

وقد تقسم الحوافز إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع إذا منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية أو الذاتية وبعبارة أخرى الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية مثل الزيادة الدورية على الأجر الإضافي، الإجازات بأجر، التقاعد، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق الادخار، التأمين الصحي، إنشاء نواد للعاملين، إقامة الحفلات تنظيم والرحلات وغيرها.

**الأنواع الأخرى من الحوافز :**

**هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين منها :**

(1) المكافآت الاستثنائية؛

(2) الرحلات المجانية؛

(3) الأجهزة المنزلية؛

- (4) الأدوات الشخصية؛
- (5) خطابات الشكر؛
- (6) كؤوس الامتياز؛
- (7) السيارة؛
- (8) العمرة أو الحج؛ (د. مجدي عبد الله، 2019، الصفحات ص 182-183-184).

### مفهوم نظام الأجور والرواتب :

إن طبيعة الأجور والرواتب تعد من أهم العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين وإيجاد علاقة حسنة وجيدة بين الأفراد العاملين في منظمة ما والإدارة التي يعملون معها .

والشائع هو استخدام مفهوم الأجور عند التعويض على أساس الجهد وكميات الإنتاج وهذه الطريقة شائعة لتعويض العمال حيث يشكل مقدار والإنتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم .

أما مفهوم الرواتب (Salaries) فهو يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض العامل عن وضعه بتصرف المنظمة لفترة معينة، شهر مثلا لذلك غالبا ما يستخدم هذا المفهوم لتعويض الموظفين والذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما أنجزوا خلالها المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض وبالتالي فيما إذا سيكون نظاما للأجور اونظاما للرواتب

كما يعد نظام الأجور والرواتب أحدهم العوامل الذي يمكن المنظمة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تحقيق أهدافها

ويعد أيضا نظام أساسي وله دور فعال استقرار الأفراد العاملين في الوظائف واندماجهم فيها و في تحقيق وتائر عالي من الإنتاجية والرضا عن الأعمال الذي يمارسونها .

ومن الجدير بالذكر بأن الأجور والرواتب تتفاوت حسب اختلاف المهارات والقدرات وحسب طبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع.

كما تشير الكثير من الإحصائيات بأن أغلب المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة هي خلافات الأفراد العاملين معها والتي تعود في أساسها إلى الرواتب والأجور.

لذلك ينبغي على المنظمة أن تعمل على الموازنة بين تكاليف الأفراد العاملين وفلسفتها في تحقيق المساواة والعدل والعمل على إرضاء رغباتهم وحاجاتهم وتوفير مستويات أجور محفزة الجذب الكفاءات من الخارج وتتسم بالعدالة في الداخل فضلا عن ربط الأجور والرواتب بالفائدة التي سوف تعود على المنظمة وربطها أيضا بأهمية الوظيفة في المنظمة بالإضافة إلى تكافؤ الأجور والرواتب مع الجهود المقدمة من قبل



الأفراد العاملين في المنظمة وانسجام تلك الأجور والرواتب مع المتطلبات التشريعية الحكومية والاتفاقيات المبرمجة مع النقابات العمالية والتي تنص عادة على تحديد معدلات الأجور وساعات العمل وظروف العمل . ( يوسف حجيم و هاشم فوزي، 2015، الصفحات 82-83-84).

• طرق دفع الأجور :

لما كان الأفراد لا يعملون دائما بغرض الحصول على النقود ذاتها لما يمكن أن يحصلوا بقيمتها من متطلبات الحياة ما يكفي لقضاء وإشباع كافة احتياجاتهم ومطالبهم.

لذا تسعى المنظمات الحديثة في تحديدها لطرق رفع الأجور إلى بلوغ الأسس العادلة الواضحة التي على أساسها يكافأ الأفراد عن خدماتهم التي يقدمونها ومن هذه الطرق:

الدفع على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل دون اعتبار لكمية العمل التي ينجزها في وحدة الزمن التي قد تكون ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا ومثل هذا الدفع يضمن دخلا ثابتا للفرد، على أنه يلاحظ أن طبيعة العمل إذا ما استدعى ان يعمل الفرد وقت إضافيا يزيد عن الوقت المحدد للعمل أعطى بجانب أجره الزمني أجرا إضافيا عن الساعات الإضافية التي قضاها في العمل .

ويفضل العمل بهذه الطريقة وهي طريقة الأجر الزمني - في ظل نظام محكم للرقابة على الأداء وإذا ما تعذر تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد على حدة، أو كان من العسير إيجاد علاقة واضحة بين هذه الكمية وبين ما يبذله الفرد من جهد أو كانت إجادة الإنتاج هي هدف المنظمة الأول بصرف النظر عما يصرف من وقت في المقابل .

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تمتاز بضمنان دخل محدد للفرد وبإتقان العمل وبسهولة فهمها وحساب معدل أجرها، إلا أنه يعاب عليها انعدام الدافع على العمل لدى الفرد المجرد نظرا للمساواة بينه وبين العامل العادي .

ومن طرق دفع الأجور أيضا حساب الأجر على أساس كمية الإنتاج أو الأجر بالقطعة، أي أن الفرد يمكنه الحصول على أجر إضافي إذا زادا إنتاجه عن الوحدات المقررة، كما أنه يتحصل مخاطر انخفاض دخله إذا انخفض إنتاجه عن هذه الوحدات .

ويستحسن دفع الأجور على أساس القطع المنتجة إذا ما تعذرت سبل الرقابة المحكمة، كان من اليسير قياس وتحديد تلك القطع وإذا كانت هناك صلة مباشرة بين كمية الإنتاج وما يبذله الفرد من جهد .

ولطريقة الدفع وفقا للإنتاج : مزايا وعيوب، فمن مزاياها دفع الفرد على زيادة مجهوده نظرا لمكافاته كلما زاد إنتاجه وقد يكون هذا سببا في تفكيره في تحسين أسلوب عمله مما يرفع من مستوى الأداء، أما

عيوبها فتتلخص في أنه الإدارة قد تعتمد إلى تخفيض أجور الأفراد إذا ما ارتفعت هذه الأجور إلى حد لا تتوقعه، كما أن الفرد قد يضحي بنوع إنتاجه مقابل زيادة كمية، علاوة على زيادة معدل استهلاك الأدوات والخدمات نتيجة زيادة الإنتاج مما يرفع من تأليف هذا الإنتاج

وقد تجمع طريقة الدفع بين النظامين السابقين وهما أجر الزمن وأجر الإنتاج بمعنى أن يتكون الأجر من شطرين أحدهما أجر زمني بعد أدنى ثابت والآخر إضافي يكافأ به الفرد إذا زاد إنتاجه من مستوى معين تحدده المنتظمة وفقاً لاتفاق سابق تعقده المنتظمة مع ممثلي الأفراد عن طريق النقابات ويطلق على الأجر في هذه الحالة بالأجر المتزايد أو "بالأجر التشجيعي". مما سبق يتضح لنا أنه من المتعذر تطبيق نظام واحد لدفع الأجر يلائم كل المنظمات فالواقع يقضي أن يتوافق النظام مع ظروف كل منطقة على حدة وأنه يكون شاملاً لضمانات محددة لحماية مصالح الأفراد العاملين وخاصة الاعتراف من قبل المنظمة بحقهم في المفاوضات الجماعية بغرض المساومة بينهم وبين هؤلاء في إدخال كل تعديل محتمل وعادل على نظم دفع الأجور بما يكافئ الفرد على عمله ويشجعه على زيادة جهود وبما يكفل له مستوى مقبولاً من العيش مع الحفاظ على الإنتاج وأيضاً استمراره وزيادته . (كامل ب.، 1997، الصفحات ص151-152).

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

ويحتوي هذا المبحث على أربعة مطالب وهي موضحة على النحو التالي:

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

يعد مايكل بوتر M. portir أول من جاء بمفهوم الميزة التنافسية سنة 1985 حيث مازال هذا المفهوم يلعب دوراً مهماً في نظرية الاستراتيجية. لقد أكد بوتر على ضرورة التنوع في عرض المنتج أو أي خدمة والتركيز على نوع معين من المشترين أو سوق أو منتجات وهذا بفعالية ونجاعة تفوق المنافسين وفي هذا الإطار طور بوتر مفاهيمه من خلال ثلاثة استراتيجيات عامة والتي يمكن للمنظمات من خلالها إكتساب الميزة التنافسية وهي الإبداع، الجودة، قيادة التكلفة. (بلغور، 2012، صفحة 107).

**تعريف التنافسية:** يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة العمليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين بحكم الشعور بالخطر جزاءً وجود مؤسسات منافسة تنشط في نفس قطاع النشاط أو احتمال تحول عملاء المؤسسة إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة وتفضيلها. (فيروز ، 2017، صفحة 70).

**تعريف الميزة التنافسية:** لقد كان لأفكار بوتر وتحليلاته الأثر البالغ في هيمنة مفهوم الميزة التنافسية بشكل خاص في مجال الأعمال للبحث عن مجالات التفوق على الآخرين وآليات الحفاظ على المواقع المتقدمة في السوق. وقد أظهر الاهتمام الواسع في أدبيات الإدارة بمفهوم الميزة التنافسية، تباينا في وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مضمون أساسي لها.

حيث يعرف ( بوتر ) الميزة التنافسية بأنها إكتشاف طرائف جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين مع قدرة المؤسسة على تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع. (فيروز ، 2017، صفحة 74).

**تعريف علي السلمي:** إن القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (عبد الله، 2015، صفحة 119).

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة إلى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. (مصطفى محمود، 2008، صفحة 13).

كما يعتبر بارني ان الشركة تمتلك ميزة تنافسية عندما تظهر تفوقا تنافسيا على أساس بعض الكفاءة أو القدرة المميزة والتي تحسد عليها لا يستطيع المنافسون امتلاكه أو تقليده (PROGOULAKI, 2010, p. 2)

**أهمية الميزة التنافسية:** تكمن أهميتها فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولأئهم وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المبتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق. (واكلي ، 2014، الصفحات ص 261-262).

- تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛

- لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة؛

- تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها. (رحمون، 2016، صفحة 101).

### المطلب الثاني: معايير الميزة التنافسية

#### 1- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية عوامل هي:

مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما:

(أ) مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

(ب) مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة: مثل المستوى التكنولوجي، تميز المنتج والسمعة الطيبة، وذلك استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، تحكها تكاليف تحوّل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير، والتسويق ويترتب على أداء مثل هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير ملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. (حكيم، 2013، صفحة 90).

#### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إذا كانت المؤسسة تعتمد على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة والتغلب على آثارها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإن يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب على آثارها.

#### 3- درجة التحين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، فإنه يجب أن تتحرك المؤسسة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لهذا فإنه يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة أو مستوى مرتفع. (حكيم، 2013، صفحة 91).

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

#### البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى اسعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع. (بوشعور و فلاق، 2011، صفحة 07).

فمن جانبها إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه بإحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الإحتياجات. (سليمان ، 2011، صفحة 08).

#### البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل إحتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج السلع والخدمات بسعر أرخص من منافسيها. وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فبالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق المؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات سكون وراء نجاحهم أساساً ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية أما المصدر الرابع فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها الموجودين من أجل تحقيق إحتياجات عملائها. (سليمان ، 2011، صفحة 09).

**البعد الثالث: الكلفة**

تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها على إيصال المنتجات أو الخدمات بأقل كلفة ممكنة إلى كافة الزبائن على أن يؤثر ذلك في جودتها لأنها تعتقد أن ذلك يزيد من عدد المقبلين عليها، مما يعمل على رفع هوامش أرباحها لكونها تتنافس على أساس الكلفة. فإن المؤسسات الناجحة تسعى إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه الكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من السعر الذي يقدم في المنافسين الآخرين المنتج أو الخدمة ذاتها بالجودة ذاتها. وعليه يمكن القول بأن الكلفة الأقل تمثل الهدف الرئيسي لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية. (محمد و إبراهيم ، 2020، صفحة 314).

كما ينظر إلى أية شركة عليها أن تركز على بعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها ويرى (نجيب، 2011) بأن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها وإن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تنافس من خلال الكلفة. (شادي و رشيد، 2019، صفحة 269).

**البعد الرابع: الجودة**

وتعرف بـ"إجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم أو الفرد أو النشاط، أو النظام الذي يبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة وصفية" وهي "جزء من تكلفة ونتيجة إهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج، كما أن فكرة الجودة تخفي العديد من النقاط التي يجب التحكم فيها منها، مدى نجاح المنتج والخدمة، المميزات والأداء المتانة والأمان. عدم الإضرار بالبيئة، تكلفة الحياة، السعر، الأجل (الحضور في الوقت المحدد).

قد أصبحت الجودة اليوم مجرد جسر للدخول إلى السوق ويعتبر التحسين المستمر في العمليات وطرق الإنتاج والتسيير وتقديم الخدمة والتركيز على العميل وبناء العلاقات مع الموردين، أحد أهم مرتكزات الجودة الشاملة وكذلك من أهم المصادر الرئيسية في بناء الميزة التنافسية. (مصطفى يوسف، 2013، صفحة 273)

**البعد الخامس: الاستجابة لحاجات الزبون**

إن تحسين الجودة يجب أن يتماشى مع تحقيق رغبات وأذواق العميل، كتطوير منتجات جديدة تتميز عن المنتجات الموجودة في السوق، كما يبرز لنا عامل آخر وهو وقت وزمن الاستجابة لحاجات العميل، وهو

الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها. (خالد أحمد، 2019، صفحة 356)

### البعد السادس: الإبداع

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات كونه يعنى برضا زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار.

ومن الجدير بالذكر أن بعض المنافع التي تجنيها المنظمات المبدعة ترجع إلى أسلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها ومنها الإبداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية، إذ بفضلها تستطيع أن تحقق نتائج طيبة في معاملات السوق والمنافسة وتعتبر أفضل من تلك المنظمات التي مازالت تعتق الأفكار التقليدية، فالإبداع سمة من سمات المنظمات الناجعة والتميزة في الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا وأمريكا وبعض من دول آسيا.

وعليه فإن أكبر الإبداعات لأي منظمة مبدعة يتمثل في قدرتها على البقاء والإستمرار في السوق ولكي تستطيع البقاء في السوق وربما النمو فيه عليها أن تعيد النظر وبشكل عميق في قدراتها الداخلية (رسالتها واستراتيجياتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية (هيكل السوق، الزبون، المنافسة والمجتمع) لكون تلك العوامل في تغيير مستمر، لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخلاقة على الدوام وإلا فإنها ستواجه التدهور والخروج من السوق، فالمنظمات المبدعة توصف بأنها حيوية إذ يوجه العاملين فيها والزبائن بشكل إبداعي من خلال قيم محدودة، هيكل لامركزي، مرونة كافية لإعادة البناء والهيكله ومواجهة حلول المشاكل وبناء القدرات والأفكار الإبداعية مقارنة بالمنظمات التقليدية.

إذ يشير الإبداع إلى أية سلعة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها مقيدة وجديدة وعرفه (DAFT 2001) بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، فالإبداع يجب أن يكون فكرة جديدة تهدف إلى إيجاد نمط جديد لمنتج أو خدمة لم يكن معروفا من قبل أو النظر إلى الأمور الحالية بعيون جديدة، فالإبداع يشتمل على نقطتين هما:

أ- طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل؛

ب- إيجاد وظيفة جديدة لشيء موجود. (زينب و علاء، 2012، الصفحات 180-181).

### المطلب الرابع: علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالميزة التنافسية

يعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية إبتكار، إختراع، تجديد وتطوير مستمر، وتجسيد هذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع، فالكثير من الإقتصاديون والباحثون في شؤون الإدارة يعتبرون المورد البشري من أهم عوامل نجاح المنظمة وتفوقها، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتنظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية فالموارد البشرية تمثل مصدراً لتمييز المنظمة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية ذلك أن نجاحها أساسا يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية. (دوما، 2011، صفحة 38).

ومن جانب آخر يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين. علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات والمهارات المختلفة. (سملاي، 2004، صفحة 108).

وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية لكن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... إلخ التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المنظمة وهنا ما يجعل من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي:

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة المضافة للمنظمة؛
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها؛
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل؛



- عدم إمكانية إستبدالها بمورد مماثل في إطار الاستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب إستمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها. (رحمون، 2016، صفحة 164).

### خلاصة الفصل النظري:

من خلال هذا الفصل قمنا بالتطرق إلى متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم وذلك بتقديم المفاهيم الأساسية حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية، الأمر الذي يستوجب العناية والإهتمام به من جميع النواحي.

إن محتوى هذا الفصل قد حول الربط بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض وهذا تمهيدا للإنتقال إلى الجانب التطبيقي من الدراسة لنبحث فيه مدى تحقق هذه العلاقة والأثر الناجم عنها.

# الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت

بسعيدة

**تمهيد:**

بعد ما تناولنا في الفصل الأول على المفاهيم الأساسية المتعلقة باستراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانياً، بهدف تشخيص تطبيق مؤسسة الاسمنت بسعيده لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية ومدى امكانية الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين على النحو

التالي:

- المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

- المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

**المبحث الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، حيث سيتم التطرق في المطلب الاول الى تقديم مجتمع وعينة الدراسة، ثم في المطلب الثاني شرح مكونات ومجالات الاستبيان باعتباره الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، ثم بعد ذلك في المطلب الثالث نعرض على الأساليب المتبعة في تحليل بيانات الدراسة.

**المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموارد البشرية العاملة في مؤسسة الإسمنت -سعيدة- والبالغ عددها (253 عامل) ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة بسبب نظام العمل التناوبي للمؤسسة محل الدراسة، لجأنا إلى المعاينة أي اخترنا عينة من المجتمع باستخدام الطريقة العشوائية الطبقيّة شملت كافة الأصناف الوظيفية، وقد حصرت في 70 مفردة، وهذا حتى يتسنى لنا بأن تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً من طرف العاملين بالمؤسسة وتكون النتائج ذات مصداقية،

**المطلب الثاني: اداة الدراسة**

اقتصرت الدراسة على **الاستبيان** الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة دور استراتيجية الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الإسمنت بالحاسنة، وقد استهدفت الدراسة عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية، حيث قمنا بصياغة استبيان وذلك بالتركيز على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية وتتكون الاستمارة من جزأين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يضم مجالي الدراسة:

**المجال الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.**

المحور الأول: استراتيجية التوظيف يتكون من (5 عبارات).

المحور الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير يتكون من (5 عبارات).

المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء يتكون من (4 عبارات).

المحور الرابع: استراتيجية الرواتب والحوافز يتكون من (4 عبارات).

**المجال الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.**

المحور الأول: التكلفة (4 عبارات).

المحور الثاني: الجودة (4 عبارات).

المحور الثالث: الاستجابة (3 عبارات).

المحور الرابع، الإبداع (3 عبارات).

- ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابة المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

**جدول رقم (02-II) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي.**

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الاستجابة	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	-3.41	5.00-4.21
	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	4.20 موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثالث: الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

- بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال برنامج (Spss) وقد تم استخدام للمعالجة الإحصائية الأساليب التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
  - المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة الموافقة لعمال مؤسسة الإسمنت سعيدة على كل استراتيجية من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وكذا كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية.
  - الانحراف المعياري لقياس تشتت الاجابات ومدى انحرافها عن توسطها الحسابي.
  - اختبار (T-Test) للعينة الأحادية لاختبار فرضيات الدراسة.
  - نماذج الانحدار الخطي (البسيط، المتعدد والتدريجي) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع.
  - اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام (T-Test) للعينات المستقلة واختبار (ANOVA à 1facteur).

### المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الاحصائي المعروف باسم الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وقد تم تقسيم هذا المبحث الى أربعة مطالب، حيث في المطلب الأول تناولنا الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية، في المطلب الثاني قمنا بتحليل وتفسير محاور الدراسة، في المطلب الثالث قمنا باختبار

الفرضيات وفي المطلب الرابع تناولنا اختبار تأثير المتغيرات الشخصية على تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الاول :الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

يتضمن هذا المطلب الوصف الاحصائي لعينة الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

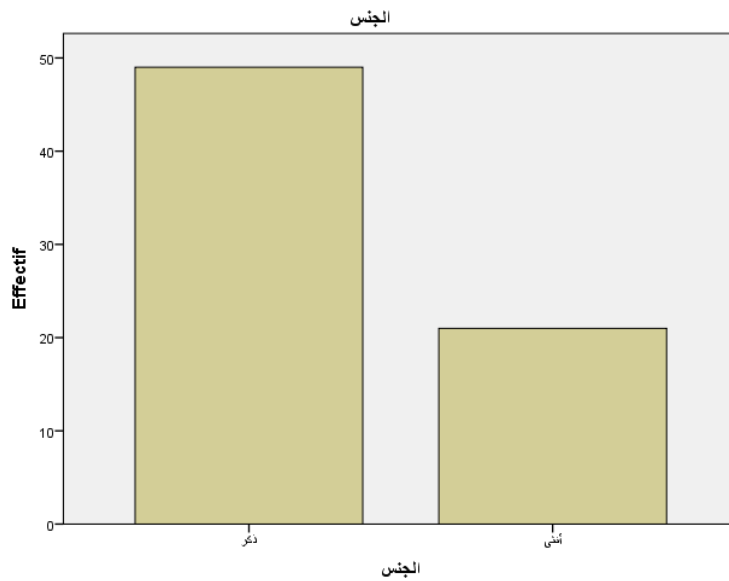
يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف احصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم(03 - II): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

رقم الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	49	70
أنثى	21	30
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05 - II): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 70% وبلغت نسبة الإناث 30%، مما يدل على أنّ أغلب عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

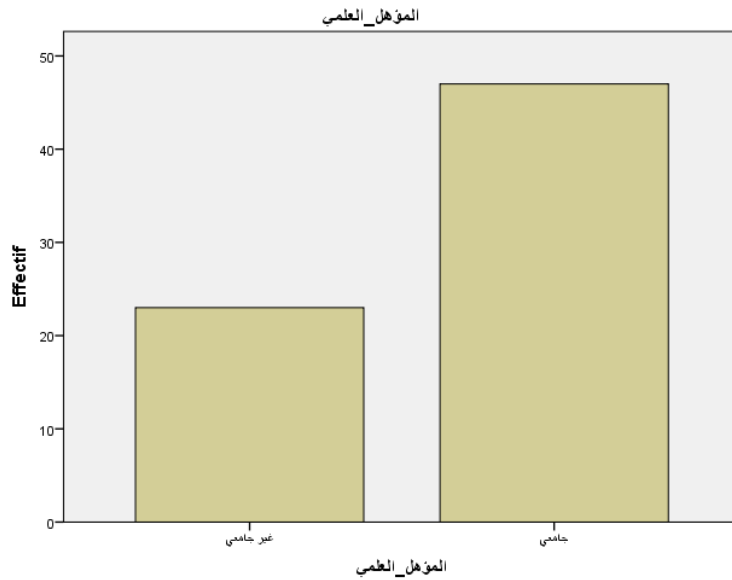
ب- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف احصائي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي،  
الجدول رقم (II - 4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
32.9	23	غير جامعي
67.1	47	جامعي
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II - 6): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا بأنّ غالبية أفراد العينة لديهم مؤهل علمي جامعي وذلك بنسبة 67,1%، مما يعني أنّ المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ينعكس بالإيجاب على أدائها

ج- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

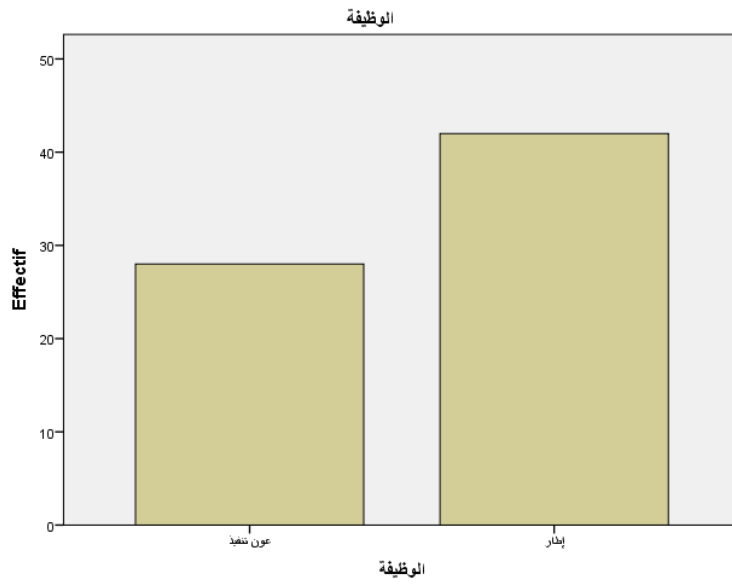
يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف احصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم (II - 05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
40	28	عون تنفيذ
60	42	إطار
100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II - 07): مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### التعليق

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أنّ أفراد العينة يتوزعون بنسبة 60% من الإطارات وبنسبة 40% من أعوان التنفيذ، مما يعني أن الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل رتبة وظيفية.

### د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

يحتوي الجدول والشكل أدناه على وصف احصائي لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

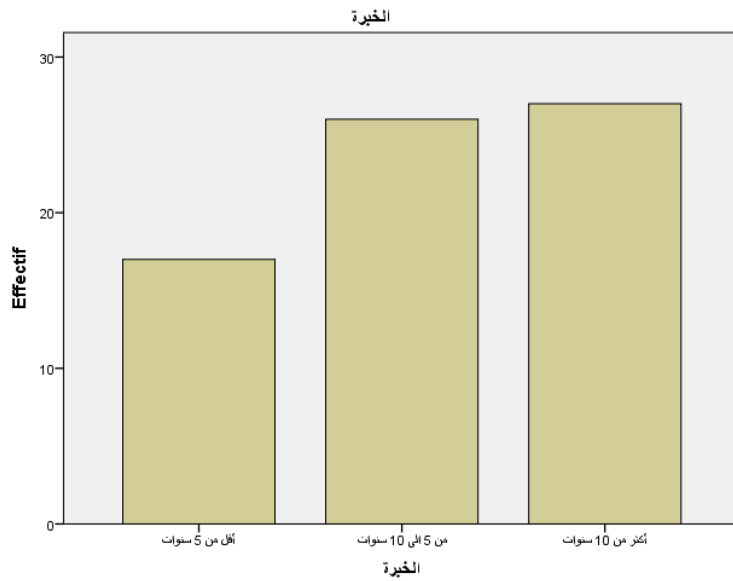
الجدول رقم (II - 06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
24.3	17	أقل من 5 سنوات
37.1	26	من 5 إلى 10 سنوات
38.6	27	أكثر من 10 سنوات
100	70	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08 - II): مدرج تكراري لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق

من الجدول والشكل اعلاه يتضح لنا ان غالبية افراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات وهذا بنسبة 76,7%، وهذا ما يدل على أنّ معظم المستجوبين لديهم أقدمية مهنية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصداقية في ملاء الاستبيان الموجه لهم.

#### المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة

يحتوي هذا المطلب على عنصرين يتمثل العنصر الاول في قياس ثبات الاستبيان وهذا حسب اختيار الفاكرونباخ اما العنصر الثاني فيتمثل في تحديد اتجاهات اجابات افراد العينة حول عبارات الاستمارة التي تضمنت مجالين، المجال الاول يتعلق باستراتيجية ادارة الموارد البشرية اما المجال الثاني فيتعلق بأبعاد الميزة التنافسية

أ- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع العبارات كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (II - 07): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	المحور الأول: استراتيجية التوظيف (5 عبارات)	0.832
	المحور الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير (5 عبارات)	0.811
	المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء (4 عبارات)	0.873
	المحور الرابع: استراتيجية الرواتب والحوافز (4 عبارات)	0.725
	المجال الأول: استراتيجية الموارد البشرية (18 عبارة)	0.936
الثاني	المحور الأول: التكلفة (4 عبارات)	0.864
	المحور الثاني: الجودة (4 عبارات)	0.663
	المحور الثالث: الاستجابة (3 عبارات)	0.793
	المحور الرابع: الإبداع (3 عبارات)	0.743
	المجال الثاني: أبعاد الميزة التنافسية (14 عبارة)	0.894
	المحور الكلي: جميع عبارات الاستبيان (32 عبارة)	0.950

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### التعليق

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة وعالية، وهي تتراوح بين (0.811 و 0.894)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.950، وهي نسبة ثبات عالية مما يدل على أنّ عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية، وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

### ب- اتجاهات إجابات أفراد العينة.

سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك لكل محور من محاور الاستبيان

#### المجال الأول: استراتيجية الموارد البشرية

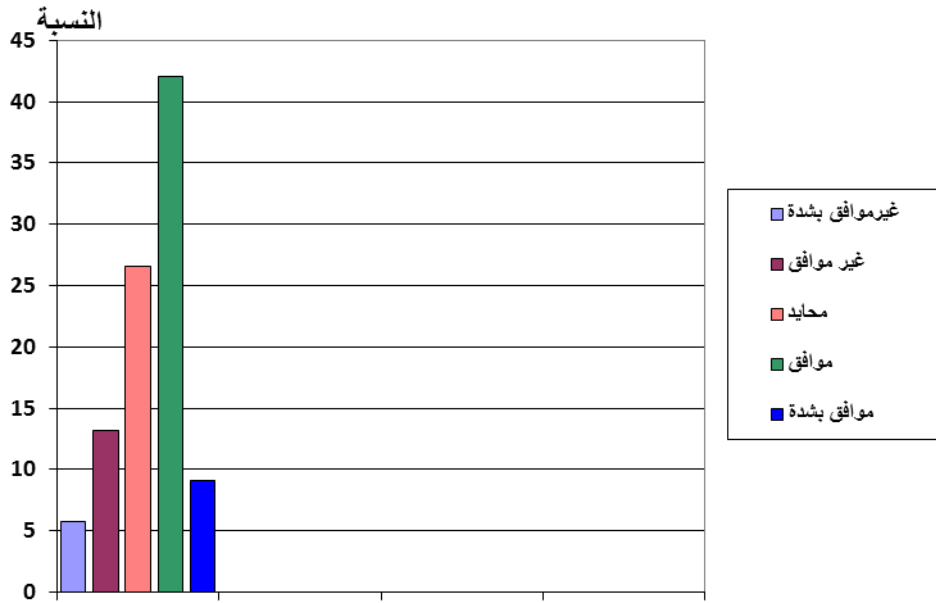
نهدف من خلال الجداول والأشكال أدناه تحديد اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استراتيجية الموارد البشرية

#### المحور الأول: استراتيجية التوظيف

في الجدول والشكل أدناه اتجاهات أفراد العينة حول عبارات محور استراتيجية التوظيف والتي تمثل في خمس عبارات



الشكل رقم (09- II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية التوظيف



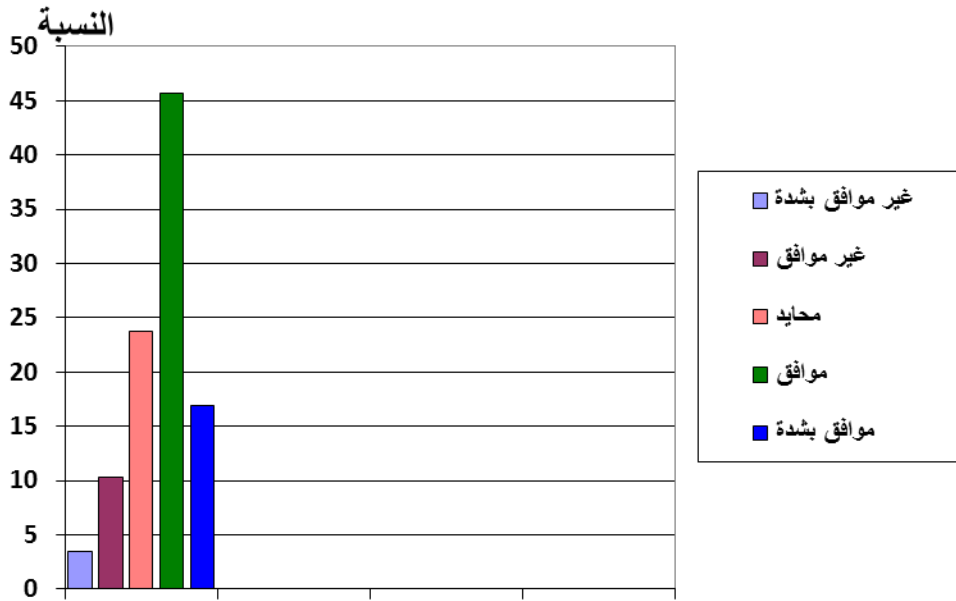
المصدر: من إعداد الطابئين بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 54.56% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور استراتيجية التوظيف، وهذه النسبة تفوق المتوسطة وتدل على أن الموظفين داخل المؤسسة يرون بأن المؤسسة تطبق استراتيجية التوظيف، بينما كانت نسبة 45.48% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية وهي "تحدد مؤسستكم شروط شغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة" بنسبة 65.7%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بشروط لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور استراتيجية التوظيف، فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.3914 وانحراف معياري بلغ 0.74323، وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، وهذا يعني أن مؤسسة الإسمنت سعيدة تقوم بتطبيق استراتيجية التوظيف بدرجة متوسطة.



الشكل رقم (10 - II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية التدريب والتطوير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

من خلال الجدول والشكل نلاحظ بأن نسبة 62,5% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور استراتيجية التدريب والتطوير وهذه النسبة تفوق المتوسط وتدل على أن العمال المستجوبين داخل المؤسسة يرون بان المؤسسة تطبق استراتيجية التدريب والتطوير، بينما كانت نسبة 37,5% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية وهي عمليات التدريب في المؤسسة تشمل جميع العاملين بنسبة 72,8% وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للدورات التدريبية وتحرص على أن تشمل جميع العمال، أما المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور فقد بلغ 3,62 بانحراف معياري قدره 0,74643 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة عالية، وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بتطبيق استراتيجية التدريب والتطوير بدرجة عالية.

#### المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء

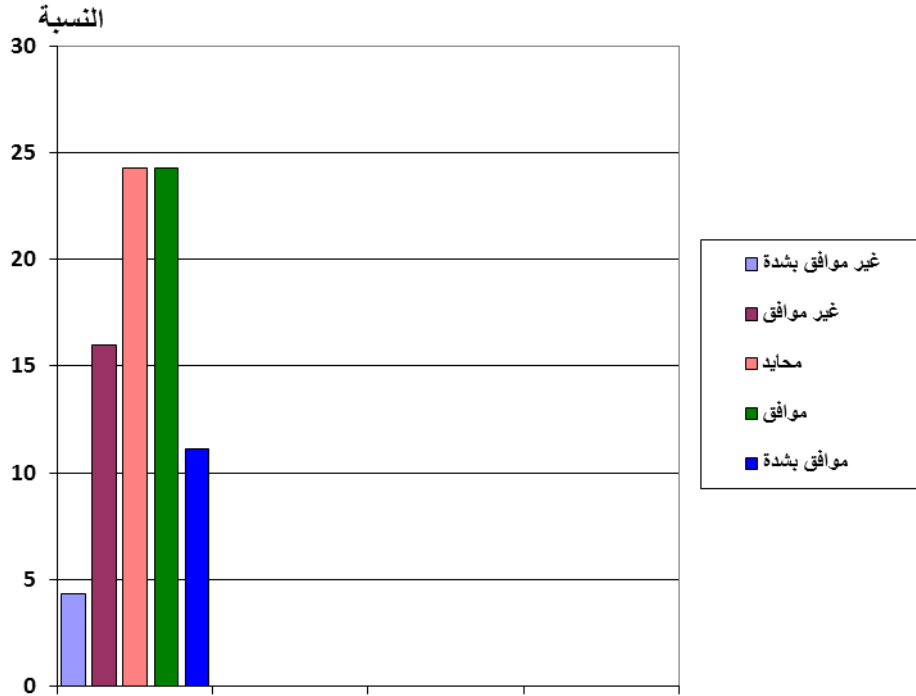
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محور استراتيجية تقييم الأداء والتي تمثلت في أربع عبارات.

جدول رقم (II -10): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استراتيجية تقييم الأداء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المؤسسة لديها معايير واضحة تتسم بالموضوعية في تقييم أداء العاملين	4	15	28	23		3.00	0.885	متوسطة
		%5.7	21.4 %	%40	32.9 %				
2	يوفر نظام تقييم الأداء في المؤسسة قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة باحتياجاتها من الموارد البشرية	2	15	33	18	2	3.04	0.842	متوسطة
		%2.9	21.4 %	47.1 %	25.7 %	2.9 %			
3	تقيم المؤسسة أداء العاملين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	6	12	10	27	15	3.47	1.248	عالية
		%8.6	17.1 %	14.3 %	38.6 %	21.4 %			
4	المؤسسة تطبق عمليات تقييم الأداء على كل العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية	3	14	14	17	22	3.59	1.245	عالية
		%4.3	20 %	20 %	24.3 %	31.4 %			
	المحور الثالث: استراتيجية تقييم الأداء	5.375	19.9	30.3	30.3	13.9	3.27	0.9120	متوسطة
		%	%75	%5	%75	%25	50	3	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (II -11): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

من خلال الجدول والشكل اعلاه نلاحظ بان نسبة 44.3% من العمال المستجوبين كانت اجابتهم ما بين موافق وموافق بشدة على محور استراتيجية تقييم الاداء وهذه النسبة تفوق المتوسط وتدل على ان الموظفين داخل المؤسسة يرون بان المؤسسة تقوم بتطبيق استراتيجية تقييم الاداء ، وكانت نسبة 25.35% من الاجابات بين غير موافق وغير موافق بشدة ، حيث سجلت اكبر نسبة موافقة على العبارة الثالثة وهي (تقييم المؤسسة اداء العاملين على ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم ) بنسبة 38.6% وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بتقييم اداء عاملها على ضوء ادائهم الفعلي مقارنة مع واجباتهم و مسؤولياتهم.

اما بالنسبة لاتجاهات اجابات افراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة المتوسطة، وهذا بمتوسط حسابي 3.2750 وانحراف معياري 0.91203 وهذا يعني ان مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق استراتيجية تقييم الاداء بدرجة متوسطة

#### المحور الرابع: استراتيجية الرواتب والحوافز

في الجدول والشكل أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محور استراتيجية الرواتب والحوافز والتي تمثلت في أربع محاور

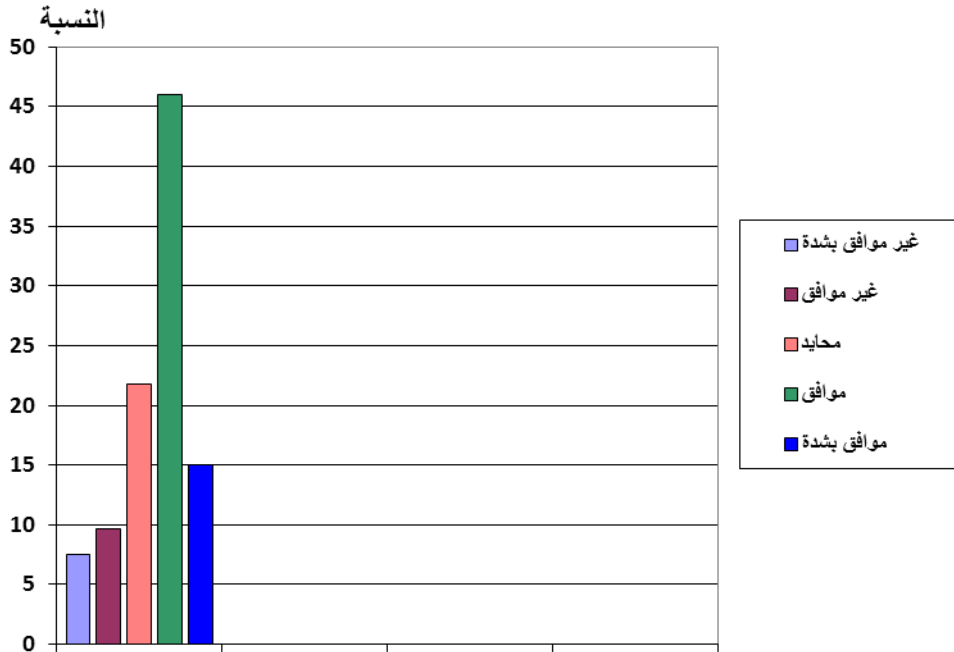
جدول رقم (II - 11) : اتجاهات أفراد العينة حول عبارات استراتيجية الرواتب والحوافز



الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	العمال يتلقون أجورهم في الوقت المحدد	2	7	25	36		4.36	0.781	عالية جدا
		%2.9	%10	35.7%	51.4%				
2	الترفقيات والمنح تتم بطريقة عادلة في المؤسسة	10	9	10	18	23	3.50	1.432	عالية
		%14.3	%12.9	14.3%	25.7%	32.9%			
3	المؤسسة تقدم لعاملها منح في المناسبات الدينية والوطنية	2	5	11	40	12	3.79	0.915	عالية
		%2.9	%7.1	15.7%	57.1%	17.1%			
4	المؤسسة تعمل على تحسين ظروف معيشة العاملين وعائلاتهم	7	6	15	35	7	3.41	1.110	عالية
		%10	8.6%	21.4%	50%	10%			
	المحور الرابع: استراتيجية الرواتب والحوافز	7.525	9.65	21.77	46.0	15%	3.76	0.805	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (12- II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات استراتيجية الرواتب والحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 61,05% من العمال المستجوبين كانت اجاباتهم بالموافقة على محور استراتيجية الرواتب والحوافز وهذه النسبة تفوق المتوسط وتدل على أن المؤسسة تطبق استراتيجية الرواتب والحوافز ، بينما كانت نسبة 38,95% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثالثة وهي (المؤسسة تقدم لعاملها منح في المناسبات الدينية والوطنية) وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالجانب الاجتماعي لعمالها.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع عبارات استراتيجية الرواتب والحوافز فقد بلغ 3,76 بانحراف معياري قدره 0,8052 وهذا يعني درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة عالية، وبالتالي مؤسسة الاسمنت بسعيدة تقوم بتطبيق استراتيجية الرواتب والحوافز بدرجة عالية.

#### المجال الأول: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في الجدول أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة على كل عبارات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (12- II): اتجاهات أفراد الدراسة حول عبارات المجال الأول

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية	3.5127	0.70693	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات استراتيجية إدارة الموارد البشرية بلغت 3.5127، وهذا يعني أنّ درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أنّ مؤسسة الإسمنت بسعيدة تلتزم بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية.

**المجال الثاني: أبعاد الميزة التنافسية**

من خلال هذا العنصر نهدف الى تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة على كل محاور أبعاد الميزة التنافسية

**المحور الأول: التكلفة**

في الجدول والشكل أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التكلفة والتي تمثل في أربع محاور

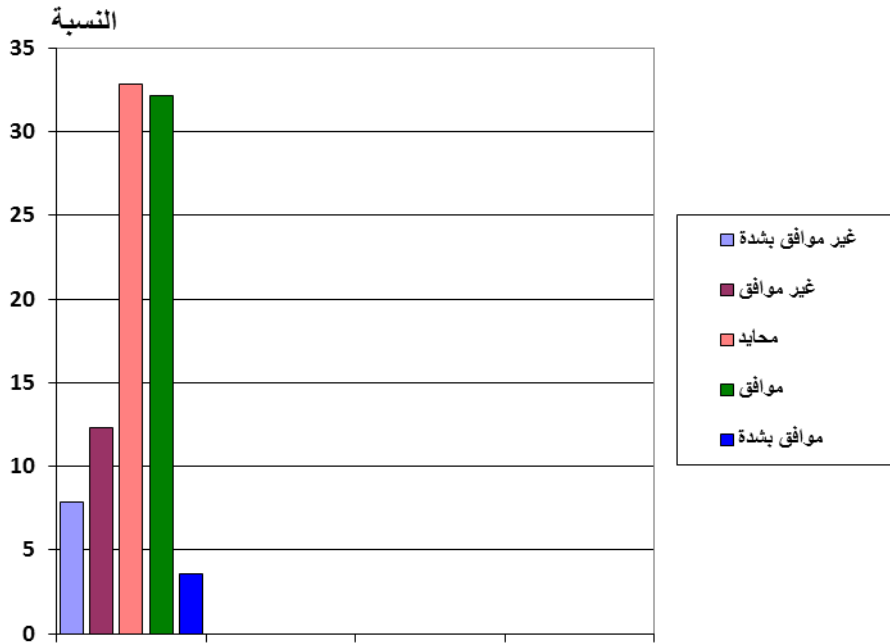
**جدول رقم (II- 13) : اتجاهات إجابات أفراد الدراسة حول عبارات بعد التكلفة**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المؤسسة تتوفر على التكنولوجيا اللازمة لتخفيض التكلفة	5	10	28	24	3	3.14	0.957	متوسطة
		%7.1	14.3%	40%	34.3%	4.3%			
2	تسعى المؤسسة إلى استحداث طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف		9	20	36	5	3.53	0.812	عالية
			12.9%	28.6%	51.4%	7.1%			
3	المؤسسة تحرص على استغلال مواردها بطريقة عقلانية	4	4	28	30	4	3.37	0.904	متوسطة
		%5.7	5.7%	40%	42.9%	5.7%			
4	الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة	4	9	23	31	3	3.29	0.950	متوسطة
		%5.7	12.9%	32.9%	44.3%	4.3%			

متوسطة	76698 0.	3.33 21	5.35 %	43.2 %2	35. 37 %5	11.4 %5	4.625 %	المحور الأول: التكلفة
--------	-------------	------------	-----------	------------	-----------------	------------	------------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (13 - II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد التكلفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 48.672 % من العمال المستجوبين كانت إجابتهم بالموافقة على محور التكلفة، وهذه النسبة أقل من المتوسطة وتدل على أنّ الموظفين داخل المؤسسة يرون بأنّ المؤسسة لا تطبق بعد التكلفة بدرجة كبيرة، بينما كانت نسبة 16.07 % من الإجابات بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابعة بنسبة 44.3% وهي "الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة"، وهذا يدل على أنّ الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة الإنتاجية في المؤسسة، أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.3321 وانحراف معياري بلغ 1.76698، وهذا يعني أنّ درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، وهذا يعني أنّ مؤسسة الإسمنت بسعيدة تقوم بتطبيق بعد التكلفة بدرجة متوسطة.

المحور الثاني: الجودة

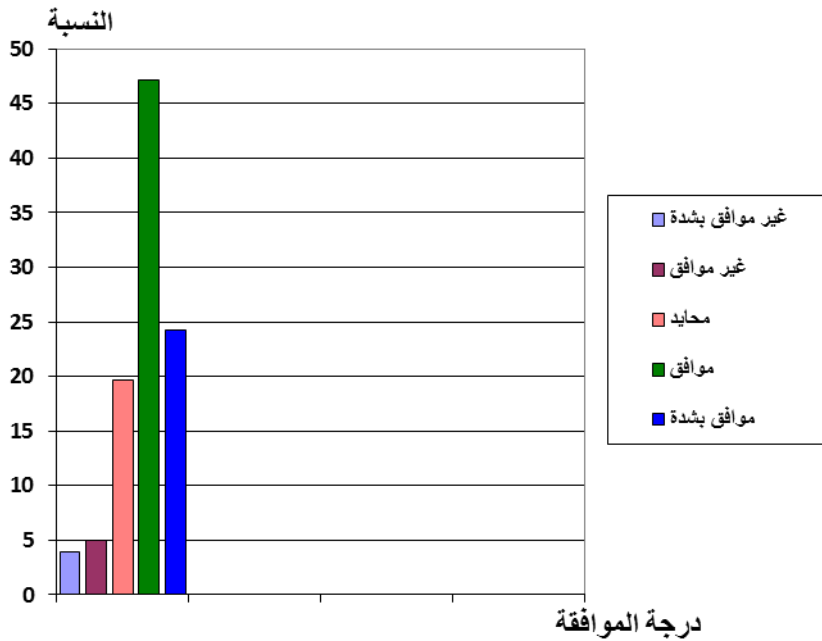
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الجودة والتي تمثلت في أربع عبارات

جدول رقم (II-14): اتجاهات أفراد العينة حول عبارات بعد الجودة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المؤسسة تتوفر على مصلحة خاصة بالجودة			3	45	19	4.14	0.687	عالية
				4.3%	4.	64.3%			
2	المؤسسة تقوم بالتحسين المستمر لمنتجاتها		4	13	43	6	3.61	0.937	عالية
			5.7%	5.7	61.4%	8.6%			
3	المؤسسة تأخذ بآراء واقتراحات عمالها في تحسين جودة منتجاتها		7	30	23	3	3.11	1.001	عالية
			10%	10	32.9%	4.3%			
4	المؤسسة متحصلة على شهادة الإيزو ISO 9001			9	21	40	4.44	0.715	عالية جدا
				9.9%	12	30.1%			
	المحور الثاني: الجودة		3.925%	6.75%	47.15%	24.275%	3.8286	1.59670	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (14 - II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد الجودة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 71,42% من العمال المستجوبين كانت اجاباتهم بالموافقة على بعد الجودة وهذه النسبة تفوق المتوسط وتدل على أن العمال المستجوبين يرون بأن المؤسسة تطبق بعد الجودة، بينما كانت نسبة 28,68% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، كما سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابعة وهي (المؤسسة متحصلة على شهادة الأيزو ISO 9001)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتطبيق الجودة في منتجاتها وهذا ما جعلها تتحصل على شهادة الأيزو. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور فقد بلغ 3,82 بانحراف معياري قدره 1,5976 وهذا يعني درجة الموافقة الكلية على عبارات هذا المحور كانت عالية وبالتالي فمؤسسة الاسمنت سعيدة تقوم بتطبيق بعد الجودة في منتجاتها بدرجة عالية.

المحور الثالث: الاستجابة

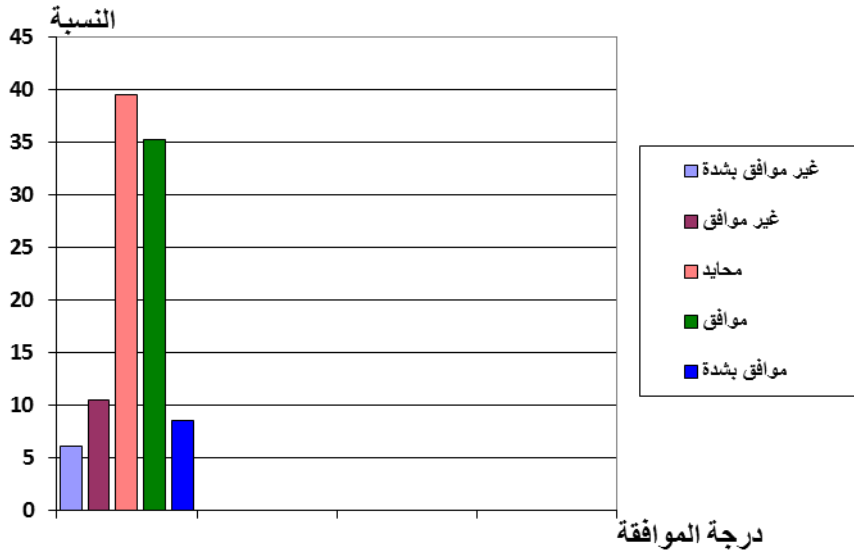
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستجابة والتي تمثلت في ثلاث عبارات

جدول رقم (II-15): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الاستجابة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تلمي المؤسسة رغبات عملائها في منتجاتها	5	5	20	33	7	3.46	1.017	عالية
		%7.1	7.1%	28.6%	47.1%	10%			
2	المؤسسة تقييم جودة منتجاتها من خلال آراء عملائها	4	9	25	25	7	3.31	1.015	متوسط
		%5.7	12.9%	35.7%	35.7%	10%			
3	المؤسسة لديها سجلات خاصة بشكاوي وملاحظات زينائها	4	8	38	16	4	3.11	0.894	متوسط
		%5.7	11.4%	54.3%	22.9%	5.7%			
	المحور الثالث: الاستجابة	%6.16	10.4%	39.5%	35.2%	8.56%	3.29	0.821	متوسط
							52	50	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (15-II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد الاستجابة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 43.79% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الاستجابة، وهذه النسبة أقل من المتوسط وتدل على أنّ الموظفين داخل المؤسسة يرون بأنّ المؤسسة لا تطبق الاستجابة بدرجة كبيرة، بينما كانت نسبة 16.632% من الإجابات بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى وهي "تلبي المؤسسة رغبات عملائها في منتجاتها"، وهذا يدل على أنّ المؤسسة تعمل على تحقيق رغبات عملائها في منتجاتها، وأقل نسبة موافقة على العبارة الثالثة "المؤسسة لديها سجلات خاصة بشكاوي وملاحظات زبائننا"، وهذا يدل على أنّ المؤسسة لا تحتوي على سجلات خاصة بشكاوي وملاحظات الزبائن.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور بلغت 3.31 بالنسبة للمتوسطات و 1.971 بالنسبة للانحرافات المعيارية، وهذا يعني أنّ درجة الموافقة الكلية للأفراد في هذا المحور كانت متوسطة.



المحور الرابع: الإبداع

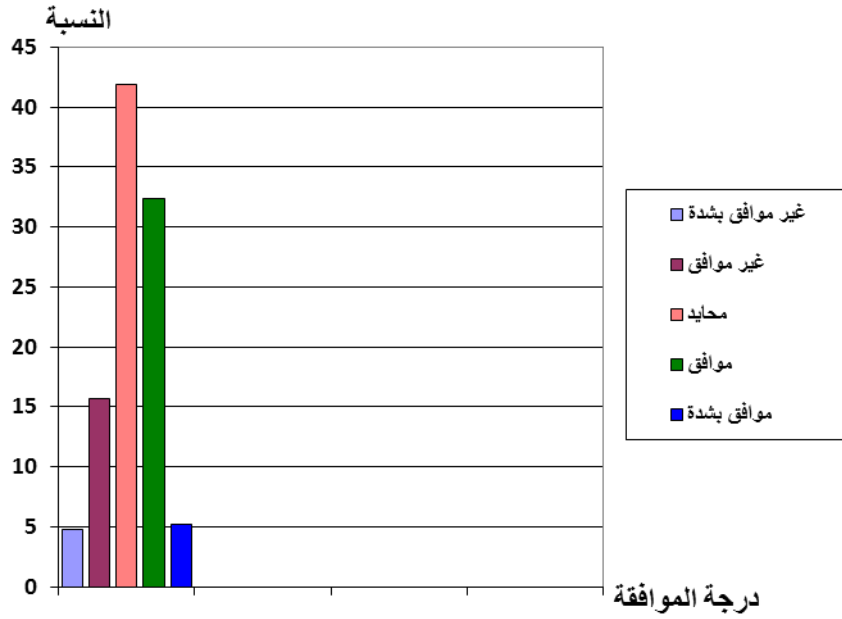
في الجدول والشكل أدناه اتجاهات إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الابداع والتي تمثلت في ثلاث محاور

جدول رقم (II-16): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الابداع

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المؤسسة لديها مصلحة أو مكتب يعني بالبحث والتطوير	3	11	22	29	5	3.31	0.971	متوسطة
		%4.3	15.7%	31.4%	41.4%	7.1%			
2	إدارة المؤسسة تشجع عمالها على المساهمة في تطوير وتحسين جميع أنشطتها	5	8	27	26	4	3.23	0.981	متوسطة
		%7.1	11.4%	38.6%	37.1%	5.7%			
3	تعمل المؤسسة بشكل دوري على استحداث أساليب وطرق جديدة في مختلف عملياتها	2	14	39	13	2	2.99	0.789	متوسطة
		%2.9	20%	55.7%	18.6%	2.9%			
	المحور الرابع: الإبداع	%4.76	15.7%	41.9%	32.3%	5.23%	3.1762	0.74583	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (16-II): يوضح النسب المئوية لدرجة الموافقة على عبارات بعد الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 37.59% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الإبداع، وهذه النسبة أقل من المتوسط وتدل على أنّ الموظفين داخل المؤسسة يرون بأنّ المؤسسة لا تطبق الإبداع بدرجة كبيرة، بينما كانت نسبة 20,46% من الإجابات كانت بعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الأولى وهي "المؤسسة لديها مصلحة أو مكتب يعني بالبحث والتطوير"، وهذا يدل على أنّ المؤسسة لديها اهتمام بجانب البحث من أجل تطوير منتجاتها وهذا بنسبة 41.4%.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات محور الإبداع فقد بلغت 3.1762 بالنسبة للمتوسط الحسابي 0.74583 بالنسبة للانحراف المعياري، وهذا يعني أنّ درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت متوسطة، وهذا يعني أنّ مؤسسة الإسمنت سعيدة تقوم بتطبيق بعد الإبداع بدرجة متوسطة.

**المجال الثاني: أبعاد الميزة التنافسية**

في الجدول أنه اتجاهات إجابات أفراد العينة على كل عبارات أبعاد الميزة التنافسية

**جدول رقم (II-17) :** اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الميزة التنافسية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أبعاد الميزة التنافسية	3.4327	0.58975	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أنّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول عبارات مجال أبعاد الميزة التنافسية بلغت 3.4327 وبانحراف معياري بلغ 0.58975، وهذا يعني أنّ درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المجال الأول كانت عالية ، مما يدل على أنّ مؤسسة الإسمنت بسعيدة تطبق أبعاد الميزة التنافسية بدرجة عالية.

**المطلب الثالث :اختيار الفرضيات**

يتضمن هذا المطلب اختيار فرضيات الدراسة والتي تمثلت في ثلاث فرضيات حيث تم اختبار الفرضية الاولى والثانية لدرجة اجابات افراد العينة باختبار T.Test الاحادي العينة اما الفرضية الثالثة فتم اختبارها عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

$H_0$ : لا تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور عمالها.

$H_1$ : تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور عمالها.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق مؤسسة الإسمنت بسعيدة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع المتوسط الحسابي للأداة، وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

**جدول رقم (II-18):** يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة
0.000	69	0.70693	3.5127	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أنّ قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت قدر بـ 3.5127، وبانحراف معياري قدره 0.70693 وهذا ما يقابل درجة الموافقة، كما أنّ قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي هي تطبق مؤسسة الإسمنت بسعيدة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منظور عمالها.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

$H_0$ : لا تمتلك مؤسسة الإسمنت بسعيدة أبعاد تحسين الميزة التنافسية من منظور عمالها.

$H_1$ : تمتلك مؤسسة الإسمنت بسعيدة أبعاد تحسين الميزة التنافسية من منظور عمالها.

تم اختيار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة، وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

**جدول رقم (II-19):** يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أبعاد تحسين

الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	69	0.58975	3.4327	أبعاد تحسين الميزة التنافسية لدى مؤسسة الإسمنت بسعيدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

من خلال الجدول رقم يتبين لنا أنّ قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول أبعاد الميزة التنافسية لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة قدر بـ 3.4327، وبانحراف معياري قدره 0.58975 وهذا ما يقابل درجة الموافقة، كما أنّ قيمة مستوى الدلالة المعنوية  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي هي تمتلك مؤسسة الإسمنت بسعيدة أبعاد تحسين الميزة التنافسية من منظور عمالها.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

$H_0$ : يوجد تأثير دال إحصائياً استراتيجياً إدارة الموارد البشرية على تحسين تنافسية مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

H<sub>1</sub>: لا يوجد تأثير دال إحصائيا استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحسين تنافسية مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

لاختيار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA.

**جدول رقم (II-20):** يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة

المتغير المستقل: استراتيجية إدارة الموارد البشرية			المتغير التابع: أبعاد الميزة التنافسية
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد R	
0.515	0.522	0.723	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

من خلال الجدول رقم نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط  $R=0.723$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة، كما أنّ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.522$ ، مما يعني أنّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - تقييم الأداء - الرواتب والحوافز) فسرت ما نسبته 52.20% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية لدى مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

**جدول رقم (II-21):** نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	12.530	1	12.530	74.290	0.000
البواقي	11.469	68	0.169		
المجموع	23.999	69			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

من خلال جدول أعلاه نجد أنّ  $F=74.290$  وهي دالة إحصائيا لأنّ قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة، والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التنافسية بمؤسسة الإسمنت سعيدة.

جدول رقم ((22- II)): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار البسيط

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعيارى	معاملات الانحدار	
0.000	5.250		0.251	1.315	الثابت
0.000	8.619	0.723	0.070	0.603	استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه رقم يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط كما يلي:  $y=1.315+0.603x$  بحيث:  $y$ : تمثل أبعاد الميزة التنافسية،  $x$ : استراتيجية إدارة الموارد البشرية، قيمة الثابت: 1.315. ومن أجل معرفة تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد.

جدول رقم ((23- II)): يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة

المتغيرات المستقلة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية			المتغير التابع: تنافسية المؤسسة
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	
0.749	0.561	0.534	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط  $R=0.749$ ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة، كما أنّ قيمة معامل التحديد  $R^2=0.561$ ، مما يعني أنّ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية تقييم الأداء - استراتيجية الرواتب والحوافز) فسرت ما نسبته 56.1% من التغير الحاصل على أبعاد الميزة التنافسية.

جدول رقم (24- II): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	13.463	4	3.366	20.763	0.000
البواقي	10.536	65	0.162		
المجموع	23.999	69			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال جدول أعلاه نجد أنّ  $F=20.763$  وهي دالة إحصائياً لأنّ قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية لدى المؤسسة.

جدول رقم (25- II): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

الدلالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0.000	4.428		0.264	1.169	الثابت
0.029	2.228	0.291	0.104	0.231	استراتيجية التوظيف
0.719	0.362	0.055	0.121	0.044	استراتيجية التدريب والتطوير
0.904	0.121	0.017	0.092	0.011	استراتيجية تقييم الأداء
0.001	3.523	0.466	0.097	0.341	استراتيجية الرواتب والحوافز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه رقم يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y=1.169+0.231x_1+0.044x_2+0.011x_3+0.341x_4$$

بحيث: y: تمثل أبعاد الميزة التنافسية،  $x_1$ : استراتيجية التوظيف،  $x_2$ : استراتيجية التدريب والتطوير،  $x_3$ : استراتيجية تقييم الأداء،  $x_4$ : استراتيجية الرواتب والحوافز، قيمة الثابت: 1.169.

من الجدول أعلاه ومن خلال قيم T ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أنّ المتغيرين استراتيجية التوظيف واستراتيجية الرواتب والحوافز هما اللذان ظهرا معنويين، بينما بقية المتغيرات الأخرى فهي غير معنوية، وهذا يعني أنّ معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى متغير استراتيجية التوظيف واستراتيجية الرواتب والحوافز لذلك سوف نلجأ الى الانحدار التدريجي.

#### اختبار الانحدار التدريجي:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيراً أكبر، ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات.

جدول رقم (26 - II): يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

النموذج	المتغير المستقل	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
الأول	استراتيجية الرواتب والحوافز	0.706	0.498	0.491
الثاني	استراتيجية الرواتب والحوافز استراتيجية التوظيف	0.748	0.560	0.546

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### التعليق:

إنّ نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت سعيدة، حيث نجد أنّ النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية الرواتب والحوافز، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما استراتيجية الرواتب والحوافز واستراتيجية التوظيف، وقد تم استثناء المتغيرين المستقلين استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الأداء، ومن خلال جدول أعلاه نلاحظ أنّ معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0.498، مما يعني أنّ المتغير المستقل (استراتيجية الرواتب والحوافز) فسر لوحده ما نسبته 49.8% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت سعيدة، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0.560، مما يدل على أنّ المتغيرين المستقلين (استراتيجية الرواتب والحوافز واستراتيجية التوظيف) فسرا معا ما نسبته 56.0% من التغير لحاصل في الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت سعيدة.



جدول رقم (27- II): نموذج تحليل التباين ANOVA بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأبعاد

الميزة التنافسية

الدالة المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	67.438	11.950	1	11.950	الانحدار	الأول
		0.177	68	12.049	البواقي	
			69	23.999	المجموع	
0.000	42.574	6.715	2	13.431	الانحدار	الثاني
		0.158	67	10.568	البواقي	
			69	23.999	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

من خلال جدول أعلاه نجد بالنسبة للنموذج الأول القيمة المحسوبة  $F=67.438$  وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي  $0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، وبالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين متغير استراتيجية التوظيف وأبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما بالنسبة للنموذج الثاني بلغت القيمة المحسوبة  $F=42.574$  وهي دالة إحصائية لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي  $0.000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، وبالتالي قبول النموذج الثاني في التنبؤ بالعلاقة بين متغير (استراتيجية التوظيف واستراتيجية الرواتب والحوافز) وأبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة، وهذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

#### المطلب الرابع: اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك باستخدام اختبار T.Test للعينات المستقلة واختبار ANOVA à 1facteur

أ- اختبار تأثير الجنس على أبعاد الميزة التنافسية.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (28-II): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد الميزة التنافسية والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					
اختبار T-Test			اختبار Leven		المتغير التابع: أبعاد الميزة التنافسية
الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	
0.019	68	2.411	0.010	6.949	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.010$  وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان غير متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.019$  وهي أصغر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت سعيدة تعزى إلى الجنس.

ب- اختبار تأثير المؤهل العلمي على أبعاد الميزة التنافسية.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت سعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت سعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

جدول رقم (29-II): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد الميزة التنافسية والمؤهل

العلمي.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي					
اختبار T-Test			اختبار Leven		المتغير التابع: أبعاد الميزة التنافسية
الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	
0.338	68	0.965	0.154	2.081	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم ومن خلال اختبار Leven نجد أنّ قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.154$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، مما يدل على أنّ مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإنّ قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.338$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، وهي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

**ج- اختبار تأثير الوظيفة على أبعاد الميزة التنافسية.**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة.

**جدول رقم (30 - II): اختبار T-Test للعينات المستقلة بين أبعاد الميزة التنافسية والوظيفة.**

المتغير المستقل: الوظيفة					المتغير التابع: أبعاد الميزة التنافسية
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	
0.757	68	0.311	0.149	2.134	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**التعليق:**

بالنظر إلى الجدول أعلاه رقم ومن خلال اختبار Leven نجد أنّ قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.149$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، مما يدل على أنّ مجتمعي المتغير المستقل الوظيفة وهما عون تنفيذ وإطار هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإنّ قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.757$  وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، مما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، وهي أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الوظيفة.

د- اختبار تأثير الخبرة المهنية على أبعاد الميزة التنافسية.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين ANOVA

جدول رقم (31- II): نموذج تحليل التباين ANOVA بين أبعاد الميزة التنافسية والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية sig	فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.43	3.302	1.077	2	2.153	بين المجموعات
		0.326	67	21.846	داخل المجموعات
			69	23.999	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA رقم فإن قيمة فيشر  $F=3.302$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية  $sig=0.43$  وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة  $0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، والتي هي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى إلى الخبرة المهنية.

**خلاصة الفصل:**

لمعرفة واقع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أبعاد الميزة التنافسية، حاولنا اسقاط المفاهيم النظرية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية على الواقع الميداني وذلك بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الإسمنت سعيدة من خلال توجيه استبيان لعينة من عمال المؤسسة يتضمن جملة من العبارات تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية الرواتب والحوافز) وابعاد الميزة التنافسية.

ولقد اتضح من خلال النتائج المتوصل اليها الى وجود تأثير دال احصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة على الميزة التنافسية للمؤسسة ولكن باستخدام الانحدار المتعدد والتدرجي تبين أن الأثر دال احصائيا يرجع فقط الى استراتيجية التوظيف واستراتيجية الرواتب والحوافز دون الاستراتيجيات الأخرى، كما تم التوصل الى عدم وجود فروق دالة احصائيا في الميزة التنافسية لدى مؤسسة الإسمنت بسعيدة تعزى الى المتغيرات الشخصية.

الخاتمة

### الخاتمة

ان بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل التغيرات والمنافسة الشديدة تعتمد على ادارة اصولها المعرفية، وعليه أصبح لازما على الافراد والمنظمات أن تعمل على تجديد معارفها وايجاد الأليات والطرق المناسبة لتوفير المناخ الذي يسمح بتفاعل وربط معارف ومعلومات وخبرات الأفراد، حيث أن البيئة التنافسية تفرض على المنظمات أهمية تنمية أصولها المعرفية والمحافظة عليها .

كما أنه في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، تعتبر استراتيجية ادارة الموارد البشرية من المفاهيم الادارية الحديثة التي أثارت اهتمام الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، فنظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسية وخلق قيمة، وفي ظل التحول في الاقتصاد المعرفي والتحول الى منظمات مبنية على المعرفة تهدف استراتيجية ادارة الموارد البشرية لتحقيق التنافسية وتحسين الاداء وتسهيل عملية مواكبة التغيرات في مختلف المجالات التي تواجه المؤسسات وتظهر أهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الدور الذي تلعبه في رفع الرصيد المعرفي للأفراد من خلال تنمية القدرات المعرفية والمهارات والخبرات للأفراد من جهة وزيادة ربحية المنظمة ونتاجيتها واستدامتها من جهة اخرى، وهذا ما دفع بالمؤسسات الى الاهتمام باستراتيجية الموارد البشرية باعتبارها مفتاح التفوق والنجاح وعنصرا مميذا يضمن لها تفوقها التنافسي ولا يتحقق هذا التطبيق الفعال الا من خلال الاستخدام والاستغلال الامثل لهذا المورد ومنحه الاهمية لتوليد معرفته واستخدامها ومشاركتها، باعتبار الفرد المورد الاساسي للمعرفة .

مما سبق نستنتج أن استراتيجية الموارد البشرية احدى المناهج الحديثة، التي تسع المؤسسات الى تبنيتها من أجل ايجاد قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التغيير الحاصل في بيئتها من خلال البحث عن الموارد البشرية واستقطابها وتنمية رصيدها المعرفي وتوظيفه في كافة مجالات التغيير المراد احداثه عن طريق تنمية معارفه ومهاراته وخبراته من خلال متابعته وتشجيعه وتكوينه والمحافظة عليه .

بالتالي ومما سبق لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة الاثر القائم بين استراتيجية الموارد البشرية وتحسين الميزة التنافسية، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج بخصوص اشكالية البحث وفرضياته يمكن ان نذكرها على النحو التالي:

#### النتائج الخاصة بالدراسة النظرية :

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية قد اختلف كثيرا عن الدور التقليدي للعديد من الجوانب نذكر منها:

- 1- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 2- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات.
- 3- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- 4- الاهتمام بالقضايا التغيير .

هذا الاختلاف في الجوانب السابقة سمح للمؤسسة بفضل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خلق مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين ومن بين هذه المزايا ما يلي:

- اعتبار المورد البشري من أهم الموارد البشرية التي تحقق الميزة التنافسية وهذا لأنها صعبت التقليد.  
- زيادة قدرات المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة وتعرف على نقاط القوة والضعف معا والفرص والتحديات في البيئة المحيطة بها.

- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتميبتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودورات العمل والغياب ومن تم تحسين الفعالية التنظيمية والاداء الكلى للمؤسسة.

- بساعد التدريب والتطوير المستمر لموارد البشرية المؤسسة على مواجهة التغيرات المحيطة بها خاصة تلك المتعلقة بالمنافسة وبما أن المورد البشري يصعب تغييره وتقليده فعلى المؤسسة أن تجعله مرنا مع هذه المتغيرات حتى تحافظ على استمرارية ميزتها التنافسية.

### نتائج الفصل التطبيقي و مناقشتها

من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختيار الفرضيات توصلنا الى مجموعة من النتائج وساهمت في الاجابة على اشكالية الدراسة ومن ابرز النتائج التي تم التوصل اليها :

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق استراتيجية التوظيف بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لديها اهتمام لهذه الاستراتيجية، حيث تحدد شروط شغل لكل وظيفة من الوظائف الشاغرة وتقوم بدليل وصفي لجميع الوظائف وهذا لنجاح هذه الاستراتيجية باستقطاب أفضل الكفاءات ووضعها في المكان المناسب

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق لاستراتيجية التدريب والتطوير بدرجة عالية وهذا راجع الى أن المؤسسة لديها اهتمام كبير بالتدريب وتطوير عمالها حيث يوجد لدى المؤسسة برنامج لتدريب مواردها البشرية و تقوم بالدورات التدريبية وفقا لاحتياجات الوظائف و هذا لتحسين أدائهم وتطوير مهارتهم من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق استراتيجية تقييم الاداء بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لديها اهتمام لهذه الاستراتيجية حيث تقوم بتقييم أداء عمالها على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم وهذا حتى تتضح لها النقائص الموجودة عند كل عامل ومعالجتها

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق استراتيجية الرواتب والحوافز بدرجة عالية وهذا راجع الى أن المؤسسة تولى اهتمام كبير لاستراتيجية الرواتب والحوافز حيث تقدم المؤسسة الرواتب لعمالها على حسب مسؤولياتهم وواجباتهم وكذلك تقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية وتكافئهم على مجهوداتهم حتى تشعرهم بالولاء والانتماء للمؤسسة وهذا ما يجعلهم يحرصون على اتقان أعمالهم



## الخاتمة

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق بعد التكلفة بدرجة متوسطة، حيث يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لديها اهتمام ببعد التكلفة وهذا من خلال سعي المؤسسة الى استحداث طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكلفة، وهذا يبين أن المؤسسة تسعى الى تقليل من تكاليفها بقدر الامكان

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق بعد الجودة بدرجة عالية، حيث يمكن تفسير هذا بأن المؤسسة لديها اهتمام كبير بالجودة، وتقوم بالتحسين المستمر لمنتجاتها وتطبيقها لمعايير الجودة وهذا ما جعلها تحصل على شهادة الأيزو عدة مرات

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق بعد الاستجابة بدرجة متوسطة، حيث يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لديها اهتمام بالاستجابة وهذا من خلال وضع مصلحة خاصة بالبحث والتطوير وكذلك تسليم منتجاتها للزبائن في الوقت المحدد

مؤسسة الاسمنت بسعيدة تطبق بعد الابداع بدرجة متوسطة، حيث يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة لديها اهتمام بالإبداع وهذا من خلال وضع مصلحة خاصة بالبحث والتطوير وكذلك من خلال تشجيع عمالها على المساهمة في تطوير وتحسين جميع الانشطة

يوجد تأثير دال احصائيا لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية على تحسين تنافسية مؤسسة الاسمنت بسعيدة وجود نموذجين للنتبؤ بالعلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وابعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية الرواتب و الحوافز، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين وهما :

استراتيجية الرواتب والحوافز واستراتيجية التوظيف وقدم استبعاد المتغيرين الاخرين استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الاداء لقلة تأثيرهما على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة تعزى الى المؤهل العلمي والوظيفة والخبرة المهنية

توجد فروق ذات دلالة احصائية على أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت بسعيدة تعزى الى الجنس  
**الاقتراحات و التوصيات :**

ضرورة الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن استثمار تلك الموجودات استثمار يسهم في تعظيم الموجودات المادية .

تشجيع العاملين في المنظمة على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية وافساح المجال امامهم للابتكار والإبداع

ضرورة وضع استراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي والعمل على تطوير النيات والادوات المتبعة في تنمية المسار الوظيفي.

ضرورة اعتبار الموارد البشرية كعميل داخلي من خلال يستدعي الاهتمام برضا هذا العميل بالتالي تفعيله من خلال تنمية وزيادة شعوره بالرضا الوظيفي مما يزيد من إنتاجه الفرد والمنظمة ككل .

## الخاتمة

---

تحديد الرؤية الاستراتيجية والافاق الواجب لوصول إليها استخدام كما مثالية عدد وكفاءة .  
تحديد الأهداف لبلوغ وتحقيق الطموحات التي سطرته السياسة العامة للمؤسسة .  
تحديد عدد مثالي للعمال يتوافق مع نشاط المؤسسة، الارتقاء بطريقة الكفاءات في المناصب المناسبة،  
جلب ومراقبة وتكوين الكفاءات الناشئة، ضرورة رسم استراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار  
الموارد البشرية في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة لتحقيق مزايا تنافسية أخرى .  
ضرورة تحفيز الموارد البشرية تحفيز مادي وتحفيز معنوي التقديم أفضل ما عندهم للمنظمة.

قائمة

المصادر والمراجع

## المراجع باللغة العربية

- بشير المغربي د. محمد الفاتح محمود. (2016). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- شراره د. مجدي عبد الله. (2019). *الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية*.
- ابو بكر مصطفى محمود. (2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. مصر: دار الجامعة الإسكندرية.
- أحمد محمد موسى . (2014). *إدارة الأفراد (موارد البشرية بين النظرية والتطبيقية)*. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر.
- الحريري محمد سرور. (2012). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائ يوسف حجيم، و العبادي هاشم فوزي. (2015). *إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الغداري*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القحطاني محمد بن دليم. (2008). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج ستراتيجي متكامل الرياض: العبيكان*.
- بربر كامل. (2008). *إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات*. بيروت.
- بربر كامل. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بسيوني إسماعيل علي . (2007-2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال*.
- بوزورين فيروز . (2017). *أثر ممارسة الموارد البشرية في بناء مزايا تنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجزائر: فرحات عباس سطيف.
- جربي حكيم. (2013). *أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية*. الجزائر، كلية علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف.
- حريري بوشعور، و صليحو فلاق. (2011). *راس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال*.
- حسن مسلم عبد الله. (2015). *الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتسيير*. عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- حسين وليد حسين عباس. (2015). *استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المدخل الحديث لإستدامة الميزة التنافسية)*. عمان: دار الجامد للنشر والتوزيع الأردن.
- رزيقة رحمون. (2016). *مساهمة رأس المال فكري في تحقيق الميزة التنافسية*. الجزائر، كلية علوم إقتصادية وتجارية وعلوم تسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.

## الخاتمة

رضوان محمود عبد الفتاح. (2012). *الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية*. مصر: مجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة.

سلمي علي. (بلا تاريخ). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

سنوسي بلغور. (2012). *إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة*. مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة عبد الحميد ابن باديس.

شادي، و الصرايرة رشيد. (2019). *أثر إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية*. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مجلد 08 (العدد 01).

صبرينة سيدي صالح. (2017/2016). *سيدي صالح صبرينة، محاضرة في تسيير وتنمية الموارد البشرية، سنة أولى ماستر تخصص علم النفس التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية*. سطيف، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا: جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2.

عائشة سليمان . (2011). *دور تسيير موارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءة في المؤسسة*. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير: جامعة بلقايد أبي بكر تلمسان.

عبد الباقي صلاح الدين . (2002). *إتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد الصلاح محمد، و خليل إبراهيم إبراهيم . (2020). *أثر الخدمة المصرفية الإلكترونية على الميزة التنافسية في عينة من المصاريف العراقية الخاصة*. مجلة الدنانير، العدد (18).

عزاوي نجم عبد الله، و جواد عباس حسين. (2010). *وظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار يازوري لنشر والتوزيع الأردن.

علي محمود خالد أحمد. (2019). *التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

فاطمة الزهراء بن قايد. (2011). *دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية*. بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة.

كافي مصطفى يوسف. (2013). *اقتصاديات البيئة و العولمة*. سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع دمشق.

كامل مصطفي، و والأخرون. (2018). *إدارة الموارد البشرية*.

كشواي باري. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة.

كلثوم واكلي . (2014). *إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية*. مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 01 (10)، ص 261-262.

## الخاتمة

- كمال بربر . (2008). *إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات*. بيروت: دار المنهل لبنان.
- ماهر أحمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية الإسكندرية.
- مكي محمود البناء زينب، و فرحان علاء . (2012). *استراتيجية محيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*. دار حامد للنشر و التوزيع.
- نوال دوما. (2011). *تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز الميزة التنافسية*. الجزائر، كلية علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير قسم علوم تسيير فرع إدارة أعمال : جامعة الجزائر 03.
- وصفي عقيلي عمر. (2005). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع الاردن.
- يحييه سملاي. (2004). *التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية*. مجلة علوم الإنسانية، العدد(06).

## المراجع باللغة الانجليزية

- ALBRECHT, S. (s.d.). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *JOURENAL OF OREGANIZATIONAL EFFECTIVENESS:PEOPLE AND PERFORMANCE*, VOL2(1).
- MARWAN, S. (2014). THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES REPRESENTED BY EMPLOYEES RECRUITMENT AND TRAINING AND MOTIVATING IN REALIZATION COMPETITIVE ADVANTAGE. *KING SAUD UNIVERSITY*, 7 VOL(4).
- PROGOULAKI, M. (2010). HUMAN RESOURECE MANGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE:AN APPLICATION OF RESOURCE-BASED VIEW IN THE SHIPPING INDUSTRY. *MARINE POLICY*.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

الاستبيان

### تحية طيبة و بعد

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال, نقوم بإجراء دراسة بعنوان " استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين تنافسية المؤسسات " و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية, علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

ملاحظة: نرجو منكم وضع العلامة (x) في المربع المناسب.

### الجزء الأول: بيانات شخصية

الجنس:  ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:  غير جامعي ثانوي  جامعي

الوظيفة:  إطار  عون تنفيذ

الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات



## الملاحق

الجزء الثاني : عبارات الاستبيان الخاص باستراتيجية إدارة الموارد البشرية و تنافسية المؤسسات

المجال الأول : استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>المحور الأول : استراتيجية التوظيف</b>					
1	المؤسسة لديها دليل وصفي لجميع الوظائف					
2	تحدد مؤسستكم شروط شغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة					
3	تتوافر لدى مؤسستكم بيانات دقيقة عن الموارد البشرية					
4	تلجأ المؤسسة لمستخدميها في سد احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك من خلال الترقية والتطوير					
5	المؤسسة تستخدم أساليب تحفيزية في استقطاب الكفاءات					
	<b>المحور الثاني : استراتيجية التدريب و التطوير</b>					
6	توجد لدى المؤسسة برنامج لتدريب الموارد البشرية					
7	عمليات التدريب في المؤسسة تشمل جميع العاملين					
8	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة في مجال التدريب					
9	الدورات التدريبية تتم وفقا لاحتياجات الوظائف					
10	المؤسسة تحرص على تقويم دوراتها التدريبية					
	<b>المحور الثالث : استراتيجية تقييم الأداء</b>					
11	المؤسسة لديها معايير واضحة تتسم بالموضوعية في تقييم أداء العاملين					
12	يوفر نظام تقييم الأداء في المؤسسة قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة باحتياجاتها من المواد البشرية					
13	تقيم المؤسسة أداء العاملين على ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم					
14	المؤسسة تطبق عملية تقييم الأداء على كل العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية					
	<b>المحور الرابع : استراتيجية الرواتب والحوافز</b>					
15	العمال يتلقون أجورهم في الوقت المحدد					
16	الترقيات والمنح تتم بطريقة عادلة في المؤسسة					
17	المؤسسة تقدم لعاملها منح في المناسبات الدينية والوطنية					
18	المؤسسة تعمل على تحسين ظروف معيشة العاملين وعائلاتهم					

المجال الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>المحور الأول : التكلفة</b>					
19	المؤسسة تتوفر على التكنولوجيا اللازمة لتخفيض التكلفة					
20	تسعى المؤسسة الى استحداث طرق وأساليب فعالة لتخفيض التكاليف					
21	المؤسسة تحرص على استغلال مواردها بطريقة عقلانية					
22	الدورات التدريبية للعاملين تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة					
	<b>المحور الثاني : الجودة</b>					
23	المؤسسة تتوفر على مصلحة خاصة بالجودة					
24	المؤسسة تقوم بتحسين المستمر لمنتجاتها					
25	المؤسسة تأخذ بآراء واقتراحات عمالها في تحسين جودة منتجاتها					
26	المؤسسة متحصلة على شهادة الايزو ISO 9001					
	<b>المحور الثالث : الاستجابة</b>					
27	تلبى المؤسسة رغبات عملائها في منتجاتها					
28	المؤسسة تقيم جودة منتجاتها من خلال آراء عملائها					
29	المؤسسة لديها سجلات خاصة بشكاوي وملاحظات زبائنهم					
	<b>المحور الرابع : الإبداع</b>					
30	المؤسسة لديها مصلحة أو مكتب يعنى بالبحث والتطوير					
31	إدارة المؤسسة تشجع عمالها على المساهمة في تطوير وتحسين جميع أنشطتها					
32	تعمل المؤسسة بشكل دوري على استحداث أساليب وطرق جديدة في مختلف عملياتها					

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	32

2-اتجاهات إجابات أفراد العينة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الوظائف لجميع وصفي دليل لديها المؤسسة	70	3,51	,897
الشاعرة الوظائف من وظيفة كل شغل شروط مؤسستكم تحدد	70	3,70	,890
البشرية الموارد عن دقيقة بيانات مؤسستكم لدى تتوافر	70	3,71	1,079
من وذلك البشرية الموارد من احتياجاتها سد في لمستخدميها المؤسسة تلجأ	70	3,21	,866
والتطوير الترقية خلال	70	3,21	,866
الكفاءات استقطاب في تحفيزية أساليب تستخدم المؤسسة	70	2,81	1,054
التوظيف استراتيجية	70	3,3914	,74323
البشرية الموارد لتدريب برنامج المؤسسة لدى توجد	70	3,79	,961
العاملين جميع تشمل المؤسسة في التدريب عمليات	70	3,77	1,106
التدريب مجال في المؤسسة خارج من بخبراء المؤسسة تستعين	70	3,49	,928
الوظائف لاحتياجاتها وفقا تتم التدريب الدورات	70	3,61	,982
التدريب دوراتها تقويم على تحرص المؤسسة	70	3,46	,958
والتطوير التدريب استراتيجية	70	3,6229	,74643
العاملين أداء تقييم في بالموضوعية تنسم واضحة معايير لديها المؤسسة	70	3,00	,885
ووضع رسم في تنفيذ معلومات قاعدة المؤسسة في الاداء تقييم نظام يوفر	70	3,04	,842
البشرية الموارد من باحتياجاتها المتعلقة السياسات	70	3,04	,842
الواجبات مع مقارنة الفعلي أدائهم ضوء على العاملين أداء المؤسسة تقييم	70	3,47	1,248
لهم المحددة والمسؤوليات	70	3,47	1,248
مستوياتهم باختلاف العاملين كل على الاداء تقييم عمليات تطبيق المؤسسة	70	3,59	1,245
الوظيفية	70	3,59	1,245
الاداء تقييم استراتيجية	70	3,2750	,91203
المحدد الوقت في أجورهم يتلقون العمال	70	4,36	,781
المؤسسة في عادلة بطريقة تتم والمنح الترفقيات	70	3,50	1,432
والوطنية الدينية المناسبات في منح لعاملها تقدم المؤسسة	70	3,79	,915
وعائلاتهم العاملين معيشة ظروف تحسين على تعمل المؤسسة	70	3,41	1,110

## الملاحق

والحوافز الرواتب استراتجية	70	3,7643	,80520
البشرية الموارد ادارة استراتجية	70	3,5127	,70693
N valide (listwise)	70		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التكلفة لتخفيض اللازمة التكنولوجيا على تتوفر المؤسسة	70	3,14	,967
التكاليف لتخفيض فعالة وأساليب طرق استحداث الى المؤسسة تسعى	70	3,53	,812
عقلانية بطريقة موارد استغلال على تحرص المؤسسة	70	3,37	,904
المؤسسة انتاجية زيادة في تساهم للعاملين التدريبيية الدورات	70	3,29	,950
التكلفة	70	3,3321	,76698
بالجودة خاصة مصلحة على تتوفر المؤسسة	70	4,14	,687
لمنتجاتها المستمر بالتحسين تقوم المؤسسة	70	3,61	,937
منتجاتها جودة تحسين في عمالها واقتراحات بأراء تأخذ المؤسسة	70	3,11	1,001
الايزو شهادة على متحصلة المؤسسة (ISO 9001)	70	4,44	,715
الجودة	70	3,8286	,59670
منتجاتها في عمالها رغبات المؤسسة تلبى	70	3,46	1,017
عمالها آراء خلال من منتجاتها جودة تقييم المؤسسة	70	3,31	1,015
زبائنها وملاحظات بشكاوي خاصة سجلات لديها المؤسسة	70	3,11	,894
الاستجابة	70	3,2952	,82150
والتطوير بالبحث يعنى مكتب أو مصلحة لديها المؤسسة	70	3,31	,971
جميع وتحسين تطوير في المساهمة على عمالها تشجع المؤسسة إدارة	70	3,23	,981
أنشطتها			
في جديدة وطرق أساليب استحداث على دوري بشكل المؤسسة تعمل	70	2,99	,789
عملياتها مختلف			
الابداع	70	3,1762	,74583
التنافسية الميزة أبعاد	70	3,4327	,58975
N valide (listwise)	70		

### 3-اختبار t-test

#### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البشرية الموارد ادارة استراتجية	70	3,5127	,70693	,08449

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البشرية الموارد ادارة استراتيجية	6,068	69	,000	,51270	,3441	,6813

4- اختبار الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 <sup>a</sup>	,522	,515	,41068

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد ادارة استراتيجية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,530	1	12,530	74,290	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	11,469	68	,169		
	Total	23,999	69			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد ادارة استراتيجية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,315	,251		5,250	,000
	البشرية الموارد ادارة استراتيجية	,603	,070	,723	8,619	,000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 <sup>a</sup>	,522	,515	,41068

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد ادارة استراتيجية

## الملاحق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,530	1	12,530	74,290	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	11,469	68	,169		
	Total	23,999	69			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد ادارة استراتيجية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,315	,251		5,250	,000
	البشرية الموارد ادارة استراتيجية	,603	,070	,723	8,619	,000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

## 5- اختبار الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,749 <sup>a</sup>	,561	,534	,40261

a. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف استراتيجية, والحوافز الرواتب استراتيجية,

والتطوير التدريب استراتيجية, الأداء تقييم استراتيجية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,463	4	3,366	20,763	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	10,536	65	,162		
	Total	23,999	69			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

b. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف استراتيجية, والحوافز الرواتب استراتيجية,

والتطوير التدريب

## الملاحق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,169	,264		4,428	,000
التوظيف استراتيجية	,231	,104	,291	2,228	,029
والتطوير التدريب استراتيجية	,044	,121	,055	,362	,719
الأداء تقييم استراتيجية	,011	,092	,017	,121	,904
والحوافز الرواتب استراتيجية	,341	,097	,466	3,523	,001

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

### 6- الانحدار التدريجي

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 <sup>a</sup>	,522	,515	,41068

a. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد ادارة استراتيجية,

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,530	1	12,530	74,290	,000 <sup>b</sup>
Résidu	11,469	68	,169		
Total	23,999	69			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية الموارد ادارة استراتيجية,

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,315	,251		5,250	,000
البشرية الموارد ادارة استراتيجية	,603	,070	,723	8,619	,000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,749 <sup>a</sup>	,561	,534	,40261

a. Valeurs prédites : (constantes), التوظيف استراتيجية, والحوافز الرواتب استراتيجية,

والتطوير التدريب استراتيجية, الأداء تقييم استراتيجية

**ANOVA<sup>a</sup>**

## الملاحق

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,463	4	3,366	20,763	,000 <sup>b</sup>
Résidu	10,536	65	,162		
Total	23,999	69			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز الرواتب استراتيجية, والتوظيف استراتيجية, الأداء تقييم استراتيجية, والتطوير التدريب

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,169	,264		4,428	,000
التوظيف استراتيجية	,231	,104	,291	2,228	,029
والتطوير التدريب استراتيجية	,044	,121	,055	,362	,719
الأداء تقييم استراتيجية	,011	,092	,017	,121	,904
والحوافز الرواتب استراتيجية	,341	,097	,466	3,523	,001

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 <sup>a</sup>	,498	,491	,42094
2	,748 <sup>b</sup>	,560	,546	,39716

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز الرواتب استراتيجية

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز الرواتب استراتيجية, والتوظيف استراتيجية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,950	1	11,950	67,438	,000 <sup>b</sup>
Résidu	12,049	68	,177		
Total	23,999	69			
2 Régression	13,431	2	6,715	42,574	,000 <sup>c</sup>
Résidu	10,568	67	,158		
Total	23,999	69			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز الرواتب استراتيجية

c. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز الرواتب استراتيجية, والتوظيف استراتيجية



Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,487	,242		6,140	,000
	والحوافز الرواتب استراتيجية	,517	,063	,706	8,212	,000
2	(Constante)	1,186	,249		4,768	,000
	والحوافز الرواتب استراتيجية	,366	,077	,500	4,756	,000
	التوظيف استراتيجية	,256	,083	,322	3,064	,003

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle		Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	التوظيف استراتيجية	,322 <sup>b</sup>	3,064	,003	,351	,594
	والتطوير التدريب استراتيجية	,232 <sup>b</sup>	1,776	,080	,212	,420
	الأداء تقييم استراتيجية	,204 <sup>b</sup>	1,739	,087	,208	,520
2	والتطوير التدريب استراتيجية	,062 <sup>c</sup>	,430	,669	,053	,323
	الأداء تقييم استراتيجية	,034 <sup>c</sup>	,259	,797	,032	,379

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة أبعاد :

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), والحوافز الرواتب استراتيجية,

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), والتوظيف استراتيجية, والحوافز الرواتب استراتيجية,

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
أبعاد الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	6,949	,010	-2,411	68	,019	-,35860	,14872	-,65536	-,06184
	Hypothèse de variances inégales			-2,956	61,679	,004	-,35860	,12133	-,60115	-,11605

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
أبعاد الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	2,081	,154	-,965	68	,338	-,14484	,15015	-,44446	,15478
	Hypothèse de variances inégales			-,878	34,785	,386	-,14484	,16504	-,47996	,19028

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
أبعاد الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	2,134	,149	-,311	68	,757	-,04507	,14484	-,33408	,24395
	Hypothèse de variances inégales			-,295	47,315	,769	-,04507	,15284	-,35248	,26235

ANOVA à 1 facteur

التنافسية الميزة أبعاد

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,153	2	1,077	3,302	,430
Intra-groupes	21,846	67	,326		
Total	23,999	69			