



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

الرقم التسلسلي :/ 2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة (إسقاط على نموذج هارفرد)

دراسة ميدانية : شركة الاسمنت -تبسة-

إشراف الأستاذة :

صباح براجي

من إعداد الطالبتين :

بوعلاق شيماء

بوستة أمل

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مديحة بخوش	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
صباح براجي	أستاذ محاضراً	مشرفا ومقررا
شكري منيجل	أستاذ محاضر ب	عضوا مناقشا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - بئر عيسى



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتفهم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التبرص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : بشير جوي صياح

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تبرص ليسانس للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1* بوسنة أمل	إدارة أعمال	مؤثرات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (نموذج هارغندا)
2* بوعلاق شيعاء		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التبرص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

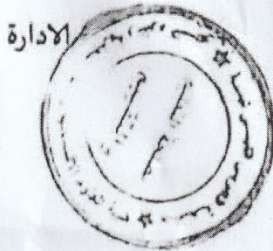
الامضاء

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

2025/01/25

Brody

بشير جوي صياح





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

الإهداء

إلى أولئك الذين لم يكتب لهم أن تُسجّل أسماؤهم في صفحات هذه المذكرة، لكنهم محفورون في تفاصيلها بين السطور، في السهر الطويل، والقلق الصامت، والفرح الصغير بعد كل إنجاز.

إلى والديّ، لولاكما لما عرفت معنى الثبات. أنتما النور الذي لا يخفت، الجدار الذي أتكئ عليه كلما مالت بي الحياة، واليقين الذي يعيدني كلما ضللت طريقي. ما بين صبركما ودعائكما وابتسامتكما، تخلّق هذا الحلم ونما.

إلى أساتذتي، من علّمني منهم حرفاً، ومن أشعل في قلبي شرارة السؤال، ومن احتمل غيومي الفكرية حتى انقشعت. علمكم لم يكن فقط كلمات في قاعة، بل كان غرساً في تربة الروح.

إلى أصدقائي الذين لم يخذلوا، كانوا دوماً هناك: بنكتة تخرجني من قلقي، أو بكلمة تُعيد ترتيب يومي. أنتم النسخة الجميلة من كل تعب.

إلى نفسي في تلك الليالي الطويلة، حين ظننت أنني لن أصل، وها أنا ذا أُهديك هذه الصفحات كشهادة على أنك كنت أقوى مما ظننت.

وأخيراً... إلى الحلم الذي لم يرض أن يُطوى، وظلّ يدق على نافذتي، حتى صار واقعاً بين يديّ.



شكر و عرفان

بكل ما في القلب من امتنان، أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان إلى من كانت النور الذي أرشدني خلال رحلتي العلمية، الأستاذة براجي صباح، التي لم تكن مشرفتي فحسب، بل كانت قدوة في التفاني والإخلاص. شكراً لك على صبرك، دعمك، وتشجيعك الذي كان حافزاً لي في كل خطوة.

وإلى النبع الأول الذي لا ينضب، أمي وأبي، أنتما جذوري وسندي في هذه الحياة. لولا دعاؤكما واحتواؤكما لما نمتُ ولا أثمرت هذه الثمرة. كل حرف في هذه المذكرة مداد من عطائكما الذي لا يُقاس.

كما لا أنسى عائلتي التي كانت حضن الدفء ومصدر الطمأنينة، شكراً لكم على كل لحظة صبر، وكل كلمة طيبة، وكل ابتسامة زرعت في قلبي أملاً.

هذا الإنجاز ليس لي وحدي، بل هو لكم جميعاً.



ملخص الدراسة:

شهدت المؤسسات الحديثة تحولات جوهرية في استراتيجياتها الإدارية، مدفوعة بالحاجة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد لعبت إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذا السياق، من خلال اعتماد نماذج متقدمة مثل نموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تبني نموذج هارفرد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسات، وذلك عبر رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وتعزيز مشاركتهم التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتحليلها بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي باستخدام برنامج (SPSS.V28). وقد ركزت الدراسة على أبعاد نموذج هارفرد والتي تشمل: مشاركة العاملين، تدفق الموارد البشرية، المكافآت، نظم العمل، والتوافق بين أهداف الأفراد والمؤسسة. توصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج هارفرد في دعم الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة وفعالة، تؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. كما بينت النتائج أن التركيز على البعد الإنساني والشمولي في إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج هارفرد يساهم في تحقيق استقرار تنظيمي وابتكار مستمر، وهما عنصران أساسيان في استدامة الميزة التنافسية. وفي الأخير، قدمت الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها توجيه شركة الاسمنت - تبسة - نحو اعتماد نموذج هارفرد كخيار استراتيجي لإدارة

Summary:

Modern organizations have witnessed fundamental transformations in their management strategies, driven by the need to achieve a sustainable competitive advantage. Human Resource Management (HRM) has played a central role in this context through the adoption of advanced models such as the Harvard Model of HRM. This study aimed to explore the impact of adopting the Harvard Model on achieving a sustainable competitive advantage within organizations, by enhancing HR performance and promoting organizational commitment.

The study adopted a descriptive and analytical approach. Data were collected using a questionnaire and analyzed through descriptive and inferential statistical methods using the SPSS.V28 software. The study focused on the key dimensions of the Harvard Model, including employee participation, human resource flows, reward systems, work systems, and alignment between individual and organizational goals.

The study concluded that there is a statistically significant impact of applying the Harvard Model in supporting strategic HR performance, contributing to a motivating and effective work environment that enhances the organization's long-term competitive capability. The results also indicated that emphasizing the human and holistic aspects of HRM through the Harvard Model contributes to organizational stability and continuous innovation, which are essential elements for sustaining competitive advantage.

Finally, the study presented a set of theoretical and practical findings, along with recommendations aimed at guiding organizations to adopt the Harvard Model as a strategic choice for effective HR management.



الفهرس العام

العنوان	الصفحة
بسملة	
شكر و عرفان	
الإهداء	/
الملخص	/
فهرس المحتويات	/
قائمة الجدول	/
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	/
المقدمة	أ- ز
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	62-9
تمهيد	9
المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة	44-10
المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة	52-44
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	61-53
خلاصة الفصل	62
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور نماذج إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	91-64
تمهيد	64

71-65	المبحث الأول : لمحة عامة عن شركة الإسمنت –تبسة-
75-71	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
95-76	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
96	خلاصة الفصل
100-98	خاتمة
104-102	قائمة المراجع
113-105	الملاحق



فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	مقارنة بين الدراسات السابقة المحلية العربية مع الدراسة الحالية	58-57
02	مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية مع الدراسة الحالية	59-58
03	مقارنة بين الدراسات السابقة المحلية العربية مع الدراسة الحالية	60-59
04	مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية مع الدراسة الحالية	61
05	محاور الدراسة	72
06	مقياس ليكارت الخماسي	73
07	مجالات فئات الوسط المرجح	73
08	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	74
09	ثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرومباخ	74
10	نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والمتغير التابع	75
11	المتغيرات الشخصية لأفراد العينة	76
12	إجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير الأول (إدارة الموارد البشرية)	78-77
13	اتجاهات أفراد العينة حول المتغير الثاني (الميزة التنافسية المستدامة)	80
14	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التوظيف وإدارة الموارد البشرية	83-82
15	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التدريب وإدارة الموارد البشرية	84
16	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز وإدارة الموارد البشرية	85
17	تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم الاداء وإدارة الموارد البشرية	87

90	اختبار ANOVA للجنس	18
91	اختبار ANOVA للعمر	19
92	اختبار ANOVA للاقدمية	20
94-93	اختبار ANOVA للمنصب الوظيفي	21

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	الاستراتيجية التنافسية	22
02	استراتيجيات بورتر التنافسية	24
03	نموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية	39
04	نموذج وارويك لإدارة الموارد البشرية	41
05	نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية	42



يشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في بيئة الأعمال، تفرض على المؤسسات مواجهة تحديات متزايدة على الصعيدين الداخلي والخارجي، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي والعولمة، مما جعل مسألة التميز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ضرورة حتمية لاستمرار المؤسسات وبقائها. وقد أصبح العنصر البشري أحد أهم المقومات الاستراتيجية التي تعول عليها المؤسسات في تحقيق هذا التميز، حيث يعد المورد البشري المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التغيرات الديناميكية في الأسواق. وانطلاقاً من هذه الأهمية، بدأت المؤسسات تدرك أن إدارة الموارد البشرية التقليدية لم تعد كافية، بل أصبح من الضروري اعتماد نماذج استراتيجية متكاملة لإدارة هذا المورد الحيوي، تضمن التوفيق بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين، وتسهم في رفع مستويات الأداء وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. وفي هذا السياق برز نموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية كأحد النماذج الرائدة، الذي يركز على دمج الأبعاد السلوكية والهيكلية والاستراتيجية في إدارة الأفراد، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين فيها. ويعتبر نموذج هارفرد من النماذج التي تتسم بشمولية النظرة نحو إدارة الموارد البشرية، إذ لا ينظر فقط إلى الجوانب التشغيلية وإنما يربط السياسات بالمخرجات طويلة المدى، مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وفعالية الأداء، مما يجعله إطاراً مناسباً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات الإنتاج، ومنها شركات الإسمنت التي تواجه تحديات حادة في السوق تتطلب رفع مستوى الكفاءة والابتكار. وفي هذا السياق، تسعى شركة الإسمنت - تبسة إلى تعزيز موقعها التنافسي من خلال تبني ممارسات واستراتيجيات حديثة في إدارة الموارد البشرية، بما يتوافق مع مبادئ نموذج هارفرد، ويحقق التكامل بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وأداء العاملين فيها.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية العامة للدراسة على النحو الآتي :

ما دور تطبيق نموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركة الإسمنت - تبسة؟

ومن هذه الإشكالية العامة، تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بنموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهم أبعاده؟
- كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق نموذج هارفرد في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة؟
- ما هي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؟ وكيف يمكن تحقيقها من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية؟
- إلى أي مدى تساهم مكونات نموذج هارفرد في تعزيز الميزة التنافسية لشركة الإسمنت - تبسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومحاولة معالجة التساؤلات الفرعية المطروحة، تم اقتراح الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين :

1. الفرضية الرئيسية الأولى

-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر هارفرد (التوظيف ،التدريب، التحفيز ،تقييم الأداء) في شركة اسمنت تبسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تندرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الأولى جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في :

-لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتوظيف على ادارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

-لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتدريب على ادارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

-لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للتحفيز على ادارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

-لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على ادارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

2- الفرضية الرئيسية الثانية

-توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في اجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاسمنت تبسة. تعزى الى عوامل المراقبة (الجنس، العمر، الاقدمية، المنصب الوظيفي).

وتندرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الثانية جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة تعزى لمتغير الجنس.

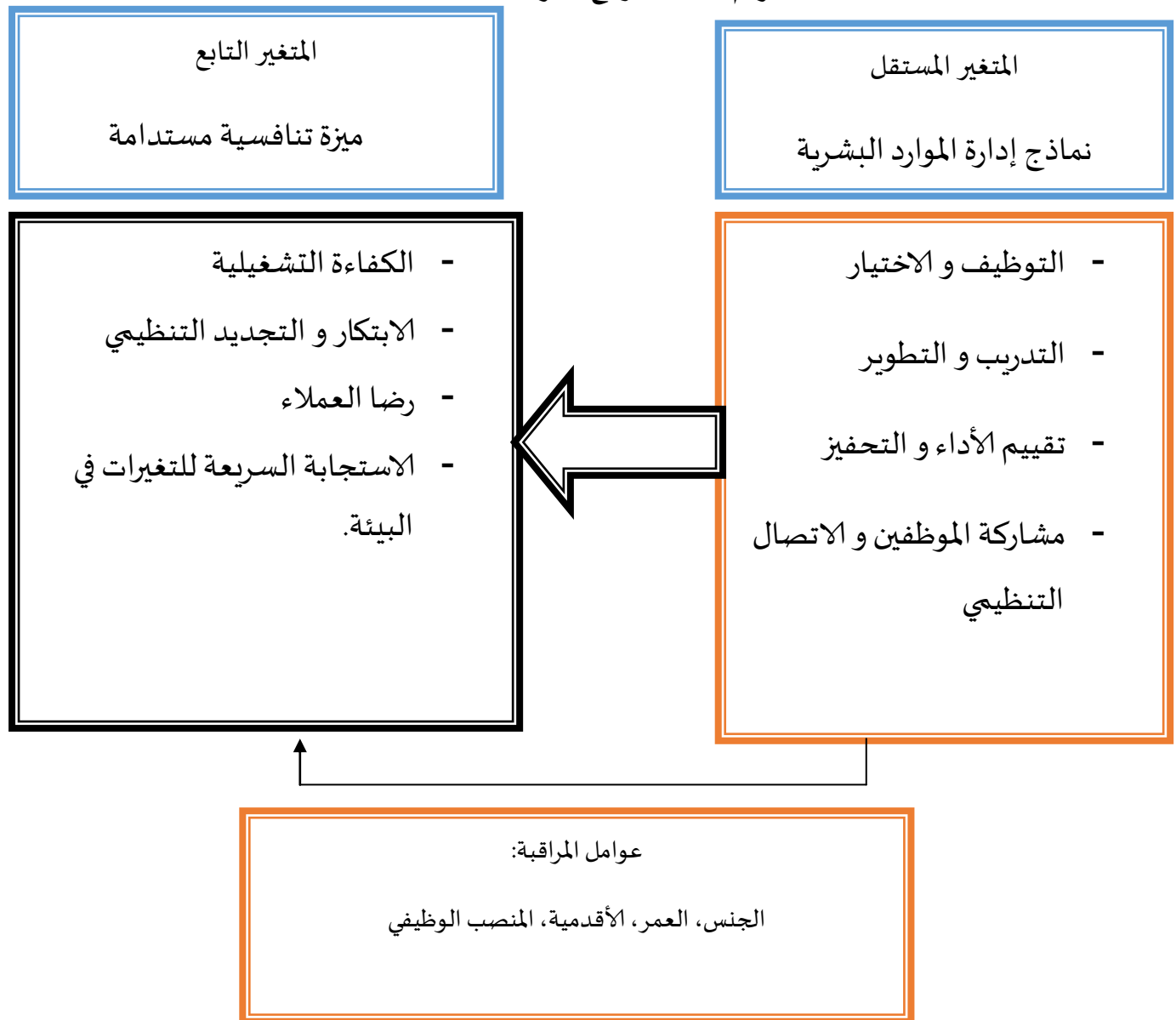
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت _تبسة_ تعزى لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت _تبسة_ تعزى لمتغير الأقدمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في شركة الإسمنت _تبسة_ تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يعتمد نموذج الدراسة على تطبيق نموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية، حيث تم اعتماد أربعة محاور رئيسية تمثل المتغير المستقل، وهي: مشاركة الموظفين، التوظيف والتطوير، التقييم، ونظام المكافآت، بالإضافة إلى هيكل العمل كعنصر مكمل. وقد تم قياس هذه المحاور من خلال مجموعة من عبارات الاستبيان الموجهة إلى عينة الدراسة. في المقابل، تمثل الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع، والتي تشمل الكفاءة التشغيلية، الابتكار والتجديد التنظيمي، رضا العملاء، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتم التدليل عليها أيضاً من خلال عبارات استبائية. كما أخذت الدراسة في الاعتبار المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، والأقدمية، لتحليل الفروقات في استجابات الأفراد. وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص أهم الأسباب والدوافع التي ساهمت في اختيار هذا الموضوع في النقاط الآتية :

1- الأسباب الشخصية:

- الموضوع يعد من المواضيع الجديرة بالدراسة، ويتمشى مع تخصص إدارة الموارد البشرية.
- رغبة الباحثين في تقديم مساهمة علمية للمكتبة الأكاديمية، خاصة بالنظر إلى أهمية نموذج هارفرد وحدثه طرحه في البيئة التنظيمية الجزائرية.
- وجود ميول واهتمام شخصي لدى الباحثين بدراسة العلاقة بين النماذج النظرية وتطبيقاتها في المؤسسات الإنتاجية، وخاصة في قطاع الصناعة.

2- الأسباب الموضوعية:

- محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني نموذج هارفرد في إدارة الموارد البشرية كوسيلة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- إثراء البحث العلمي من خلال تقديم دراسة تطبيقية توضح العلاقة بين النموذج الأكاديمي والأداء المؤسسي في بيئة واقعية مثل شركة الإسمنت - تبسة.
- إيماناً بأهمية المورد البشري كمصدر رئيسي للأداء المؤسسي، والسعي إلى تفعيل دوره بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

رابعاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من زاويتين أساسيتين، هما: الأهمية الموضوعية، والأهمية التطبيقية، ويمكن تفصيلهما كما يلي :

1- الأهمية الموضوعية:

- تنبع الأهمية الموضوعية للدراسة من أهمية الموضوع محل الدراسة، والمتمثل في نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية، وما له من تأثير مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن.
- تجمع الدراسة بين متغيرين مهمين لم يتم تناولهما معًا كثيرًا في الأدبيات الجزائرية: النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والقدرة التنافسية طويلة المدى، مما يساهم في تقديم إطار نظري متكامل.
- تسعى الدراسة إلى تقديم تصور عملي لكيفية الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية تستند إلى نماذج علمية مثبتة.

2- الأهمية التطبيقية:

- تتجلى الأهمية التطبيقية في دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت - تبسة، ومعرفة مدى تبنيتها لممارسات نموذج هارفرد وأثر ذلك في تعزيز موقعها التنافسي .
- تساعد نتائج الدراسة في تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق في مؤسسات مشابهة، بما يدعم صناع القرار في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية بطريقة فعالة.
- تمثل الدراسة أداة مرجعية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الصناعية الأخرى في الجزائر الباحثة عن الاستدامة التنافسية .

خامساً: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بنموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية، ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة.
- التعرف على مستوى تبني شركة الإسمنت - تبسة لممارسات نموذج هارفرد في إدارة الموارد البشرية.
- تحليل أثر أبعاد نموذج هارفرد (السياسات، التوجهات الإدارية، خصائص العاملين، المخرجات) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة.
- إبراز أهمية استخدام نموذج استراتيجي في إدارة الموارد البشرية كوسيلة فعالة لضمان الاستمرارية والتميز في بيئة تنافسية.
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يدعم الميزة التنافسية .

سادساً: منهج الدراسة

سعيًا للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم الاعتماد على المناهج التالية :

1- المنهج الوصفي و المنهج التحليلي :

أعتمد هذا المنهج في الجانب النظري من الدراسة من خلال استعراض وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بنموذج هارفرد، إدارة الموارد البشرية، والميزة التنافسية المستدامة، وذلك بالرجوع إلى الكتب، الأطروحات، المقالات العلمية والمجلات المتخصصة .

2- منهج دراسة الحالة:

اعتمد في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال دراسة واقع شركة الإسمنت - تبسة كميدان للبحث، حيث تم جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق نموذج هارفرد وأثره على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في:

- الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي الشركة.
 - المقابلات مع بعض المسؤولين.
 - الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسة .
- وقد تم تحليل البيانات إحصائيًا لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات .

سابعاً: حدود الدراسة

تم تحديد مجال الدراسة من خلال ما يلي:

1-الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة نظريًا وتطبيقيًا على بيان دور نموذج هارفرد لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة كمتغير تابع، في بيئة عمل شركة الإسمنت - تبسة .

2-الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة في شركة الإسمنت - تبسة، باعتبارها ميدانًا مناسبًا لتطبيق نموذج هارفرد وتحليل أثره في البيئة الصناعية الجزائرية.

سابعاً: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع والاحاطة بجوانبه والوصول الى النتائج المسطرة من هذه الدراسة سيتم تقسيمه الى فصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي ويمكن توضيحهما على النحو التالي :

1- الفصل الأول : سيتم فيه التطرق الى الادبيات النظرية والتطبيقية للدراسة ، ويحتوي على ثلاث مباحث ، حيث المبحث الأول سيتم من خلاله التركيز على مفاهيم إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، في حين سيتناول الى مبحث الثاني العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة ، بالإضافة الى المبحث الثالث الذي سيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

2- الفصل الثاني : خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لنماذج إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاسمنت تبسة ،من خلال ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول الى لمحة عامة عن شركة الاسمنت تبسة ، أما المبحث الثاني خصص لمنهجية وأدوات الدراسة ، بينما خصص المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها .

ثامنا: صعوبات الدراسة

اثناء اعداد هذه الدراسة تم التعرض لبعض الصعوبات كانت كالتالي :

- عدم اعطائنا المعلومات الكافية بحجة ان المديرية الرئيسية متواجدة في مكان اخر.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات فعالة تمكنها من التكيف مع المنافسة الشديدة وتحقيق استدامة في الأداء. ولم تعد الموارد التقليدية وحدها كفيلة بضمان هذا التفوق، بل أصبح العنصر البشري يلعب دوراً محورياً في بناء قدرات تنافسية يصعب تقليدها. ومن هنا، تبرز إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية تسهم في استقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، وتعزيز الأداء التنظيمي.

ينطلق هذا الفصل لتأصيل الإطار النظري المرتبط بإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، من خلال تناول المفاهيم الأساسية، واستعراض أبرز النظريات والمقاربات العلمية التي تشرح كيفية مساهمة الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق المؤسسي طويل المدى. وللإحاطة بجوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثاني: العلاقة بين نماذج إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة:

في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها المنظمات الحديثة تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق تفوق يميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويتم ذلك من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء والتميز في استغلال مواردها المختلفة بفاعلية، وتعد الموارد البشرية من أهم هذه الموارد، حيث تسهم إدارتها بكفاءة في تعزيز التنافسية، ويتحقق ذلك عبر تنفيذ خطط وبرامج تساهم في تطوير العنصر البشري داخل المنظمة، بل ويمكن أن تصبح إدارة الموارد البشرية نفسها عنصراً استراتيجياً دائماً لهذه الميزة، ولتحقيق مواءمتها مع احتياجات العملاء ومتطلبات المنظمة الداخلية.

المطلب الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً يساهم في نجاح المنظمات، حيث تركز على استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين واختيار كفاءات عالية تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يمكن تصنيفها ضمن أصول المنظمة، لأنها تخلق قيمة وتساهم في تحقيق التميز التنافسي.

أولاً- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في المنظمة مع تطور مفهوم وفلسفة الإدارة من "إدارة المستخدمين" إلى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة شؤون العاملين" إلى "إدارة القوى العاملة" إلى "إدارة الموارد البشرية"، حيث لم تختلف النظرة كثيرة مع المسميات، لكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلفت النظرة، ومن هنا يمكن تقسيمها إلى مراحل وهي:¹

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: في هذه المرحلة تعددت أنواع العلاقات الإنسانية، التي كانت تحكمها أنظمة مثل نظام العبودية التي نجد فيه مساواة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، وكان الإقطاعي مالكا لكل أنواع السلطات وما العبد إلا متاع مملوك له.

بعدها جاءت مرحلة نظام الطوائف حيث كان هناك تغيراً ملحوظة في طبيعة العلاقة بين رب العمل و العاملين معه، حيث برزت فئة من الحرفيين والمهنيين والصناع الذين يملكون أدواتهم ورأسهم ويتولى إدارة العمل بنفسه، تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة دفع الأجور المحددة وفقاً لساعات العمل.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر، ط 4، السعودية، 2015، صص: 20-21.

2- مرحلة الثورة الصناعية: نجم عن الثورة الصناعية العديد من السمات التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية، من أبرز هذه السمات ظهور وتطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها وإنشاء مصانع كبيرة الحجم في رأس المال وعدد العاملين فيها وكمية إنتاجها، وبدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية وبدأ الحرفيون يتوجهون للعمل في المصانع، وقد تميز نظام الإنتاج في المصنع بتقسيم العمل والتخصص الذي حقق العديد من المزايا وكفاءة إنتاجية أكبر.

حيث أدى ظهور المصانع الحديثة إلى الحاجة لتنظيم العمل بدقة، مما دفع إلى تأسيس النقابات التي اهتمت بتحسين أوضاع العاملين، مثل تنظيم ساعات العمل والأجور والإجازات، وأسهمت هذه النقابات في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال المساومة الجماعية، التي أصبحت وسيلة رسمية للتفاوض بين العمال والإدارة. ونتيجة لذلك بدأت المنظمات في تعيين أخصائيين لشؤون العاملين والتفاوض الجماعي، مما ساهم في تحسين بيئة العمل التنبؤ بالمشكلات العمالية وحلها.

3- مرحلة حركة الإدارة العلمية: شهدت بداية القرن العشرين ظهور حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فردريك تايلور" F. Taylor وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية، والتي ركزت على تحسين الإنتاجية من خلال تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتحفيز العمال وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسعة أو المعدل المطلوب. وهذا ما أدى إلى أن تصبح إدارة الموارد البشرية لها دوراً أساسياً في المنظمة.

4- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية: بعد ظهور حركة الإدارة العلمية برزت حركة

العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية التي جاء بها "التون مايو" بتجاربه الشهيرة "تجارب هوثورن"، التي عملت على دراسة الجانب النفسي للعمال وأثره على الإنتاجية، وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية من خلال نظرتها إلى الإنسان على أنه مورد ثمين في المنظمة إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات والمخاوف، وكل هذا ساهم في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية.¹

5- مرحلة منتصف القرن العشرين: مع منتصف القرن العشرين، ظهرت اتجاهات حديثة للإدارة تنظر للأفراد على أنهم المحرك الرئيسي والعنصر الحيوي في المنظمة، وذلك بفضل مجموعة من الرواد الذين كان لهم أثر كبير في تحول الفكر الإداري وتقديره للعامل الإنساني من آلة في مصنع إلى محرك ومؤثر في نجاح أهداف المنظمة، من بينهم: "ماسلو" الذي عرف بنظرية "سلم الحاجات الإنسانية" الذي شدد على تلبية حاجات الأفراد لضمان

¹قريبي احمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور، الاستراتيجية) مجلة منارات للدراسات في العلوم الاجتماعية، مجلد1، العدد2، 2021، صص:3-4.

إنتاجياتهم، ليكرت صاحب فكرة بناء على قيم وتوقعات أعضاء المنظمة يعتبرون الدينامو المحرك لبناء ودعم منظماتهم، وكان بورتير Porter أحد المساهمين في ظهور مفهوم لإدارة الموارد البشرية في الثمانينات، أما في بريطانيا نجد Gustad عندما قال أن إدارة الموارد البشرية تعتبر خيارا جذابا للوقوف في وجه الضغوط التي تولدها سوق الأعمال، من خلال الاهتمام بثلاث نقاط هي: الجودة، والمرونة اللازمة والإبداع المتزن.

ثانيا- مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة حيوية نظرا لأهميتها والدور الذي تلعبه في إدارة الموارد المتاحة، ولا شك أنه يمكن حصرها في تعريف أو مفهوم محدد أمر صعب وذلك راجع إلى التطور المستمر الذي تمر به الإدارة.

-التعريف الأول: من الممكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها".¹

- التعريف الثاني: يمكن تعريفها أيضا على أنها: "العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة".²

- التعريف الثالث: وتعرف أيضا بأنها: "عبارة عن عملية استقطاب وتقييم وتعويض العاملين والاهتمام بعلاقاتهم في العمل وصحتهم وسلامتهم والعناية بالأمور المتعلقة بالعدالة والمساواة".³

- التعريف الرابع: هي عبارة عن: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين".⁴

¹باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة في معرض فرانكفورت، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006. ص 12 .

²مصطفى محمد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص22.

³صالح ابراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2020، ص12.

⁴سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، المنهل، ط1، الكوفة، 2008، ص19.

- **التعريف الخامس:** تعرف على أنها: "هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة".¹

من خلال التعريفات السابقة يتم الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والاستراتيجيات التي تعمل على استقطاب وتطوير واختيار وتحفيز الموظفين والمحافظة عليهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

1-أهمية إدارة الموارد البشرية :

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة شأنها شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، وتبرز أهميتها من خلال النقاط التالية:²

- الموارد البشرية هي واحدة من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، حيث تنبع ثروة من أي بلد من قدراتها تطوير مواردها البشرية.

- يساهم العنصر البشري في زيادة إنتاجية المنظمة إذا أحسن تدريبه وتنميته واستثماره وذلك من خلال تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من فعالية وكفاءة مواردها البشرية أكثر من قيمة معادتها.

- المورد البشري هو المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.³

- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

¹ اعتصام الشكوي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص26.

² فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، دراسة تطبيقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس، ليبيا، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد4، العدد1، 2021، ص5.

³ فالي ياسين، شنوفي نور الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد4، العدد1، 2019، ص156.

- عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة من خلال حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية.
- زيادة الصادرات من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية ذات مهارات وكفاءات عالية تلبي رغباتها واحتياجاتها، ويمكن تحقيق مجموعة من الأهداف ترتبط بالمجتمع وبعضها بالمنظمة والآخر بالعاملين وتتمثل في:¹
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.
- الحفاظ على التوازن بين فرص العمل المتاحة والطاقات البشرية للحصول على هذه الفرص.
- توفير الحماية للعمال، والحفاظ على القوى العاملة وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.
- سعي إدارة الموارد البشرية مباشرة لمساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم ورغبتهم في الانتماء لمنظمتهم ولولايتهم لها.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة.
- يساهم العنصر البشري في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.

رابعاً- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتأثر وظيفة الموارد البشرية وفقاً لبيئتها الاقتصادية والاجتماعية وتنظيم عملها في جميع المؤسسات، وتختلف الوظائف والمهام التي تنفذها إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي:²

¹سعاد معمر ، إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ، دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات ، بئر العاتر، تبسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، الجزائر ، 2018، ص 33.

²بولشرش نور الدين، محامدية ايمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر، العدد27، 2016، ص264.

1 - وظيفة التخطيط للموارد البشرية: تعتبر من أبرز الوظائف التي تؤديها هذه الإدارة التي تهدف إلى معالجة مشاكل العمال الحالية والممكنة في المنظمة، مهما كان حجمها ومجالها في الكفاءة، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية ضمان وجود العدد المناسب للأفراد العاملين في المنظمة والوقت والمكان المناسبين للقيام بالأعمال المطلوب أدائها في الحاضر والمستقبل، كما يعرف أيضا بأنه عملية التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية كما ونوعا ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص، وتقوم على الأنشطة التالية:

-تحديد الموظفين المطلوبين كما ونوعا من خلال القيام بعملية التحليل.

-تطوير قدرات ومهارات الموظفين الحاليين من خلال الدورات التدريبية في ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

-تطبيق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب، من خلال تحديد واعتماد سياسات سليمة للنقل والترويج أفقيا ورأسيا.

2- وظيفة تحليل العمل وتوصيف الوظائف: تعد عملية تحليل العمل وتوصيف الوظائف من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فهي الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار وتعيين وتقييم للوظائف للأداء وتحديد الأجور والتدريب والتطوير وغيرها، تعتمد هذه العملية على جمع المعلومات والبيانات حول الهيكل التنظيمي والوظائف نفسها، وليس حول الأفراد الذين يشغلونها، مما يساعد في بناء نظام إداري متكامل وفعال، وتقوم عملية التحليل الوظيفي المؤسسة على عدة خطوات أهمها:¹

-تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.

-تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

-تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.

-اختيار الوظائف لعمل التحليل وجمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.

ومن بين الطرق المعتمدة في عملية التحليل الوظيفي لجمع البيانات منها: المقابلة، الاستبيانات، الملاحظة، وسجلات الأداء.... الخ.

¹ بو الشرش نورالدين، محامدية ايمان، المرجع السابق، ص265.

- **توصيف الوظائف:** يقصد به إعداد وصف دقيق لكل وظيفة داخل المؤسسة، أي انه النتيجة المتحصل عليها بعد تحليل العمل ودراسته، ويتضمن هذا الوصف: موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات والواجبات، المهارات المطلوبة في من سيشغل هذه الوظيفة، وتعمل إدارة الموارد البشرية على جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالعمل من أجل تحديد ثلاثة عناصر أساسية وهي:¹

- **مخرجات العمل (Out Put):** تتضمن النتائج المترتبة عن تنفيذ هذا العمل سواء سلع أو خدمات.

- **أنشطة العمل (tâches):** هي العمليات التنفيذية التي تتم تحقيقاً للنتائج أو المخرجات.

- **مدخلات العمل (In Put):** تمثل الموارد اللازمة للقيام بالأنشطة وإنتاج المخرجات، وتكون مادية وبشرية وتكنولوجية وحتى في شكل معلومات.

يعتبر تحليل العمل أداة أساسية لمساعدة إدارة الموارد البشرية في الحصول على بيانات دقيقة حول طبيعة الوظائف، من خلال الملاحظة والدراسة العلمية، مما يساهم في تحديد الواجبات المطلوبة لكل وظيفة ومستوى الكفاءة والمسؤولية اللازمين لأدائها. وعند إتمام هذه العملية يتم إعداد تقرير تفصيلي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالوظيفة والشروط المطلوبة في شاغلها.

3- التوظيف: تتضمن وظيفة التوظيف العمليات التالية: الاستقطاب والاختيار المهني ثم التعيين.

- **الاستقطاب:** ويمكن تعريفه بأنه التنقيب وعملية جذب الأفراد ذوي كفاءات ومهارات مناسبة تتوافر فيهم الشروط المطلوبة، وذلك وفق طرق وأساليب محددة ومدروسة.

- **الاختيار المهني:** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الاستقطاب ويتم فيها اختيار الفرد المناسب من بين العديد من الأفراد عن طريق إجراء تحليل دقيق لكل فرد يتطابق مع تحليل العمل وذلك باستخدام طرق علمية.

- **التعيين:** بعد اجتياز المترشح للمرحلتين السابقتين الذكر وجمع المعلومات الخاصة بجميع المترشحين وتحليل وتفسير البيانات يتم إصدار القرار بالموافقة أو الرفض فعند الموافقة يتم إصدار مقرر التعيين وإنشاء ملف لكل مترشح، أما في حالة الرفض فتحفظ ملفاتهم في ملف واحد.

4- إعداد نظام الأجور: تقوم هذه الوظيفة على تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة أو عمل، في حين نجد أن الحوافز تتمثل في منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية والمادية والمعنوية.

¹ سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد 07، 2012، ص45.

5- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تعمل هذه الوظيفة على تقديم مزايا معينة لمواردها البشرية كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض أو العجز أو البطالة وغيرها...وتقديم خدمات مالية أو اجتماعية أو قانونية أو رياضية للعاملين، وتختلف هذه المزايا من مؤسسة لأخرى.

6- تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة بتقييم أداء موظفيها من خلال طرق وأساليب معينة، وغالبا ما تقسم الرؤساء المباشرين من أجل تحديد كفاءة العاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء.¹

7- تخطيط المسار الوظيفي: هذه الوظيفة تهتم بتخطيط حركات الوظائف المختلفة للعمال في المنظمة، وخاصة فيما يتعلق بالنقل والترويج والتدريب ويتطلب هذا الأمر تحديد نقاط قوة الفرد ونقاط ضعفه.

خامسا: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تقسم العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين أساسيتين وهما كالآتي:²

1-العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في العناصر التي تنشأ داخل بيئة العمل في المنشأة، مثل السياسات الإدارية العامة، ورؤية الإدارة العليا تجاه الموظفين وإدارة الموارد البشرية، كما يؤثر حجم المنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى الهيكل التنظيمي للإدارة المسؤولة عن هذه الوظيفة.

2-العوامل الخارجية: تشمل البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تمثل الإطار العام الذي تعمل داخله المنظمة وتؤثر على إدارة الموارد البشرية، لذا يجب على الإدارة اتخاذ قراراتها ضمن هذا السياق، وتتمثل أبرز العوامل المؤثرة على تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-العوامل الاقتصادية:

تؤثر حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به على الموارد البشرية لان المنظمات تميل إلى توسيع نشاط مواردها البشرية التي تعمل في فترات الازدهار، وتقليل فترات الركود، وهذا واضح كما نرى من التأثير الشديد من اتجاهات وممارسات الأفراد خلال الكساد العظيم في الثلاثينات وخلال فترة الزواج في الأربعينات والخمسينات، ومن بين العوامل الاقتصادية الأخرى نذكر ما يلي:³

¹ عبد الرزاق سلام ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو للاتصالات بالجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدية، مجلد 6، العدد1، 2018، ص230.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 39-40.

³ سعاد معمر، مرجع سابق، ص 38.

- الهيكل الاقتصادي (النظام الاقتصادي) وهو الطريقة التي يتم تنظيم الأنشطة الاقتصادية داخل الدولة سواء من خلال نظام رأسمالي أو اشتراكي أو مختلط.

- النظام المالي والنقدي ودور الدولة في التسعير يتمثل في السياسات المالية والنقدية التي تعتمد عليها الدولة لتنظيم تدفق الأموال وإدارة السيولة.

- السياسة المالية للدولة من حيث الإنفاق الحكومي تتعلق بكيفية توزيع الموارد المالية للدولة بالإنفاق على مختلف القطاعات مثل التعليم والصحة والأمن والبنية التحتية... الخ، وتشمل هذه السياسات القرارات المتعلقة بالضرائب والموازنة العامة والعجز أو الفائض المالي.

- الاستقرار الاقتصادي يشير إلى قدرة الاقتصاد على الحفاظ على معدلات نمو مستقرة، وتجنب التقلبات الحادة مثل التضخم المفرط أو الركود.

- القوى الشرائية في السوق تعكس القوة الشرائية للمستهلكين مستوى الطلب في الاقتصاد، فعندما تكون القوى الشرائية مرتفعة يزداد الطلب، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي بينما يؤدي انخفاضها إلى الركود الاقتصادي، وتتأثر بعوامل منها: مستويات الدخل، التضخم، أسعار السلع والخدمات.

- العرض الفني من الأموال والأراضي وتشمل سياسات الدولة في تخصيص الأراضي المشاريع المختلفة وآليات تمويل الشركات والمستثمرين، ودور المصارف والأسواق المالية في توفير القروض والتسهيلات الائتمانية.

- العوامل الاجتماعية والثقافية:

طرأت التغييرات في المجتمعات من حيث التطورات الديموغرافية والزيادة في المستوى التنظيمي حيث كان لتغيير القيم الثقافية تأثير كبير على فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

فيما يتعلق بالتطورات الديموغرافية، يؤكد العديد من الباحثين اتجاه سكان البلدان المتقدمة تجاه الشيخوخة، مما يقلل من السكان النشطين هناك ويجعلهم يفتحون الطريق لاستقبال المهاجرين من مختلف البلدان النامية مع الكثافة السكانية ويهيمن عليها فئة الشباب، من ناحية أخرى، ومن ناحية أخرى يلاحظ هؤلاء الباحثون العودة القوية للنساء إلى العمل، الأمر الذي يتطلب اتخاذ تدابير مناسبة لإجراء هذا التنوع في القوى العاملة.¹

وتتمثل هذه العوامل الاجتماعية فيما يلي:

¹ رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014، ص 80.

- النظرة للعمل الصناعي والمديرين في الصناعة.
- النظرة إلى تحقيق المكاسب والانجاز.
- تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم والتكنولوجيا الحديثة.
- النظرة لمفهوم السلطة والنظرة إلى الرؤوسين ومدى سيطرة المدير.
- العوامل القانونية والسياسية:** وتتمثل فيما يلي:¹
- الاستقرار السياسي.
- مرونة الأنظمة والتشريعات.
- مدى نوعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجال الأعمال.
- السياسة الخارجية وتأثيرها على منظمة الأعمال.
- الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لامركزية السلطة.
- يمكن القول أن تطور إدارة الموارد البشرية قد تتأثر بصفة رئيسية بالعوامل القانونية خلال العقود الثلاثة الماضية.
- العوامل التكنولوجية:** ترتبط هذه العوامل بـ:
- جودة المنتجات والخدمات.
- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمعات.
- دورة حياة المنتج.
- البحوث والتطوير.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

في الاخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. تسهم في خلق بيئة عمل منتجة وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين. كما تُعد شريكاً استراتيجياً في دعم التنافسية وتطوير الكفاءات.

¹سعاد معمر، المرجع السابق، ص، 40.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

أولاً- تعريف الميزة التنافسية المستدامة

إن منظمات كثيرة نجحت في استدامة ميزتها من خلال إطالة الوقت الذي يستغرقه المنافس للتقليد ومن خلال امتلاك قدرات متعددة على مستوى المنظمة وان الاستدامة ضرورية حتى تكتمل الاستثمارات المطلوبة وعندها يصبح الوقت طويلا على المنافسين لتقليد هذه الميزة .

عرفها، Whitehill بأنها تنفيذ علمي لاستراتيجية مترابطة للسيطرة ثروة المستقبل.

وعرفها Wit, etal الميزة التنافسية المستدامة على أنها عملية تنفيذ استراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الاستراتيجية نفسها وغير قادرين الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الاستراتيجية.

وعرفها أيضا Hoffman: بأنها الفائدة الطويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة وخلق استراتيجية ليست في آن واحد فحسب، بل الإنجاز لأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا الاستراتيجية¹.

ومن جهة أخرى نظر Quaye and Mensah: فهي دمج مجموعة من الموارد والمعلومات، والمهارات، والعمليات التنظيمية التي يصعب الحصول عليها أو تقليدها أو نسخها من قبل الحاليين والمحتملين وهي مفتاح الحفاظ على الميزة التنافسية.²

ثانياً- أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

نظرا للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم فقد أصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية خرقاء لا طائل منها بسبب سهولة تقليد واستنساخ هذه الميزة من قبل المنافسين، لذلك أصبح الأهم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين، وهنا تكمن أهمية التنافسية المستدامة في:³

¹علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص ص: 145-146.

²غالب احمد محمود الحلاحلة، اثر الاستراتيجية في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الإسراء ، 2021، ص 22.

³علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 147-148.

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- معيارا لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، لان النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم بها.
- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وان تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة.
- هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز.
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

ثالثا- استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

- إن الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، إذ تعرف بأنها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية (Thompson & Strickland) وعرف الحسيني الاستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف كما تعرف أيضا على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع الأعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة او مستهلك معين، هذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية هي:¹
- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

- القيم الشخصية للمنظمة (حاجات المسيرين الرئيسية).

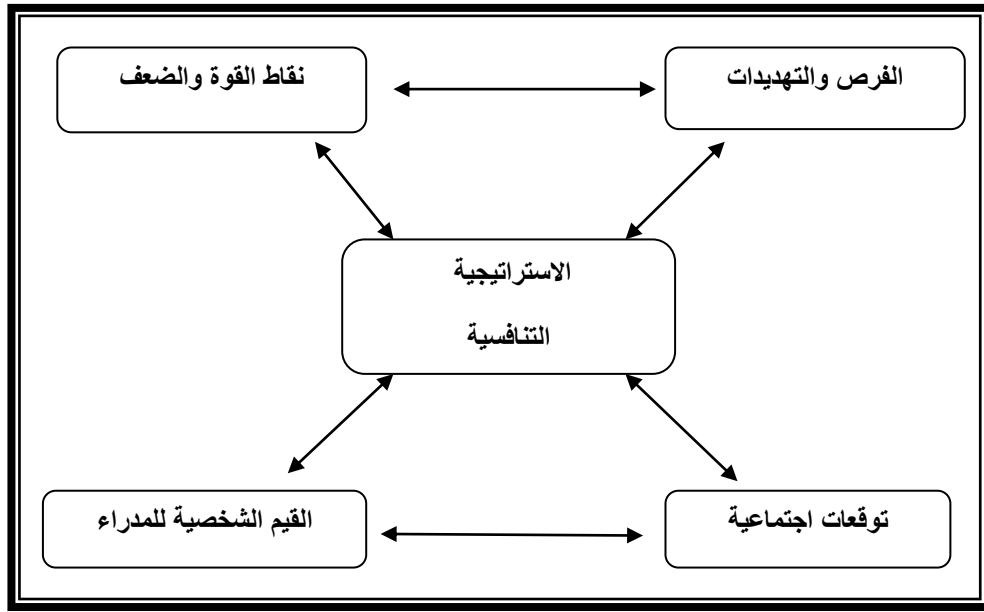
- الفرص و التهديدات.

¹. علاء فرحان طالب، نفس المرجع السابق، ص: 151-158

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي).

والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل رقم 01: مخطط يمثل الاستراتيجية التنافسية



المصدر: علاء فرحان طالب ، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،2012، ص 152.

أما (بورتر) Porter فيعرضها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.

وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

فقد اوجد مايكل (بورتر) ثلاثة استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة لتجاوز القوى الخمس التنافسية (لبورتر) والوصول إلى الميزة التنافسية، وكل واحدة من هذه الاستراتيجيات لها إمكانية السماح للمنظمة بان تؤدي نشاطها بصورة أفضل من المنافسين في الصناعة نفسها هي:

1- القيادة في التكاليف: وتعني استخدام موقع الأقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة، أي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق اقل التكاليف الإجمالية. وعرفها Wheelen&Hunger على أنها قدرة المنظمة

على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كلفة من المنافسين. وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء للتسهيلات الكفوءة وتخفيض الكلفة في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى كلفة من المنافسين والشركات القائمة في الكلفة من المحتمل أن تحقيق عائدات أعلى من المعدل على استثماراتها. والمنظمة في مثل هذه الاستراتيجية يجب أن تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل الكلفة في السلسلة الكلية وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكاليفها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر اقل من ذلك، لسعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كاف من الربح.

2- التمايز: وهي قدرة المنظمة على إعطاء قيمة فريدة ومتفوقة إلى المشتري مثل جودة المنتج أو معالم خاصة أو خدمات ما بعد البيع، ويستهدف التمايز في السوق الواسع ويتضمن الإبداع في المنتج أو الخدمة والتي ينظر إليها على أنها فريدة في الصناعات وقد تطلب عندها الشركة سعر أعلى على منتجاتها، والتمايز هي استراتيجية قيمة لتحقيق عائدات اعلي من المعدل لأنها تحقق ولاء للعلامة التجارية وتقلل حساسية الزبون تجاه ارتفاع الأسعار.

وهي تتطلب من المنظمة خلق منتجات أو خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية، وتركز أساسا على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبهتجا مستعدا لدفع علاوة اكبر، وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

إذ أن استراتيجيات تمايز المنتج تضيف قيمة من خلال تمكين الشركة من لرفع أسعار منتجاتها أو خدماتها بحيث تكون أعلى من المعدل الكلي للكلفة، والمنظمات التي تنفذ هذه الاستراتيجية بنجاح يمكن أن تقلل من تنوع التهديدات البيئية وتستغل تنوع الفرص البيئية، وقدرة هذه الاستراتيجية على إضافة القيمة إلى المنظمة يجب أن تكون مرتبطة مع ندرة نقاط القوة التنظيمية وعدم القدرة على تقليد هذه النقاط لتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

3- التركيز: وتعني تركيز المنظمة باتجاه تضيق خطوط المنتجات أو قطاعات المشترين أو الأسواق الجغرافية المستهدفة والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية يجب أن تحصل على الميزة التنافسية المستدامة إما من خلال مدخل التمايز أو من خلال مدخل القيادة في التكاليف.

إن استراتيجية التركيز على التكلفة تركز على جماعة مشترين محددة أو سوق جغرافي معين وتحاول خدمة هذا القطاع فقط من السوق. أما استراتيجية التركيز التمايز فان الشركة تبحث عن التمايز في قطاع سوقي مستهدف وهذه الاستراتيجية تعتبر قيمة جدا لأولئك الذين يعتقدون بان الشركة تركز جميع جهودها لتكون أكثر قدرة على إرضاء وخدمات الحاجات الخاصة بقطاع سوقي مستهدف بشكل أكثر فاعلية من المنافسين.

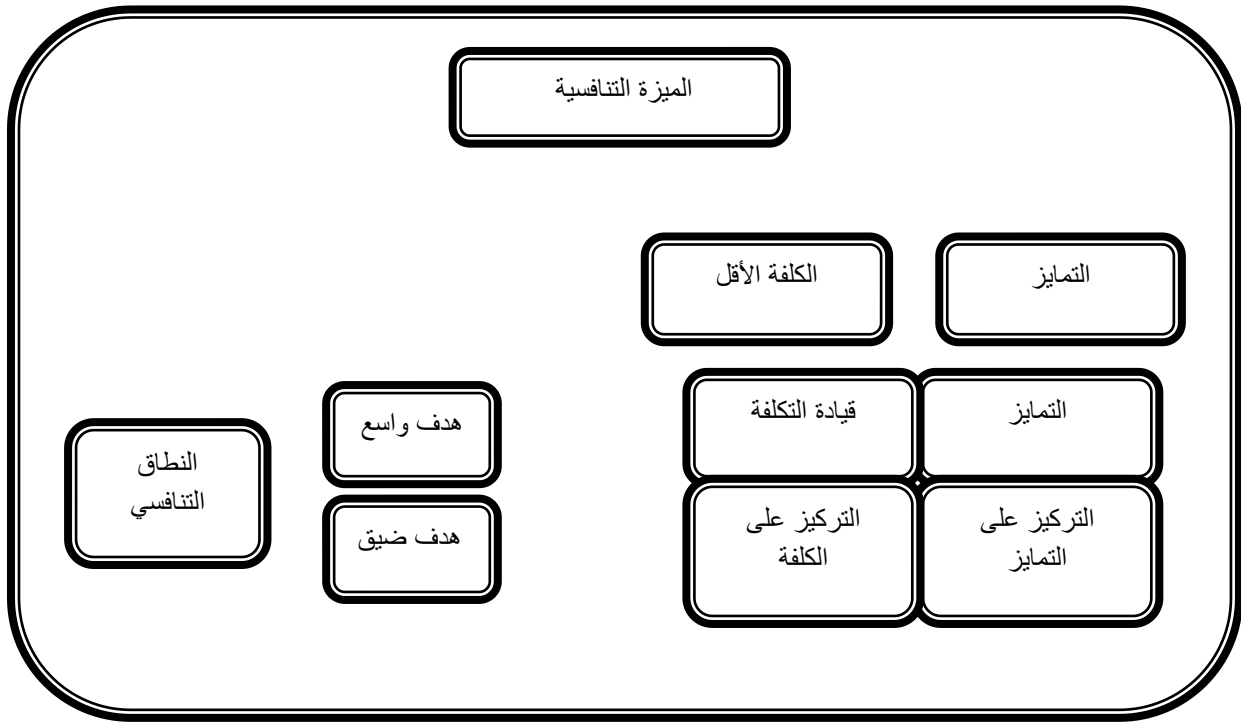
حيث أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف كما يؤكد على أن الاستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم

وجود مواثمة فليس هناك استراتيجية مميزة لان نجاح الاستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها وان المواثمة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمجمل الأنشطة المترابطة.

وتناول Wheelen&Hunger الاستراتيجيات العامة ل Porter والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

1. قيادة الكلفة.
2. التمايز.
3. التمايز المركز.
4. التركيز على الكلفة.

الشكل رقم 02: مخطط يمثل الاستراتيجيات العامة لبورتر



المصدر: علاء فرحان طالب ، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 157.

يتضح من الشكل 02 أن الميزة التنافسية تأتي من مصدرين هما تميز منتج من المنتجات المنافسة عن طريق استراتيجية التمييز والثاني هو الكلفة المنخفضة المتحققة عن طريق استراتيجية قيادة الكلفة.

أما المدى التنافسي الذي يكون للزبائن المستهدفين فمن الممكن استهداف منتجات المنظمة بوصفها هدفا واسعا يغطي معظم السوق أو يستهدف هدفا سوقيا في السوق.

ومن خلال ذلك يتضح أن استخدام المنظمة لهذه الاستراتيجية التنافسية تكسبها ميزة تنافسية معبرة عنها بالاتي:

- الحصول على الأرباح من خلال تخفيض الكلفة والوقوف بوجه المنتجات البديلة مادامت تقدم أسعارا منخفضة.
- قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن من خلال الجودة المتميزة وخدمة الزبون.
- تركيز المنظمة على مجموعة من الزبائن فان مثل هذه المنظمة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.
- خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع متطلبات الميزة التنافسية:

بالنظر إلى مقارنة الموارد باعتبارها مدخلا استراتيجيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فان النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موجودات قيمة بدأت في الظهور في أواخر السبعينات والتي كان لها دور كبير في إبراز أهمية الاستثمار في هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذ رأى العديد من الباحثين أن هذا الاستثمار يجب يعطي الأولوية في استراتيجيات الميزة التنافسية للمنظمة، وفي الثمانينات وبداية التسعينات توجه اهتمام الباحثين نحو التركيز على أهمية خلق المعرفة ودور الموارد البشرية في ذلك كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي منتصف التسعينات تزايد الاهتمام بالموارد البشرية المتميزة وتطوير مهاراتها وقدراتها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة كمصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة.

ولكي يتحقق ذلك يتطلب أن تتمتع الموارد البشرية بعدة خصائص لكي تتوافق مع متطلبات التنافسية يمكن إجمالها في ما يلي:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسات الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.

- القدرة العالية على العمل في فريق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى وإدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول والمشكلات وابتداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرص قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.
- إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية.
- اما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن ايجازها في مجموعة المتطلبات التالية:¹
- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف.
- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيرا عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.
- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صناعة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم وإعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.
- تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقا للإنجازات وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل بغض النظر على النتائج.
- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في عين الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.

¹ساطوح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 8، العدد28، ص 102-103.

-تعويض عمّال المعرفة حسب نتائج الأداء وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في نتائج إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية.

-تخطيط عملية التدريب و التنمية المستمرة لعمال المعرفة وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات العلاقة فضلا عن تسيير فرص اكتمال الدراسات العليا والتخصّصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة.

وبصفة عامة، إن اعتبار الموارد البشرية والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية الاستراتيجية وفق هذه المقاربة وذلك على النحو التالي:

-مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة.

-أن يكون المورد نادرا.

-أن يكون المورد غير قابل للتقليد.

-عدم قابلية المواد للتبديل.

وبهذا فإن التطور لهذا النوع من الموارد البشرية أصبح من الضروريات للمنظمات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية دائمة التغيير.

رابعا- خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

لقد اتفق الباحثون على وجود مجموعة من الخصائص يجب توفرها في موارد ومقدرات المنظمة لكي يتم عدها ميزة تنافسية إذ حددت مجموعة منها كالاتي:

- تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

- متوفر لدى عدد صغير من المنافسين.

- ذات قيمة عالية وغير قابل للتقليد.

وتم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد والاستبدال ويجب أن تكون حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين ويمكن الدفاع عنها وتتصف بالديمومة ولا سيما من تقليد المنافسين، ومستمرة

أي إمكانية استمرارها خلال الزمن، كما يجب أن تقدم دعماً مهماً يساهم في نجاح المنظمات وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساساً لتحسينات المستقبلية بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة البيئية، وفي حين حددت سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي يتم عدها ميزة تنافسية وهي:¹

1- **الموارد المنتقاة:** تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها، كسمعتها في السوق.

2- **القوة النسبية للتنافس:** وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدرتها الجوهرية ونوعية منتجاتها.

3- **المقدرات المبدعة للمنظمة:** هي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة ويكون من الصعب تقليدها من قبل الآخرين.

4- **قوة الاستمرارية:** وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية.

5- **صعوبة الإحلال والاستعاضة:** يصعب إحلال شيء بديلاً عن منتجات المنظمة.

6- **التوزيع والتخصيص الملائم:** توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.

7- **صعوبة التقليد:** أي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة.

خامساً- **العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستدامة:**

تعمل المنظمات الصناعية الحالية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات والميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق حاجات الزبون من أي منتج جديد وهنا تخضع لعاملين أساسيين:²

1- **الكفاءة المقارنة:** ويقصد إمكانية إنتاج المنظمة الصناعية لمنتجاتها أو تقديم أي خدمة بكلفة أدنى من كلف باقي المنظمات المنافسة وله عدة عوامل:

- **الكفاءة الداخلية:** تمثل تكاليف بيئة العمل الداخلية التي تتحملها تلك المنظمة.

¹ محمد فليح الكنان، سري سليم المعمار، المنظمة الصناعية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020، ص ص: 73-74.

² محمد فليح الكنان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 75-77.

-الكفاءة التنظيمية: تمثل التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تعاملها مع باقي المنظمات الصناعية.

2-قوة المساومة: المساومة مع زبائنهم ومجهزيها لصالحها وله عدة عوامل منها:

-خصائص المنتج الجيد: هي خصائص مميزة بجودة عالية وكفاءة لها دور فعال في إعداد لتلك المنتجات من خلال التنوع في الأداء مع سرعة لمتطلبات الزبون.

-تكاليف التحول: وهذه التكاليف تتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع تلك المنظمة المنافسة وتلك العوامل هي عوامل تكنولوجية، عوامل الإنتاج، عوامل التوزيع، عوامل مهارات العاملين، عوامل عاملي التوزيع مع قدرة المنظمة وإمكانية تحديدها مع المساهم في تحسين كافة الأمور الزبائن مع تأثير العوامل الداخلية والخارجية على وفق الرؤيا التي حددها (Porter) خمس قوى تؤثر في البيئة المنافسة حيث أطلق عليها القوى الخمسة وهي كما يأتي:

1-دخول منافسين جدد.

2-القدرة على مساومة المجهزين.

3- القدرة على مساومة المشترين.

4- التنافس بين المنافسين الحاليين.

5- تهديد البدائل.

وهناك عدد من المحددات المؤثرة أهمها:

1-الاستثمار في مجال البحث والتطوير، بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة.

2-سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها.

3-التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة.

4-التصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية.

5-تحكم المنظمة في مواردها المختلفة (مادية، تنظيمية، تكنولوجية وبشرية) وتعد الموارد البشرية أبرز مقومات القدرة التنافسية.

6-زيادة متطلبات الزبائن وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم.

سادسا- مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

هناك نوعان من مصادر الميزة التنافسية المستدامة هما:

1-المصادر الداخلية:

يرى (Lei & Pitts) أن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة التي تقومها، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية أن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات طابع مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها رأس مال كبير قياسا بالخرزين يجعلها تتميز عن المنافسين وكيفية إدارة المنظمة لاستخدامها لهذه الموارد، وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساسا بالإدارة وأشار (Lynch) إلى أن الموارد والمهارات التي تمتلكها المنظمة لا تكفي أن تكون قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الأهداف وإدامة الميزة التنافسية المستدامة، وتكون الموارد الجوهرية والمهارات والمقدرات الداعمة لها من:¹

- **الموارد المادية (Physical ressources):** وهي الموارد الرأسمالية التي تنعكس فائدتها في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة من حيث موقعها وعمرها وقدراتها.

- **الموارد البشرية (Human ressources):** وتتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعدد وأنواع مهاراتها المختلفة وقابلية تكيفها وتعلمها وتطوير خبراتها.

- **الموارد المالية (Financial ressources):** وهي من مصادر الأموال حيث استخدام الأموال وإدارة علاقاتها.

- **الوارد غير الملموسة (ressources intangible):** هي الموارد الفريدة وصعبة التقليد ومحاكاة مثل رأس المال البشري (human capital) الذي يكون مصدرا مهما لتحقيق الأداء المتميز وكذلك رأس المال الاجتماعي (Social capital) الذي يحقق الثقة والالتزام والتعاون، والمعرفة الضمنية (TacitKnoubedge) وهي مقدرة نادرة للعاملين لخلق الإبداع والابتكار للمنظمة.

2- المصادر الخارجية:

¹محمد فليح الكنانى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 89-91.

حيث تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة حيث أنها تضم (العوامل السياسية، الاقتصادية، الديمغرافية والتكنولوجية) والتي كلها تؤثر في المنظمة سواء كانت سلبا أو إيجابا ويرى

Pitts& Lei, أن البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية تؤثر في المنظمات سلبا أو إيجابا فقد أشار Chen, Chu بأنه تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وما تحقق من تقدم معرفي وإبداع استراتيجي هو كسر قواعد المنافسة التقليدية وتقديم قيمة عالية للزبون التي انصبت في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها، ويرى الباحث أن البيئة الخارجية للمنظمة تشكل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وتحمي مكانة جيدة للمنظمة من حيث الأداء المميز والاستراتيجية التي لا تقلد من قبل المنافسين وتضم البيئة الخارجية العوامل (العوامل السياسية، الاقتصادية، الديمغرافية والتكنولوجية) وهي التي تؤكد في المنظمة سواء كانت سلبا أو إيجابا.

سابعاً- معايير الميزة التنافسية المستدامة:

هناك معايير محددة للميزة التنافسية إذ تستطيع المنظمة من خلال هذه المعايير تحديد الموارد والقدرات التي تشكل ميزة تنافسية وقد اتفق كل من الباحثين WheelenHunger, و Barney, و Chen & Chu, على أن للموارد أربعة خصائص تشكل الدعامة الأساسية للميزة التنافسية المستدامة والتي تصاغ على شكل أسئلة وهي:¹

- هل الموارد والقدرات ذات قيمة؟

- هل الموارد والقدرات تكلف المنظمة كلفة باهظة؟

- هل تقليد الموارد والقدرات يكلف المنظمة كلفة باهظة؟

- هل الموارد والقدرات غير قابلة للإحلال أو الإبدال؟

وسيتم توضيح هذه المعايير كالاتي:

1-الموارد القيمة Value Ressources:

إن الموارد القيمة تزيد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص و تجنب التهديدات في البيئة الخارجية، بحيث تتمكن من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق قيمة لربائنها، وان الموارد القيمة تسمح للمنظمة باستغلال واستثمار الفرص المتاحة من البيئة الخارجية وتجنب التهديدات من خلال الاستخدام الفاعل والكفاء للقدرات

¹علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص:225-227.

المتوافرة، وتصبح القدرات ذات قيمة بعد إخضاعها لتعديلات معينة أو بالشكل الذي يحسن من إمكانية على إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

فالمورد الذي لا يستطيع تلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم بالسعر الذين يرغبون في دفعه، لا يمكن اعتباره قيما، وهذا السعر يتحدد عادة من خلال تفضيلات الزبون، و المنتجات البديلة والمعروض من المنتجات.

2- الموارد النادرة Rare Ressources:

إن الخاصية الثانية المطلوب توافرها في المورد لمي يكون قيما هي أن يكون عرضه في السوق قصيرا، فالمورد الذي يمتلكه عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجة الزبون بطريقة أفضل من الآخرين، إذ أن المزايا التنافسية تتبع من استغلال الموارد والقابليات النادرة. وأوضح Jelassi & Enders أن المنظمة التي تمتلك موارد نادرة تستطيع أكثر من غيرها تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين لها.

3- مكلفة في التقليد Costly to Imitate

تتحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة عندما تكون موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين، ويتطلب تقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح، أن تقوم المنظمات المنافسة بتراكم الموارد والقدرات الضرورية لمي تستطيع تحدي ذلك المنافس، فإذا استطاعت المنظمات أن تكسب الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح فإن تلك الميزة يكون أمدتها قصير الديمومة.

وهذا ما يدفع المنظمة إلى اخذ الحيلة والحذر وان تقوم بوضع تعزيزات وتطوير تلك الميزة لكي تبقى لمدة طويلة الأمد وتكون الموارد مكلفة في تقليدها لأحد الأسباب الآتية:

- الظروف التاريخية الفريدة Unique Historical Conditions:

إن المورد المتفرد ماديا لا يمكن تقليده فالموقع المميز، حقوق التأليف، حقوق النشر والتوزيع، حقوق التعدين، وبراءات الاختراع كلها موارد لا يمكن تقليدها.

والأسس النادرة والقيمة للمنتجات يجب أن يكون تقليدها مكلف جدا إذا أرادت أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة، ويعتمد التقليد على نوع الموارد والقدرات التي استخدمتها المنظمة كأساس وعندما تكون هذه الموارد والقدرات مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة، أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها، عندها تكون الموارد والقدرات مكلفة جدا عند محاولة تقليدها ويمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

- الغموض السلي Causal Ambiguity:

وتشير هذه الخاصية إلى الحالات التي يتعذر فيها المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق فيها المنظمة الميزة التنافسية الخاصة بها، وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمنظمة أو الكيفية التي تمتاز بها الموارد وتتضافر مع بعضها لخلق الميزة التنافسية.

ويعتبر الغموض السلي الشرط الثاني لان تصبح الموارد مكلفة في التقليد وان الموارد التي تتسم بغموض السبب هي القدرات التنظيمية التي تتولد جراء عملية تركيب مجموعة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة والثقافة والعمليات التنظيمية بطريقة بارعة تجعل من مهمة تقليد الموارد عملية في غاية الصعوبة وتكون مكلفة جدا. وعندما لا تفهم الرابطة بين موارد المنظمة والمزايا التنافسية يصبح من الصعب على المنظمات التي تحاول التقليد أن تتعرف على الموارد التي ينبغي محاكاتها.

- التعقيد الاجتماعي Social Complexity:

أن التعقيد الاجتماعي يعني أن بعض من موارد وقابليات المنظمة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة، الصداقة بين المديرين والعاملين.

4- صعوبة الإحلال والاستبدال No Substitutable:

كلما زادت القيمة الاستراتيجية للموارد والقابليات كلما كانت هناك صعوبة في إيجاد مكافئتها وتخلق تحديا جوهريا أمام المنافسين عند محاولة تقليدها أن الموارد وقابليات المنظمة تصبح مصدرا للميزة التنافسية عندما لا يوجد مكافئ. وتكون الموارد والقدرات قيمة نادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة في التقليد وسوف تحقق مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة.

سابعاً- عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة:

لا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل المنظمات لبناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، غير أن هناك عدد من المفكرين الإداريين حددوا عوامل تتيح لهم اكتشاف ميزات التنافسية وعلى حسب كل من Hill & Janes، هناك أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها كما تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وعي كالتالي:¹

¹ عديلة أحلام ، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة مستدامة ، مجلة أحداث اقتصادية وإدارية ، جامعة بكرة، المجلد 14، العدد 04، 2020، ص 204-205.

1- الكفاءة: فحسب Hill & Jones فهي الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمل، الأرض، رأس المال، الإدارة والتكنولوجيا، حيث الكفاءة تساوي المخرجات - المدخلات والمنظمة الأكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها أقل إنتاج مستوى معين من المخرجات.

2- الجودة: عرفها جونسون على أنها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاهم التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له". وعليه الجودة تركز على:

- مطابقة المنتج أو الخدمة لمتطلبات العملاء.

- احتياجات العملاء هي أساس أي نشاط.

- الهدف الأساسي للمنظمة من وراء الجودة هو إرضاء العملاء والحفاظ عليهم.

3- الابتكار: يعرف الابتكار على أنه " قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعا للجميع كما يعرف على أنه " جهود المؤسسة في إيجاد و تطبيق حلول وأفكار جديدة لم يسبق إليها أحد ويؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة وعمليات وتكنولوجيا جديدة أو محسنة، وهو مصادر التميز".

4- الاستجابة للزبائن: القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة او الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة ويعني: " تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده العملاء، كما تعد القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من المنظمات، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت.

تاسعا- المداخل النظرية لبناء الميزة التنافسية المستدامة:

يوجد اختلاف بين المدارس الفكرية في نظرتها إلى أسس بناء الميزة التنافسية المستدامة، فبعضها يركز على الداخل من خلال عد المهارات والقدرات الموجودة في المنظمة أساسا لخلق الميزة التنافسية وبعضها الآخر يركز على النظر إلى الخارج يعد الميزة التنافسية دالة لجاذبية الصناعة والمركز والسوق، ومن بين أهم هذه المداخل:¹

¹ساطوح مهيدي، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

1-مدخل الاستراتيجيات العامة:

حيث رأى بورتير Porter أن الاستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال ما. كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأرباح أعلى من معدل الصناعة أو المنظمات التي يؤديها وتمثل استراتيجيات بورتير Porter التنافسية بثلاث استراتيجيات أساسية هي: قيادة الكلفة والتمايز والتركيز والتي يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية.

ولقد أشار إلى أنه بإمكان المنظمات أن تتعقب وبنجاح أكثر من استراتيجية واحدة بعدها هدفا أساسيا، على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات التزام ودعم للترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف.

ويمكن تحديد أهم متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة، بالنسبة لاستراتيجية قيادة الكلفة أهم متطلباتها هي استثمار رأس مال متواصل مع توفير فريد من رأس المال في متناول اليد، وإشراف محكم على العمالة، مهارات هندسية في مجال العمليات، نظام توسيع منخفض التكاليف وحوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.

أما استراتيجية التمايز أهم متطلباتها هي قدرات تسويقية قوية وكفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية، سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة والريادة في التكنولوجيا وراتب ومزايا جيدة لاستقطاب العمال المهرة والعملاء والكفاءات المبدعة وحوافز نوعية بدلا من الكمية.

وأخيرا تتطلب استراتيجية التركيز مزيج من السياسات الواضحة آنفا توجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.

2-مدخل التحليل الاستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، فتحليل البيئة الداخلية تستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات والقابليات الداخلية، أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتحديد نقاط الضعف فيها التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

أما البيئة الخارجية فتضم الفرص التي تتيح للمنظمة اختيار استراتيجية جيدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية ونظرا للتغيير المستمر في بيئة المنظمة، فمن الضروري تحديد الفرص البيئية المتاحة وسيجعلها أكثر عرضة من التهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي.

3- مدخل سلسلة القيمة:

إن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبون وهذه العملية تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، وقدم بورتر، مصطلح القيمة المضافة الذي يستخدم لتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

كما وذكر توجد طريقتان لتحقيق ذلك عي سلسلة القيمة، أي مجموعة الأنشطة وتكاملها داخل المنظمة، ونظام القيمة يعد المنظمة جزءا من نظام أوسع يضم عددا من سلاسل القيمة، ولفهم القدرات الاستراتيجية للمنظمة أصبح غير كافي أن ينظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط، بل تكون القيمة أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين فقدرة المنظمة على التأثير في أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن تكون عاملا مهما ومصدرا للميزة التنافسية.

4- مدخل النظرة المستندة إلى الموارد:

وهو مدخل معاصر يركز على المنظمة ويهدف إلى تحقيق التكامل في موارد وقابليات المنظمة النادرة والقيمة وغير القابلة للإحلال وصعبة التقليد من التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال منافستها لغيرها من المنظمات.

وحسب هذه النظرة فالمنظمة هي مجموعة من الموارد التي تتمثل ب: الموارد المالية التي تتضمن كل الموارد النقدية التي بإمكان المنظمة استعمالها والموارد المادية كالمصنع والمعدات والموقع والمواد الأولية والموارد البشرية التي تتمثل بالمهارات والمؤهلات وتدريب الأفراد ضمن المنظمة ورأس المال الفكري وموارد المنظمة العامة وهي عناصر متنوعة خاصة بمنظمة محددة مثل هيكل التقرير الرسمي وتقنيات الإدارة، والنظام الداخلي للتخطيط والرقابة والثقافة والسمعة والعلاقات مع المنظمات الأخرى وبالنسبة لهذا المدخل فالقوة هي الموارد والقدرات التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية والضعف هي الموارد والقدرات في المنظمة لكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، أما الفرص فهي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة التي تسمح للمنظمة بأن تستغل قوتها وتتغلب على الضعف والتهديدات هي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة التي تقف في وجه تنافس المنظمة أو تحقيق رضا حملة الأسهم.

المطلب الثالث: نماذج إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية العديد من النماذج ، حيث كل نموذج يركز على جانب معين من ادارة الموظفين داخل المنظمات ،نذكر منها ما يلي:¹

أولاً: نموذج هارفارد (harfard model):

يعتبر نموذج هارفارد من بين أقدم نماذج الموارد البشرية المقننة وأكثرها تأثيراً ، تم تطويره في عام 1984 بواسطة Michel beer ، وأم تحسينه على مر السنين من قبل خبرات آخرين مثل Richardson paaule عام 1997 ، يستند هذا النموذج إلى العمل البحثي الذي تم تنفيذه في كلية هارفارد للأعمال ، حيث يهدف هذا النموذج إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين و احتياجات المنظمة ، يعتبر نموذج هارفارد العنصر البشري من القوى الدافعة والمحفزة للأداء المثالي في المنظمة ، ويقوم على تبني خمسة أبعاد رئيسية هي :

1-أصحاب المصلحة: يشمل أصحاب المصلحة جميع الأطراف التي لها مصلحة مع نتائج الأعمال، مثل المساهمين و الإدارة، مع ذلك توسع المفهوم الحديث ليشمل الموظفين والنقابات، وحتى الجهات الحكومية، يساهم أصحاب المصلحة في توجيه سياسات الموارد البشرية من خلال تأثيرهم المشترك.

2-العوامل الظرفية : تتضمن هذه العوامل المؤثرات البيئية، الصناعية و المجتمعية التي تؤثر على الموارد البشرية ، حيث تؤثر هذه العوامل على مواقف أصحاب المصلحة ،مثل تأثير المصالح الذاتية ، والقيم المجتمعية ،والتشريعات ، أو الضغوط النقابية على القرارات التنفيذية داخل المنظمة.

3- سياسات إدارة الموارد البشرية: تشير إلى السياسات والإجراءات المتعلقة بسير العمل والعمليات المحددة التي يتم تنفيذها داخل الشركة ، وتشمل هذه السياسات مجالات مثل التوظيف و التدريب ونظم الحوافز وتقديم الملاحظات وغيرها ...، وتتأثر هذه السياسات بمصالح أصحاب المصلحة والعوامل الظرفية مما يوجه عملية تطويرها وتنفيذها.

¹بلقاسم بن عطا لله ، متطلبات أبعاد الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية _ مقارنة تحليلية لنموذج المطابقة ونموذج هارفارد_ مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة ، العدد 1 مارس 2023، جامعة غرداية ، الجزائر، ص 543.

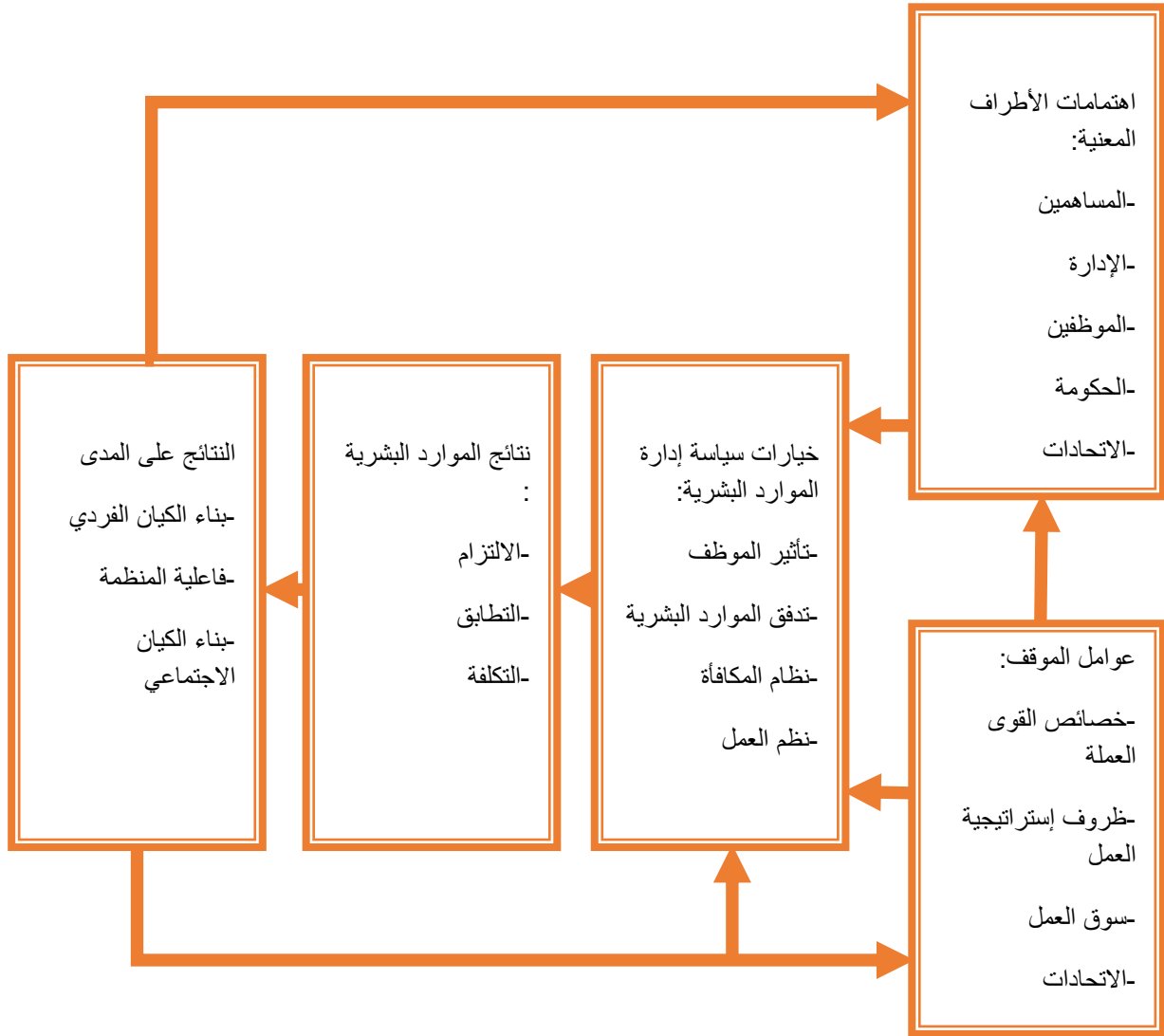
4-نتائج إدارة الموارد البشرية: تعطي هذه النتائج التأثير المباشر للسياسات المطبقة داخل المنظمة، وتشمل مؤشرات مثل معدلات الاحتفاظ بالموظفين، ومستويات الالتزام، والكفاءة، وفعالية التكاليف، وتعط هذه النتائج مقاييس ملموسة يمكن مراقبتها لقياس نجاح سياسات الموارد البشرية.¹

5- العواقب طويلة المدى : يمثل هذا العنصر القسم الأخير من نموذج هارفارد حيث يتم فيه تقييم أداء الشركة وموظفيها على المدى الطويل، ويتضمن تحليل مدى نجاح الشركة في السوق وتأثيرها على المجتمع، إلى جانب قياس الرفاهية العامة على العاملين .

نلاحظ في الأخير وجود علاقة متبادلة بين العوامل المؤثرة المختلفة ، حيث تستخدم البيانات المستخلصة من العواقب طويلة المدى لتعديل سياسات الموارد البشرية ، وتحديث اهتمامات أصحاب المصلحة ، والتكيف مع العوامل الظرفية ، ويضمن هذا النهج التحسين المستمر للنتائج وتحقيق أداء أفضل للشركة على المدى الطويل.

¹ /Erik van vulpam , 5 humanresourcesmodelsevery HR practitioners should know, AIHR Analytics in HRB .v.2019.pp,6,7

الشكل رقم 03: يمثل نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية



المصدر :

Beer, Michael, et al. Managing Human Assets. Free Press,

1984, pp. 16–38

ثانيا: نموذج وارويك (Warwick Model)

نشأ نموذج وارويك في مركز دراسات الشركات و التغيير بجامعة وارويك على يد هندري وبيتجرو في التسعينات (1990) يختلف نموذج وارويك عن نماذج هارفارد في أنه يعكس التقاليد الأوروبية وأنماط الإدارة المختلفة ، حيث يركز هذا النموذج على خمسة عناصر من الموارد البشرية مثل نموذج هارفارد نذكرها فيما يلي:¹

1- السياق الداخلي: يتضمن هذا السياق العوامل الداخلية التي تؤثر على سياسات الموارد البشرية ، مثل هيكل الشركة ، وأسلوب القيادة ، و الثقافة التنظيمية ، والتكنولوجيا ، ونتائج الأعمال التي تؤثر على الشركة مرة أخرى .

2- السياق الخارجي: يشمل العوامل البيئية العامة التي تؤثر على سياسات الموارد البشرية في الشركة ، مثل العوامل السياسية القانونية والتكنولوجية والاجتماعية و الاقتصادية و التنافسية.

3- استراتيجيات العمل: تشير إلى استراتيجيات الموارد البشرية الأساسية المتبعة داخل الشركة ، بما في ذلك الأهداف التجارية ، والاستراتيجية العامة ، وتأثيرات سوق المنتجات .

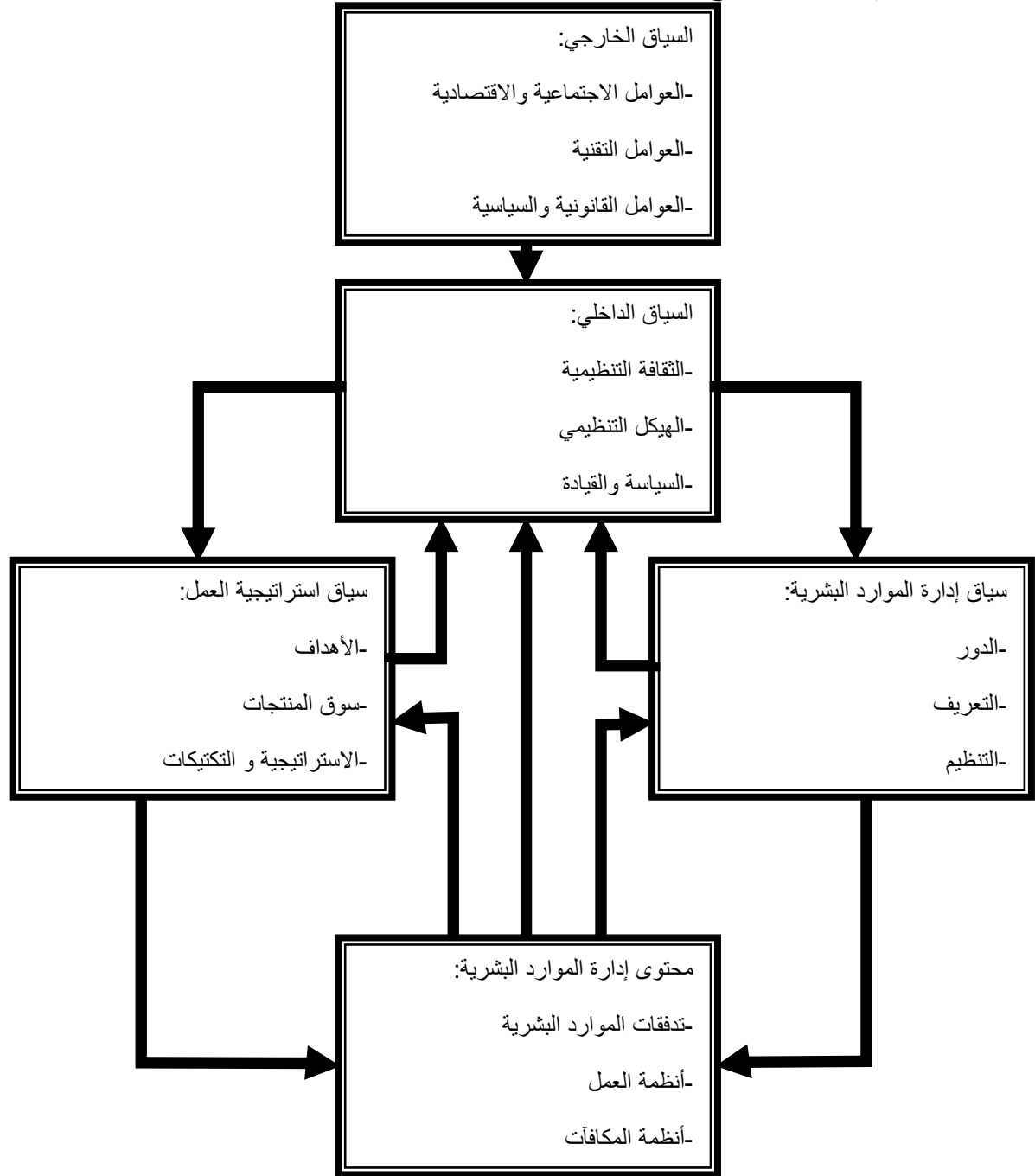
4- سياق إدارة الموارد البشرية: يركز على السياسات والأدوار وتنظيم الموارد البشرية داخل المنظمة، بالإضافة إلى مخرجات مثل أنظمة المكافآت، و علاقات الموظفين، و أنظمة العمل، وتعليقات الموارد البشرية وغيرها.

5- محتوى إدارة الموارد البشرية: يتناول هذا القسم السياسات والتطبيقات والأنظمة المحددة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك أنظمة العمل والمكافآت وغيرها.

وفي الأخير نستنتج أن هذا النموذج يسعى إلى تحقيق التوازن بين تأثيرات السياقين الداخلي و الخارجي، خاصة عندما تكون هناك تناقضات بينهما ، ومع ذلك تتمثل أحد أوجه القصور في هذا النموذج في غياب حلقة التغذية الراجعة والواضحة بين ممارسات الموارد البشرية الداخلية ونتائج الأعمال الخارجية ، مما يجعل من الصعب تحديد العوامل المؤثرة بشكل مباشر.

¹Agyepong. Sena.A, frankD.ksugar, and warloickmodels in the Development of humanresources management policies of large construction companies in Ghana , Loughborough university,2019 ,pp527,528.

الشكل رقم 04: يمثل نموذج وارويك



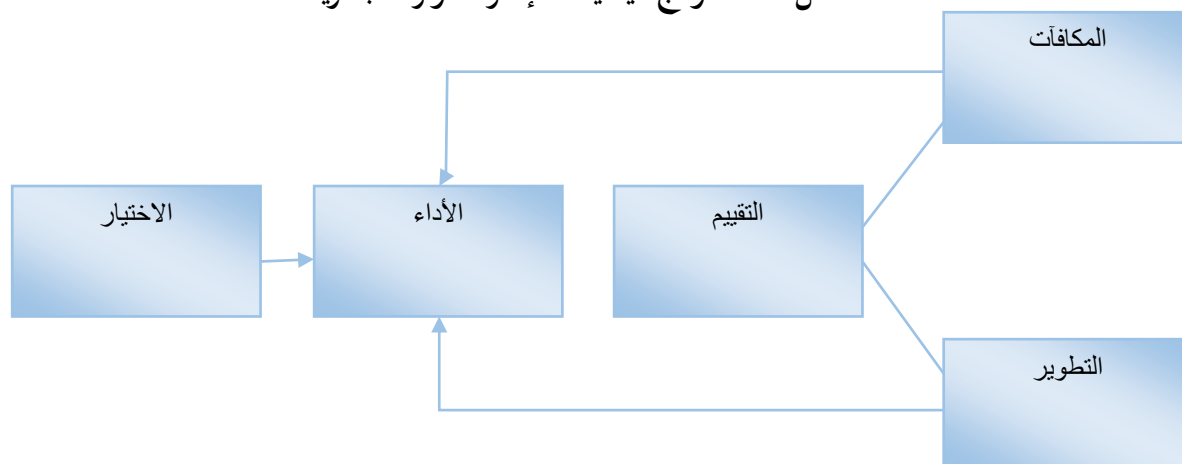
المصدر: Hendry, Chris, and Andrew M. Pettigrew. "Human Resource Management: An Agenda for the 1990s." *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 1, no. 1, 1990, pp. 17–43.

ثالثا: نموذج ميشيغان (Michigan):

نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية ، تم تطوير عام 1984 في جامعة ميشيغان من قبل مجموعة من الباحثين بقيادة فومبرون ، تيشيل ، وديفانا ، وهو يعد أحد النماذج الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، إذا ركز هذا النموذج على أن تدار الأفراد مثل أي مورد آخر ذلك للحصول على نتائج بتكلفة أقل ، وبشكل متقن ، واستغلال امثل ، ويؤكد على أهمية التكامل بين مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية ، حيث يتم تطوير القدرات الحالية وبناء الكفاءات المستقبلية من خلال عمليات متكاملة تشمل: الاختيار التقييم ، التدريب، والتطوير، كما يعطي أولوية للأداء التنظيمي العالي من خلال التأكيد على تناغم سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يقوم هذا النموذج على مبدأ تحقيق نتائج ايجابية لا يعتمد على امتلاك الأدوات و الموارد المناسب فقط، بل يتطلب تخطيط استراتيجي سليم ، ومن بين أهم العوامل التي يستند إليها : الموارد المثالية ، والأداء، والاحتياجات الاقتصادية للمنظمة ، مما يجعله نموذجا فعالا في توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.¹

الشكل 05: نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية.



المصدر:

Fombrun, Charles J., Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna. Strategic Human Resource Management. Wiley, 1984, pp. 26–41.

¹ Armagnac EmreGakir ,American and Europeanmodels of humanresources management Wich one is more suitable for the Turkishcose?,Marmara journal of European studios, vol 9 No: 1.2001 , p156.

يركز النموذج على أربعة وظائف رئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي:

- 1- الاختيار: يعني اختبار الموظفين الذين يتناسبون مع متطلبات المنظمة واستراتيجياتها.
- 2- التقييم: يقصد به تقييم أداء الموظفين لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- 3- المكافآت: تحفيز الموظفين من خلال نظام مكافآت متوافق مع الأداء و الأهداف التنظيمية .
- 4- التطوير: تدريب وتطوير الموظفين لزيادة مهاراتهم وتعزيز كفاءتهم بما يتناسب مع احتياجات المنظمة.

رابعاً: النموذج القائم على الموارد:

ترجع نشأة النموذج القائم على الموارد إلى سيلزنيك (1957) ، الذي اقترح ان كل منظمة عمل تمتلك " كفاءة مميزة" تمكنها من التفوق على منافسيها ، وإلى بينروز (1959)، التي صاغت مفهوم الشركة على أنها ، " مجموعة من الموارد الإنتاجية " وقد ميزت بين "الموارد المادية" و "الموارد البشرية" وركزت على قضايا التعلم ، بما في ذلك معرفة وخبرة فريق الإدارة .

بالإضافة إلى ذلك ، أكدت بينروز على ما يعتبره العديد من منظري التنظيم امراً مفروغاً منه وهو ان المنظمات غير متجانسة ، كما أكدت راني 1991 على هذا المفهوم .

يشغل النموذج القائم على الموارد والكفاءات المميز لمنظمة العمل ، مواردها وقدراتها، ويمكن تقسيم موارد المنظمة إلى موارد ملموسة (مالية تكنولوجية، مادية وبشرية) وغير ملموسة (اسم العامة التجارية ، السمعة والمعرفة) ، لكي تؤدي المنظمة إلى كفاءة مميزة ، يجب أن لا تكون فريدة وقيمة في آن واحد . أما القدرات، فتقصد بها المهارات الجماعية التي تمتلكها المنظمة لتنسيق الموارد بفعالية. ووفقاً لمنظوري الإدارة الاستراتيجية ، فإن التمييز بين الموارد و القدرات أمر بالغ الأهمية افهم ما يولد كفاءة مميزة، ومن المهم إدراك أن الشركة قد لا تحتاج إلى قوة عاملة موهوبة بشكل فريد لإنشاء كفاءة مميزة طالما أنها

تمتلك قدرات إدارية لا يمتلكها أي منافس ، لتطبيق هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية ، يمكن التركيز على المكونات التالية:¹

¹NurulWardaniLubis, Resource BasedView (RBV) in ImprovingCompanyStrategicCapacity ,Website: <https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/index>, Vol. 2, no. 6, 2022,p p 3-4.

1- تحديد وتطوير الموارد البشرية القيمة: تحديد المهارات والمعرفة و القدرات الفريدة الموظفين التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتطوير هذه الموارد من خلال التدريب والتطوير المستمر.

2- تأمين الموارد البشرية النادرة: التركيز على استقطاب والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات والخبرات التي يصعب العثور عليها في سوق العمل.

3- صعوبة التقليد: بناء ثقافة تنظيمية فريدة ونظم عمل تجعل من الصعب على المنافسين تقليد الممارسات والعمليات الداخلية.

4- تنظيم الموارد البشرية بفعالية: تنظيم وتنسيق الموارد البشرية بطريقة تعزز من التعاون والابتكار وتدعم الأهداف الاستراتيجية المؤسسة.

في الأخير تناول هذا المطلب نماذج إدارة الموارد البشرية، حيث يركز نموذج هارفرد على التوازن بين أصحاب المصلحة وعلى الجوانب الإنسانية والعلاقات داخل بيئة العمل، معتبراً الموظفين عناصر استراتيجية في نجاح المؤسسة. يختلف عن النماذج التقليدية التي تركز غالباً على الجوانب الإدارية والتنظيمية، حيث يسعى إلى تحقيق توازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين. كما يولي أهمية للمشاركة، التحفيز، والعدالة في بيئة العمل، بينما يهتم نموذج ووريك بتحليل السياق الخارجي والداخلي. أما نموذج ميشيغان فيربط الموارد البشرية بالاستراتيجية، في حين يُبرز نموذج الموارد أهمية العنصر البشري كأصل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية ؛

المبحث الثاني: العلاقة بين نماذج إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

تعد إدارة الموارد البشرية عنصراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية المؤسسات، لاسيما في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات الاقتصادية العالمية، وتعتمد هذه الإدارة على مجموعة من النماذج و الاستراتيجيات التي تستهدف تطوير رأس مال بشري وتحفيزه، حيث يعتبر احد العوامل الأساسية في استدامة الميزة التنافسية، إذ يساهم في تنمية المهارات وتعزيز الابتكار في بناء ميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

المطلب الأول: المورد البشري كمحدد أساسي للميزة التنافسية المستدامة

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية لحداهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. فان إهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة للخسائر مختلفة، وذلك بالنظر إليها إلى الموارد

والكفاءات على أنها هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي تعد للمؤسسة فرص النجاح في فقدان الكفاءات أو ضعف الموارد البشرية، بسبب فشل طرق التسيير المتبعة رغم كفاية الموارد المالية.¹

ومن بين أهم العوامل الرئيسية التي أدت إلى جعل المورد البشري محدد أساسيا للميزة التنافسية المستدامة ما يلي:

- الاستثمار في تدريب والتطوير مما يجعل المؤسسات أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات.
- استقطاب الكفاءات العالية والمحافظة عليها لتحقيق الميزة التنافسية.
- دور القادة الفعالون على خلق بيئة محفزة تشجع على الأداء العالي.
- بيئة العمل الداعمة التي تعزز التزام الموظفين وإنتاجيتهم مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة لإنتاج العمليات.
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية وتوفير المناخ الملائمة لتنمية الاتصالات وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمؤسسة.²
- وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات من خلال تطبيق استراتيجيات ونماذج متطورة تساعد في تحسين أداء العاملين وتعزيز القيمة المضافة. وفيما يلي تحليل مفصل لدور نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة محاور رئيسية منها:³

أولا- تطوير المهارات

تعد المهارات والكفاءات من أهم الأصول التي تملكها أي مؤسسة أو تساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث تركز نماذج إدارة الموارد البشرية الحديثة على تطوير المهارات من خلال:

¹ سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة الأعمال، الجزائر، 2013، ص 177.

² عبد الحكيم جري، اثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2013، ص: 131-132.

³Armstrong, M. "Armstrong.'SHand book of strategiehuman Resource management ",Kogon page publishers, 2022.

1- التطوير والتدريب المستمر: من خلال تقديم برامج تدريبية تعتمد على تحليل احتياجات الموظفين ومتطلبات السوق.

2- إدارة المواهب: تحديد الأفراد ذوي الأداء العالي وتطويرهم ليتولوا مناصب قيادية في المستقبل.

3- تحفيز التعلم الذاتي والتطوير المهني: وذلك من خلال تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة من خلال مناصب التعلم الإلكتروني والدورات التدريبية.

ثانيا- الابتكار

تعزيز ثقافة الابتكار من خلال الموارد البشرية يساهم في خلق حلول جديدة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر:

1- خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع: من خلال تمكين الموظفين وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة دون الخوف من الفشل.

2- نشر ثقافة التحسين المستمر: حيث يتم اشتراك جميع الموظفين في عمليات تحسين المنتجات والخدمات.

3- التعاون بين الإدارات: تعزيز فرق العمل متعددة التخصصات لتبادل الأفكار وتحسين الأداء الجماعي.

ثالثا- تحقيق الكفاءة:

تحقيق الكفاءة التشغيلية يعني استخدام الموارد التابعة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال:¹

1 -إدارة الأداء: وضع مقاييس واضحة لقياس أداء الموظفين وتحسينه باستمرار.

2-تحليل البيانات واتخاذ القرارات بناء على الأدلة: استخدام التحليلات لتحديد نقاط الضعف وتحسين العمليات

3- تقليل الهدر وزيادة الإنتاج: عبر تحسين سير العمل وتبني تقنيات حديثة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي.

رابعا- توافق الاستراتيجيات:

¹Dessler, b, "Human Resource Management", pearsoneducation, 2021.

نماذج إدارة الموارد البشرية الناجحة تعمل على مواءمة سياسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال:

1- مواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة: وذلك من خلال ربط الحوافز والترقيات بأداء الموظف بنا يتماشى مع الاستراتيجية العامة.

2- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة تحديد الاحتياجات المستقبلية من المهارات ووضع خطط للتوظيف والتطوير.

3- إدارة التغيير: التأكد من أن الموظفين مستعدون وقادرون على تبني التغييرات الاستراتيجية المطلوبة.

خامسا: المرونة والتكيف:

القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في الأسواق أصبحت ضرورية للحفاظ على الميزة التنافسية. مما يمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة للتحديات والفرص الجديدة ويتم ذلك من خلال:

1-تصميم وظائف مرنة: يقصد بتصميم وظائف مرنة مثل العمل عن بعد أو العمل بدوام جزئي لتلبية احتياجات الموظفين والسوق.

2- تعزيز ثقافة التغيير: وذلك من خلال تدريب الموظفين على تقبل التغيير أو التعامل مع الأوضاع غير المتوقعة.

3- التنوع في استراتيجيات التوظيف: مثل استخدام العمالة المؤقتة أو المستقلين لمواجهة تقلبات الطلب.

سادسا- تحسين التواصل:

التواصل الفعال داخل المؤسسة يعزز من التعاون ويزيد من كفاءة اتخاذ القرار ورفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية ويتم ذلك من خلال:

1- استخدام أنظمة تواصل داخلية حديثة: مثل استخدام التطبيقات الرقمية التي تسهل مشاركة المعلومات.

2- تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة: وذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة وسياسات الباب المفتوح.

3- تشجيع ثقافة الباب المفتوح: حيث يتم تحفيز الموظفين على التعبير عن آراءهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: أثر نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ان نماذج ادارة الموارد البشرية تلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من

خلال:¹

أولا- تحسين الاداء:

هي عملية تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات في اطار ادارة الاداء، وتتصف هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها، من اجل تصحيح انحرافات الاداء التي كشف عنها عملية تقييم الاداء.

1- أهمية تحسين الاداء: يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- علاج الخلل الموجود في مستوى الاداء الفعلي للموارد البشرية وضمان تحقيق الاداء المستهدف.
- قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات ادارتها.
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة. و- رفع فعالية الاداء التنظيمي المالي للمؤسسة وضمان الاستمرار في نشاطها. ز- زيادة إنتاجية عوامل الانتاج بالمؤسسة. ح- استفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة الى ضمان مستقبلها الوظيفي.

ثانيا- تعزيز التواصل:

بعد التواصل عنصر هام في نجاح أي فريق حيث ينبغي أن يشعر الموظف بسهولة التواصل وايصال افكارهم واسئلتهم ومخاوفهم الى قسم الموارد البشرية دون تردد، ومن الاساليب التي تسهل عملية التواصل هي اجراء جلسات فردية مع الموظفين واستخدام حلول ذكية متطورة مثل نظام ادارة المواهب Curio.

¹حمود حمير، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتهما، معهد العلوم الاقتصادية، ميله، المجلد 05، العدد 01، ص ص: 333-334

1- أهداف التواصل الفعال: يحقق التواصل الفعال العديد من الأهداف ليس فقط على مستوى العمل ولكن في الحياة الشخصية أيضا وذلك على النحو التالي:¹

- عن طريق التواصل الفعال يقابل الفرد أشخاصا جدد ويستكشف مواقف جديدة وصعبة، وهو ما يساعد في بناء وتعزيز شخصيته.
- يساعد على إيصال الرسائل بوضوح، فلا يكون هناك مجالا لسوء فهم أو تفسير، وبالتالي تقل احتمالية نشوب النزاعات.
- يفيد الاتصال الفعال في حالات نشوب النزاع، لأنه يضمن انهاء هذا النزاع بطريقة يسودها الاحترام والتفاهم.
- عندما يكون التواصل فعالا: يستطيع الانسان تكوين علاقات صحية قائمة على الوضوح والثقة المتبادلة.
- من خلال الاتصال الفعال يمكن التواصل مع الآخرين ومشاركة الأفكار والتعبير عن الاحتياجات الشخصية.
- يلعب الاتصال الفعال دورا بارزا في العمل الجماعي ونشر الثقة بين أطراف هذا العمل.

ثالثا- تطوير المهارات:

هو مفتاح تحقيق النجاح في عالم مليء بالتحديات والفرص، وأنه الطريق الذي يمهّد للأفراد والمؤسسات طريقا نحو التميز والتفوق من خلال تحسين وتنمية مجموعة متنوعة من المهارات الشخصية والمهنية، يصبح يمكن تحقيق الأهداف وتجاوز الحدود المعروفة، وهو عملية تحسين وتنمية المهارات الشخصية والمهنية للفرد بغية تحقيق النمو والتطور، إنها عملية مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات الشخص في مجموعة متنوعة من المجالات، سواء كانت ذات صلة بالعمل أو الحياة الشخصية.

1-أهمية تطوير المهارات: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** عندما يتم تطوير مهارات فريق العمل، يصبحون أكثر قدرة على أداء المهام بفعالية وسرعة، وهذا يؤدي إلى الإنتاجية وتحسين الكفاءة في انجاز المهام وتحقيق الأهداف.
- **تحسين جودة العمل:** تطوير المهارات يؤدي إلى تحسين جودة العمل والخدمات التي تقدمها المؤسسة، عندما يكون لدى العاملين مهارات متقدمة ويمكنهم تقديم منتجات وخدمات أفضل وأكثر تميزا.

¹ 13:17, 2025/04/12, <https://menaitech.com>

²²13:29, 2025/04/12, <https://bakkah.com>

- تعزيز الابداع والابتكار: تطوير المهارات يشجع على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة و فرق العمل ذوي المهارات المتنوعة يمكنهم تقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.
- زيادة رضا العملاء: عندما يكون موظفي المؤسسة مهارات مطورة، يمكنهم من تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل ذلك يؤدي الى زيادة رضا العملاء وبالتالي الحفاظ على علاقات جيدة معهم.
- تعزيز التفوق المؤسسي: تطوير المهارات يساهم في بناء بيئة تعليمية محفزة داخل المؤسسة هذا يعزز من التعلم من التعلم المستمر وتحسين الاداء بشكل منتظم مما يساهم في تحقيق التفوق المؤسسي وتفوق المنافسين.
- زيادة فرص الترقية والنمو المهني: عندما يكتب العاملون مهارات جديدة ومتقدمة، يمكنهم تحسين فرصهم للترقية والنمو المهني داخل المؤسسة، تطوير المهارات يمكنهم من تولي مسؤوليات أكبر وتحقيق مسار مهني متقدم.
- تعزيز روح الفريق والتعاون: تطوير المهارات يعزز التواصل والتعاون بين أفراد الفريق، ذلك يؤدي إلى بناء بيئة عمل ايجابية وتعزيز روح الفريق والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً- الابتكار:

هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة وهنا كلمة التنمية شاملة تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة ومن ثم جلبها للمنظمة ثم تطبيقها. فهذا يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبا إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المنظمة.¹

1-أهمية الابتكار: يكتسب الابتكار أهمية كبيرة في المنظمات وذلك لتحقيق ما يلي:

- حفظ النفقات:** أن الابتكار له تأثير فعلي وكبير على خفض النفقات، سواء باستخدام مواد اقل في المنتج (مراحل الإنتاج) أو تكلف عمل اقل أو خفض كلفة التلف.
- **زيادة الإنتاج:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات بالنسبة إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر من الزمن أو تأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة اقل في وحدة المنتج.

¹ 13:58, 2025/04/12, <https://docsuite.oi>

- **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير. فالتسويق الالكتروني مثلا يساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما يساهم في تحقيق التفاعل الالكتروني مع الزبائن للاستجابة السريعة لحجتهم وبطريقة أفضل.

- **إيجابيات المنتجات الجديدة وتطويرها:** أن ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى لذا فان معظم المنظمات الحديثة لديهم برامج لتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد وذلك لخدمة زبائنهم.

- **إيجاد أسواق جديدة:** أن الابتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة يعد أسلوب للمنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة.

- **إيجاد فرص عمل جديدة:** تهتم الابتكارات الجديدة في إنشاء المنظمات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها وينفذها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها تعد فرص عمل جديدة.

- **تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي:** ويكون ذلك من خلال فرق العصف الذهني، وهذا يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها في المجالات المختلفة الفنية، المالية، والتسويقية.

خامسا- تحقيق الكفاءة:

تكمن أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان وما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل، هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وإن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي عوامل مساعدة للإنسان.

اكتشاف أهمية وقدرة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، والأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.¹

¹ طالحة مختار، مسكين الحاج، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، جامعة سعيدة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 209.

سادسا- توافقات الاستراتيجية:

تعني أن تكون نماذج إدارة الموارد البشرية مصممة لدعم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها هذا ما يتطلب فهما عميقا لاستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى فهم نماذج إدارة الموارد البشرية المختلفة.¹

1-أهمية توافق نماذج إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المؤسسة:²

- **دعم أهداف المؤسسة:** توافق نماذج إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المؤسسة يضمن أن تكون نماذج إدارة الموارد البشرية مصممة لدعم أهداف المؤسسة وتحقيق رؤيتها.

- **زيادة الفعالية:** توافق نماذج إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات المؤسسة يزيد من فعالية نماذج إدارة الموارد البشرية ويحسن نتائجها.

- **تحسين الأداء:** يحسن من أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

- **تقليل التكاليف:** يمكن أن يقلل من التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعمل غير الفعال.

- **المرونة والتكيف:** وهي تعزيز قدرات الموارد البشرية بغية تعزيز قدرة المنظمة على التكيف الفعال وفي الوقت المناسب مع تقلبات البيئة الخارجية وضغوط البيئة الداخلية فضلا عن ذلك تتمتع الموارد البشرية بالمهارات والسلوكات اللازمة لاتخاذ أفضل القرارات في بيئات تنافسية.

بالرغم من الاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة بمفهوم المرونة وتطبيقها ومعاييرها، إلا أن عدم وضوح معنى مصطلح المرونة واستخدامه في كثير من النماذج جعل منه مفهوما معقدا يوجب على المتخصصين قدرا كبيرا من الحذر والحيط في التعامل معه، ويشير مصطلح مرونة المورد البشري في الغالب إلى قدرة العاملين على التوقع والتنبؤ بأي تغيير متنامي قد يظهر على أداء المنظمة، وكذلك التنبؤ بحالات التعطيل المفاجئة، والاستعداد لها، والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها وازدهارها³;

¹¹أ. فاطمة الزهراء، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة غرداية، مجلد 08، العدد 03، ص ص: 286.

²المرجع السابق، ص ص 287-289.

³رندة مصلح محمد رجال، محمد مفضي الكساسبة، أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي، الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، ص 5.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث أكاديمي، حيث تعمل على بناء الإطار النظري للموضوع قيد الدراسة، كما تبرز الدراسات التي تناولته سابقاً، مما يُمكن الباحث من الإحاطة بما تم إنجازه سابقاً في هذا المجال. ويهدف استعراض الدراسات السابقة إلى تقديم رؤية متكاملة حول الموضوع من خلال تحليل المنهج المتبع، واستعراض أهم النتائج المتوصل إليها، وبيان مدى ارتباطها بالسياق البحثي الراهن، لذلك تمت المحاولة قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو شبيهة لهذه الدراسة لذلك قامت الباحثتين باختيار بعض الدراسات منها عربية وأخرى أجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

تتم الدراسة الحالية بموضوع نماذج إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد عرفت إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً من العديد من الباحثين بهدف عرض مفهوم واسع وواضح لها والتعرف على وظائفها وأهم نماذجها، حيث سيتم من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

أولاً- الدراسات السابقة المحلية والعربية:

- دراسة (فاطمة الزهراء عيساوي) بعنوان دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير. دراسة حالة مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة، (2012-2013)، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير - فرع إدارة أعمال - جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

الإشكالية الرئيسية:

"كيف تؤثر وتسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال إدارتها للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؟".

الفرضيات الرئيسية:

- الخصائص التي تميز الموارد البشرية، وكذا الإدارة المسؤولة عنها في ظل التغيرات المتلاحقة التي تعرفها الساحة الاقتصادية، تفرض على المؤسسات مداخل، ومناهج وطرق عمل، وتطبيقات متجددة لتفعيل دورها في ظل اشتداد التنافسية في بيئة الأعمال.

- الموارد البشرية مصدر أساسي لامتلاك المؤسسات للميزة التنافسية وتعتبر من الموارد المتميزة، وتسهم الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في تنمية قدراتها التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير بمؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة، حيث تم جمع المعلومات من (243) عاملاً في مؤسسة Prolipos من كافة المستويات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج الإحصائي في معالجة البيانات استناداً على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها اعتماداً على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 16،

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن الموارد البشرية من العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أن الكفاءات والمهارات التي يمتلكها الموظفون يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- تؤدي إدارة التغيير الفعالة، إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تعزيز ثقافة التعلم والتكيف مع المتغيرات لضمان استمرارية النجاح في بيئة تنافسية متغيرة.
- تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير بشكل تدريجي ومدرّس لتقليل الاضطرابات داخل المؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

Irene compos, Garcia, Sara Alonso, Muñoz, Rocio, González, sánchez, Maria, sonia Medina, Salgado, " Humanresources management and sustainablty: Bridging the 2030 agenda ", coporate Social Responsibility and Environmental Management, 2023.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات، واكتشاف كيفية دمج مبادئ أهداف التنمية المستدامة (SDGS) في ممارسات الموارد البشرية، وتحديد التوجهات البحثية المستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية المستدامة، واتبعت الدراسة منهجاً مزدوجاً يجمع بين: التحليل البليومتري باستخدام برامج Vosviewer و Mat Sci لدراسة الإنتاج العلمي في هذا المجال من

عام 1996 الى غاية 2023، والمراجعة المنهجية للأدبيات لتقييم الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ادارة الموارد البشرية تلعب دورا رئيسا في تعزيز الممارسات المستدامة داخل الشركات من خلال التوظيف، التدريب التقسيم، التطوير المهني، وهناك تركيز متزايد على إدراج قضايا الاستدامة في الموارد البشرية، خصوصا ما يتعلق ب: الصحة النفسية، المساواة بين الجنسين، الاستهلاك، والإنتاج المسؤولان والعمل المناخي، تعزيز الاستدامة الاجتماعية داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

هناك العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة العربية و الأجنبية منها :

أولا- الدراسات السابقة المحلية والعربية:

دراسة (حسينة عواد) بعنوان: دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2020-2021

الاشكالية الرئيسية:

- ما مدى دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة ؟

الفرضية الرئيسية:

دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية مرتفع.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل دور ومساهمة المعرفة في ضمان استمرارية وبقاء المؤسسات.
- التعرف على أهمية الموارد غير الملموسة في تعزيز التنافسية المستدامة.
- تتبع تطور مصادر الميزة التنافسية في المنافسة المبنية على الثنائية (منتج، سعر) الى الاختراع والإبداع باعتبارها موارد مهمة تسعى المؤسسات الى الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

- توعية المؤسسات بأهمية الاهتمام والتواصل المستمر بتنمية العنصر البشري.

- تحقيق أعلى مستوى من الجودة واستدامة مخرجاتها.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن المعرفة أصل من الأصول غير الملموسة باعتبارها مزيج من السلوكيات والخبرات والعلاقات الإنسانية وأهمية المعرفة في تصدر الشركات قائمة الشركات الكبرى بفعل ما تقدمه تلك المعرفة من المساهمة في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة متميزة يصعب تقليدها واعتبار المعرفة في حد ذاتها ميزة تنافسية يمكن الشركات أن تستفيد منها كسلعة نهائية عن طريق بيعها أو استخدامها كمنتج معين. تمكن أهمية المعرفة الضمنية في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية من خلال علاقة وتأثير أبعاد المعرفة الضمنية بإبعاد استمرارية الميزة التنافسي.

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية:

Zeyuwang Business Analyses on sustainable competitive Advantages.
BBA. Shannon school of business, cape breton university, sydney
.canada

تهدف الدراسة إلى: النمو الاقتصادي السريع والعمولة. بدأت الاستدامة تلعب دورا متزايدا الأهمية في الإدارة الاستراتيجية لشركة. تشرح هذه الدراسة ماهية المزايا التنافسية المستدامة والعوامل المرتبطة بها. كما تقدم بإنجاز المزايا التنافسية المستدامة من وجهات النظر المؤسسية والقائمة على الموارد. بالإضافة إلى ذلك. توضح أن المزايا التنافسية المستدامة تعتمد على حد كبير على قدرة الشركة على إدارة السياق المؤسسي لقرارات الموارد لا ترتبط بالسياق الداخلي فحسب بل ترتبط أيضا بالبيئة الخارجية. وتشرح العلاقة بين المزايا التنافسية المستدامة في البيئة الداخلية و الخارجية. تقدم الفهم اللازم لرواد الأعمال للتركيز على العوامل التي تؤثر على استدامة الشركات بما يتجاوز الأرقام في التحليل المالي.

النتائج الرئيسية:

الاستدامة المؤسسية هي نهج يهدف إلى خلق قيمة طويلة الأجل لأصحاب المصلحة والحفاظ عليها من خلال تنفيذ استراتيجية أعمال تركز على الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية والبيئية والثقافية والاقتصادية لممارسة الأعمال التجارية.

علاوة على ذلك يمكن أيضا اعتبار الاستدامة المؤسسية نموذجا إداريا جديدا ومتطورا. على الرغم من أن الاستدامة المؤسسية تقرر بأهمية الربحية إلى أنها تتطلب أيضا من الشركة السعي لتحقيق أهداف مجتمعية تتعلق بتطوير الاستدامة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

من خلال استعراض المحاور الأساسية للدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة وانعكاساتها على إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ، يمكننا مقارنتها مع الدراسة الحالية على النحو التالي:

أولا- مقارنة مع الدراسات العربية:

من الجدول التالي يمكن توضيح أوجه الاختلاف والشبه كما يلي:

الجدول رقم 01: مقارنة بين الدراسات السابقة المحلية العربية مع الدراسة الحالية

الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
دراسة فاطمة الزهراء عيساوي	يهدف البحث الى دراسة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل إدارة التغيير بمؤسسة Prolibos	المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية	باستخدام التحليل الإحصائي .	243 من العاملين بمؤسسة Prolibos	المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة	المتغير المستقل: تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية
أطروحة ماجستير	الميزة التنافسية للمؤسسة واعتبار إدارة التغيير متغيرا بسيطة.	المتغير التابع: الميزة التنافسية للمؤسسة واعتبار إدارة التغيير متغيرا بسيطة.	التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج	40 موظف لمؤسسات عينة الدراسة: مذكرة ماستر.	الهدف: يهدف البحث إلى دراسة دور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية (نموذج هارفرد) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات عينة الدراسة: 40 موظف مذكرة ماستر.	طريقة معالجة الموضوع: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج

SPSS						
------	--	--	--	--	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

ثانيا: مقارنة مع الدراسات السابقة الأجنبية

ومن خلال الجدول الموالي سيتم التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات الأجنبية السابقة كما يلي:

الجدول رقم 02:مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية و الدراسة الحالية

الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
Irene compos, Garcia, Sara Alonso, Muñoz, Rocio, González, sánchez, Maria, sonia Medina, Salgado, " Humanresources management and sustainablty: Bridging the 2030 agenda ", coporate Social	تهدف هذه الدراسة الى تحليل مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات، واكتشاف كيفية دمج مبادئ أهداف	لمتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية المتغير التابع: الاستدامة داخل المؤسسات	استخدام التحليل البليومتري باستخدام برامج Vosviewer و SciMart		المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة الهدف: يهدف البحث الى دراسة تطبيق نماذج ادارة الموارد البشرية على وجه الخصوص	المتغير المستقل: نماذج إدارة الموارد البشرية واستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

Responsible and Environmental Management, 2023.	التنمية المستدامة في ممارسات الموارد البشرية				نموذج هارفرد ودروه في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة عينة الدراسة: 40 موظف موظف مذكرة ماستر
---	--	--	--	--	--

المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة:

مقارنة مع الدراسات العربية:

الجدول رقم 03: مقارنة بين الدراسات السابقة المحلية العربية مع الدراسة الحالية

الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
---------	----------------	--------------------	-------------------------	--------------	------------------	------------

دراسة (حسينة عواد) أطروحة دكتوراه.	يهدف البحث الى دراسة اطار مقترح لدور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا لتعبئة القارورات	المتغير المستقل: المعرفة الضمنية المتغير التابع: استمرارية الميزة التنافسية	إعداد استبيان كأداة وتوزيعها	90 إطار من إطارات الشركة	المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة الهدف: يهدف البحث الى دراسة نماذج ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية توزيع ورقي للاستبيان عينة الدراسة 40 : موظف مذكرة ماستر	المتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية استمارة استبيان
---	---	---	------------------------------------	--------------------------------	--	---

مقارنة مع الدراسات الأجنبية:

الجدول رقم 04: مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية و الدراسة الحالية

الدراسة	هدف الدراسة	متغيرات الدراسة	طريقة معالجة الموضوع	عينة الدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
Zeyuwang مقالة (2021)	يهدف البحث الى شرح العلاقة بين المزايا التنافسية المستدامة في البيئة الداخلية و الخارجية	المتغير المستقل: تحليل الاعمال المتغير التابع: المزايا التنافسية المستدامة			المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة الهدف: يهدف البحث الى دراسة نتائج ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية استخدام برنامج Spss عينة الدراسة: 40 موظف مذكرة ماستر.	المتغير المستقل: ادارة الموارد البشرية طريقة معالجة الموضوع: استخدام برنامج Spss

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يُؤسس للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والتطور التاريخي لهذا المجال، مع التركيز على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى المنظور الاستراتيجي في تسيير المورد البشري .

وقد تم التطرق إلى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم الأهداف التنظيمية، إضافة إلى تحليل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وشروط تحقيقها، لا سيما من خلال المورد البشري باعتباره عنصراً استراتيجياً نادراً يصعب تقليده أو تعويضه، وهو ما يجعله مصدراً مهماً لاستمرارية تفوق المؤسسات في بيئة تنافسية .

كما استعرض الفصل جملة من النماذج النظرية التي تفسر دور الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية، من بينها نموذج الموارد (RBV)، ونموذج القدرات الديناميكية، وصولاً إلى نموذج هارفرد، الذي تم تحليله كإطار مرجعي مركزي في هذه الدراسة .

وقد لخص هذا الفصل أن إدارة الموارد البشرية، عند تبنيها من منظور استراتيجي، تُعد ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تنمية رأس مال بشري عالي الكفاءة وذو قيمة مضافة يصعب تقليده .

وتم اختيار نموذج هارفرد تحديداً لعدة اعتبارات، أبرزها شموليته وارتكازه على مدخل أصحاب المصلحة، فضلاً عن تركيزه على النتائج بعيدة المدى مثل الأداء والاستقرار التنظيمي، ما يجعله مناسباً لتفسير العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والاستدامة التنافسية داخل المؤسسات .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور تطبيق نموذج
إدارة الموارد البشرية في وجهة نظر
هارفرد لتحقيق الميزة التنافسية
المستدامة في شركة الاسمنت - تبسة -

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حول إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، في هذا الفصل سيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، حيث يتمثل الهدف من إجراء الدراسة في التعرف على دور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية خاصة نموذج هارفارد بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة اسمنت تبسة، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبيان، وتحليل آراء عينة الدراسة باعتماد الأساليب الكمية والإحصائية لاختبار الفرضيات وقد تم عرض النتائج عبر ثلاث مباحث.

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة اسمنت تبسة؛

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة؛

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: لمحة عامة عن شركة الاسمنت تبسة.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف ونشأة وتطور شركة الاسمنت -تبسة- وبرز المنتجات التي تقدمها، بالإضافة إلى التعرف على هيكلها وبنائها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة الاسمنت -تبسة-.

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة وتعريف وتطور شركة الاسمنت -تبسة-.

أولاً: نشأة وتطور شركة الاسمنت -تبسة-.

1_ نشأة شركة الاسمنت -تبسة-

مشروع انجاز شركة الاسمنت -تبسة- هو احد برامج المخطط الرباعي للتنمية لفترة (1976/1980) ودخل هذا المشروع حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO), وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع لشركة الاسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة وذلك لتسهيل عملية انجازه باعتبارها قرية منها جغرافيا شركة الاسمنت -تبسة- (STC) هي شركة عمومية اقتصادية متفرعة عن شركة الاسمنت للشرق تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم شركة الاسمنت ومشتقاته بقسنطينة لتصبح شركة قائمة بذاتها تحت اسم شركة الاسمنت -تبسة- التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الماء الأبيض وفي سنة 1996 انفصلت عن شركة الاسمنت -تبسة- ومشتقاته لتصبح شركة قائمة بذاتها تحت اسم شركة الاسمنت -تبسة- التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الماء الأبيض، برأس مال يقدر ب 800 مليون دينار جزائري، مقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منها 100.000 دج، بالإضافة إلى قروض تحصلت عليها المؤسسة من طرف البنك الجزائري للتنمية في بداية مشوارها، فأصبحت شركة الاسمنت -تبسة- متفرعة عن شركة الاسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والوسط حيث تمتلك شركة الشرق 4800 سهم منها بنسبة 60٪ وشركة الغرب تمتلك 1600 سهم بنسبة مساهمة 20٪ وكذلك شركة الوسط تمتلك 1600 سهم بنسبة مساهمة 20٪ أيضاً.¹

ولكن مع بداية سنة 1997 أصبحت شركة الاسمنت للشرق المساهم الوحيد في شركة الاسمنت تبسة بشرائها لبقية الأسهم من المؤسستين الأخيرتين، وفي سنة 1998 أصبح رأس مال الشركة يقدر ب: 1200.000.000 دج، وارتفع سنة 2003 إلى 2700.000.000 دج وفي نوفمبر 2009 بعد التعديل الجديد الذي تتم في إطاره تأسيس المجمع الصناعي المتخصص في إنتاج الاسمنت ومواد البناء (Groupe Gica) ضمن إطار تطبيق

¹الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت-تبسة-، على الرابط الإلكتروني، http://sct.dz/index.php?id_page=1

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

الاستراتيجية الصناعية في الجزائر للرفع من الإنتاج الوطني للأسمنت و وضع شبكة مراقبة وتوزيع وضبط، فأصبحت شركة الاسمنت GICA تمتلك كل أسهم مصانع الاسمنت ماعدا.¹

__ مؤسسة الاسمنت ببني صاف أين يمتلك مجمع فرعون السعودي 10٪ أسهم المؤسسة.

__ مؤسسة الاسمنت زهانة أين تمتلك الشركة المصرية.

ثانيا: تعريف شركة الاسمنت-تبسة- وأهدافها.

1_ تعريف شركة الاسمنت-تبسة-

شركة الاسمنت-تبسة- (Set) هي مؤسسة اقتصادية عمومية تأسست في 1996. تعد فرعاً تابعاً للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، وتضم 3 وحدات رئيسية: مصنع الاسمنت في الماء الأبيض، وحدة تجارية و وحدة لإنتاج الحصى.²

2_ أهداف شركة الاسمنت-تبسة-

تتمثل أهداف شركة الاسمنت فيما يلي:

- الأهداف الاقتصادية:

__ ضمان تلبية الطلب المحلي على مادة الاسمنت من حيث الجودة والكمية.

__ تعزيز رأس المال من خلال سداد الديون والاستثمار في مشاريع جديدة بهدف خلق فرص عمل إضافية.

__ إنتاج اسمنت بمواصفات عالمية، مما يمكن المؤسسة من دخول سوق المنافسة الدولية.

__ دعم الاقتصاد الوطني عبر إنشاء مصانع جديدة وزيادة الطاقة الإنتاجية

__ تقليل العجز الجهوي في توفير الاسمنت والحد من الاعتماد على الاستيراد.

__ تحقيق أرباح تسهم في تكوير خطوط الإنتاج باستخدام تقنيات حديثة ومتطورة.

- الأهداف البيئية والاجتماعية:

__ المساهمة في تقليص معدل البطالة من خلال توفير فرص عمل جديدة.

¹معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت-تبسة

²المرجع نفسه.

__ توفير الإسمنت بأسعار معقولة مقارنة بالمستورد، مما ينعكس ايجابيا على أسعار العقارات.

__ تخصيص جزء من الأرباح لتحسين المستوى المعيشي للعمال.

__ حماية البيئة عبر تزويد المصنع بأنظمة ترشيح حديثة تمنع تسرب الغازات والمواد الضارة الى المحيط الخارجي.¹

المطلب الثاني : المنتجات التي تقدمها شركة الإسمنت _ تبسة _

بدأت شركة الإسمنت تبسة إنتاجها الفعلي سنة 1995، يقع مصنعها في بلدية الماء الأبيض بولاية تبسة ، تعتبر من أبرز منتجي الإسمنت في الجزائر، بطاقة انتاجية تبلغ حوالي 500 ألف طن سنويا ، وتغطي منتجاتها عدة ولايات منها: تبسة ، أم البواقي، الوادي، خنشلة و سوق أهراس.

أولا: الإسمنت

تنتج شركة الإسمنت أربع أنواع من الإسمنت منها:

1- مادة الكلنكر (clinker):

الكلنكر هو مادة نصف مصنع تستخدم كأساس في إنتاج مختلف أنواع الإسمنت ، من بين الخصائص التي تميزه عن باقي المنتجات أنه يتوافق مع المعايير الدولية للجودة (ISO), ويتم إنتاجه من مواد أولية مثل الرمل والكلس و الطين المستخرجة من مقالع الشركة يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية مثل تونس ، لاستخدامه في إنتاج الإسمنت.

2- الإسمنت البورتلاندي (CEMI):

يستخدم هذا النوع من الإسمنت في الأعمال الإنشائية العامة ، متوفر بأكياس وزنها 25 كغ لتلبية احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، يتميز هذا المنتج بجودة عالية و مطابقة للمعايير العلمية الدولية ، مناسب لأعمال البناء ، البلاط، والتلايس بجميع أنواعها.

3- الإسمنت البوتلاندي المركب (CEMII):

يحتوي هذا النوع من الإسمنت على إضافات معدنية لتحسين خصائصه ، يتميز بمقاومة جيدة للكبريتات، وأقل استهلاكاً للطاقة في الإنتاج ، و يستخدم للبناء في البيئات العدوانية مثل المناطق الساحلية.

¹معلومات مقدمة من ادارة الموارد البشرية بشركة الاسمنت-تبسة.

4- الإسمنت المقاوم للكبريتات (SRC):

هذا الإسمنت يصمم خصيصا لمقاومة تأثير الكبريتات يتميز بمقاومة عالية للتآكل الكيميائي ، يستخدم للبناء في التربة والمياه الغنية بالكبريتات مثل الأنفاق ، ومحطات معالجة المياه.

ثانيا: الخرسانة الجاهزة

الخرسانة الجاهزة هي خليط معد مسبقا من الإسمنت والماء والمجاميع (الرمل والحصى) يحضر في المصنع ويتم نقلها الى مواقع البناء بواسطة شاحنات خلطة ، وتنتج وتبيع شركة الإسمنت الخرسانة الجاهزة بجرعات مختلفة ، ومصنوعة من نوعين من الإسمنت نذكرها كما يلي :

- الجرعة عند 150 كجم/م³

- الجرعة عند 250 كجم/م³

- الجرعة عند 500 كجم/م³

- الجرعة عند 350 كجم/م³

- الجرعة عند 400 كجم/م³

تتمتع شركة بمحطة خلط الخرسانة بمعدل تدفق 120 م³/ساعة، ومضخة خرسانة بمعدل تدفق 163 م³/ساعة، ومدى رأسي 35 متر ، وللحفاظ على الخرسانة يتم استخدام مثبتات التصلب في موسم الصيف ، ومسرعات التصلب، في موسم الشتاء .

1- استخداماتها :

- انشاء المباني السكنية و التجارية

-الجسور والأنفاق

- الطرق والمنشآت الصناعية

2- مزاياها:

- جودة عالية بفضل التحكم في المكونات.

- توفير في الوقت والجهد.

-تقليل الهدر في المواد.

ثالثا : المجاميع

المجاميع هي المواد الخام الطبيعية أو المكسرة تستخدم كمكون رئيسي في الخرسانة والطرق وتشمل :

- الرمل (الناعم)
- الحصى (الخشن)
- الكسارات (الصخور المكسرة)

1- استخداماتها:

- تستخدم كمكون أساسي في خلطات الخرسانة.
- تعليق الطرق والأسطح.
- بناء الأسطح والممرات.
- تقوية الخلطات الإسمنتية.

2- مزاياها:

- زيادة قوة الخرسانة.
- تحسين مقاومة التآكل والانكماش.
- تقليل التكلفة الإجمالية المشاريع.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت - تبسة-

يصنف الهيكل التنظيمي كما يلي:

أولا: المديرية العامة

تقوم بالإشراف على إدارة الشركة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم الى :

-مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

-تنقلات المشرفين التجاريين.

- العمال الموجهين للتكوين.

- عملية (التنازل) الخاصة بالتجهيزات.

2- مديرية المحاسبة المالية: تعنى هذه المديرية بمتابعة وتنظيم الأعمال المحاسبية، بالإضافة إلى التخطيط المالي العام المؤسسة.

3- مديرية الموارد البشرية: تتمثل مهامها الرئيسية في جمع وتنظيم وتوثيق بيانات و إحصائيات الموظفين ، كما تشرف على إعداد نقود العمل ، بدءا من إجراءات التوظيف وحتى إنهاء الخدمة ، إضافة الى متابعة الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للعمال.

4- مديرية التجارة والتموين: تشرف هذه المديرية على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج مثل المواد الأولية والمعدات، كما الأولى مسؤولية توزيع عقود الإسمنت.

5- مديرية المصانع: يقع المصنع في منطقة الماء الأبيض، وتشرف المديرية على مراقبة سير العمل ، ويضم المصنع عدة فروع و وحدات تنظيمية .

ثانيا: الإدارة التقنية

تعنى بالإشراف على كافة الأعمال الفنية داخل المصنع.

1- دائرة التموين: تتولى تنفيذ عمليات الشراء الصغيرة، مثل المواد والتجهيزات الإنتاجية البسيطة .

2- دائرة الإنتاج: تقوم بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت ، ثم ترسلها إلى قسم التوزيع.

3-دائرة الصيانة: مسؤولة عن صيانة المعدات الثابتة والتجهيزات.

4- دائرة المواد الأولية: تشرف على تزويد قسم الإنتاج بالمواد الخام اللازمة.

5-دائرة الجودة والأمن والبيئة: تعتبر جزءا من الهيكل التنظيمي الداخلي للمصنع ، وتتفرع الى ثلاث مصالح:

-مصلحة الجودة: تعنى بمراقبة جودة ونوعية الإسمنت المنتج.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

-مصلحة المراقبة: تختص بالحماية من المخاطر الطبيعية وضمان سلامة العمليات.

-مصلحة البيئة: تعمل على حماية البيئة والمحافظة على صحة وسلامة الأفراد من آثار التلوث.

-دائرة المالية و المحاسبة: تقوم بمتابعة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة بشكل مستمر.

- دائرة الإدارة والمستخدمين: تتولى إعداد كشوفات الأجور الخاصة للعمال ، كما تشرف على نظافة المراكز و توفير خدمات الإطعام للموظفين.

- مديرية البحث والتطوير : تعنى هذه المديرية بتوليد الافكار الجديدة التي تساعد في تطوير العمل داخل المؤسسة ، وتضم في هيكلها سكرتارية بالإضافة إلى قسم المتابعة والإنجاز.

وانطلاقاً من ذلك ، يعكس التنظيم الهيكلي لشركة الاسمنت -تبسة - مدى التزام مختلف أقسامها بالسعي نحو تحقيق جودة عالية في المنتجات ،مع التكيف مع بيئة عمل تتسم بتنافسية شديدة . كما تولي المؤسسة أهمية كبيرة للجوانب البيئية و الاجتماعية ، آخذة بعين الاعتبار القوانين الجديدة التي أقرتها الحكومة ، والتي تهدف الى دفع المؤسسات نحو تبني نموذج الاقتصاد الأخضر ، بما يحقق الاستدامة و يحافظ على الموارد الطبيعية لصالح الأجيال القادمة ؛

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

نستعرض في هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة، وصولاً إلى كشف نوع توزيع البيانات و اختيار أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، ثم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاسمنت تبسة، وقد تم أخذ عينة قصدية من قسم الموارد البشرية مكونة من 40 موظفاً يمثلون مصلحة الموارد البشرية ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد تم توزيع 40 استبياناً على أفراد العينة، وتم استرجاعها جميعاً، أي بنسبة استجابة بلغت 100%، وهو ما يعكس تفاعلاً إيجابياً مع موضوع البحث.

ثانياً: تصميم أداة الدراسة

بهدف دراسة دور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اسقاط على نموذج هارفرد ،تم تصميم استبيان بالاعتماد على ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى مجمل الدراسات السابقة و الجدول الموالي يوضح الأقسام والمحاور وكذا أبعاد كل من المتغير المستقل نماذج ادارة الموارد البشرية و التابع الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى قسم البيانات الشخصية.

الجدول رقم (5): يوضح محاور الدراسة

نوع البيانات			القسم
الجنس			بيانات المراقبة
المستوى التعليمي			
الخبرة المهنية			
المستوى الوظيفي			
الرقم	البعد	الفقرات	القسم
01	التوظيف والاختيار	من 01 إلى 05	نماذج ادارة الموارد البشرية
02	التدريب و التطوير	من 06 إلى 10	
03	تقييم الأداء والتحفيز	من 11 إلى 15	
04	مشاركة الموظفين والاتصال التنظيمي	من 16 إلى 21	
01	الميزة التنافسية المستدامة	من 22 - 28	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبتين

يظهر الجدول أعلاه أن أداة الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام كما يلي :

القسم الأول: يتضمن هذا القسم الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: خصص هذا القسم للمتغير المستقل للدراسة نماذج إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتحفيز ، مشاركة الموظفين والاتصال التنظيمي).

القسم الثالث: تناول هذا القسم المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية المستدامة) .

ولغرض قياس توجهات وآراء الباحثين، تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي"، حيث تم إعطاء كل خيار درجة معينة تتراوح من 01 إلى 05، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

مقياس ليكارت	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولإعداد دليل الاتجاه العام وكذا تحليل أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستمارة، فإنه تم اعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS النسخة رقم (20) وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسات ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان و استخدام الأساليب الإحصائية التالي:

- 1- اختبار ثبات وصدق المقياس باستخدام ألفا كرونباخ.
- 2- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 3- اختبار كلو مجروف سمر نوف للتأكد من أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 5- اختبار بيرسون.
- 6- اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (7): مجالات فئات الوسط المرجح.

الفئة	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الأولى	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
الثانية	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
الثالثة	من 2.61 إلى 3,40	محايد
الرابعة	من 3,41 إلى 4.20	موافق
الخامسة	من 4,21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

حتى يمكن لنا الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أونفي فرضيات البحث، كان لابد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5%، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	القيمة الإحصائية Sig
ادارة الموارد البشرية	0.411
الميزة التنافسية المستدامة	0.789
المجموع الكلي	0.330

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الاحصائي spss

أظهرت النتائج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، نظراً لأن جميع قيم Sig كانت أكبر من 0.05، وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

رابعاً: معالجة إخراج النص

عرضت أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لمعرفة آرائهم بمدى وضوح و ترابط فقرات الاستبيان و مقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة و تم الأخذ بتوجيهاتهم حتى يتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، كما تم التحقق من ثبات عبارات و أبعاد الاستبيان المعتمد في الدراسة من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، حيث بعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً، إذ يقيس نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة، و قد كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (9): ثبات محاور الاستبيان عن طريق معامل الفا كرونباخ

المتغير	عدد الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
ادارة الموارد البشرية	أربعة أبعاد (04)	21	0.971
الميزة التنافسية المستدامة	/	7	0.858
جمع عبارات الاستبيان		28	0.978

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة معامل الثبات وفق معامل الفا كرونباخ بالنسبة لمحاور الاستبيان يزيد عن الحد المقبول والمقدر بـ (0.60)، و هو يستجيب هذا الشرط وبالتالي فإن الاستبيان المعتمد عليه في الدراسة ينصف بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

خامسا: الصدق و الاتساق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، و يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول التوظيف و الاختيار للمتغير المستقل (نماذج ادارة الموارد البشرية) و البعد ككل و هو ما يوضحه الجدول التالي:

1- الصدق البنائي لمحاور الدراسة :

الجدول رقم(10): نتائج معاملات بيرسون بين المتغير المستقل والتابع ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

المحور الأول: أبعاد نماذج ادارة الموارد البشرية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
1.	التوظيف و الاختيار	0.894	0.000
2.	التدريب و التطوير	0.893	0.000
3.	تقييم الأداء و التحفيز	0.917	0.000
4.	مشاركة الموظفين و الاتصال التنظيمي	0.944	0.000
	المحور الأول: أبعاد نماذج ادارة الموارد البشرية	0.995	0.000
	المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة	0.805	0.000

المصدر : من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

يبين الجدول رقم (01) جميع معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة مع المعدل الكلي للمحور و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 ،حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وأن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وقريبة من الواحد (1).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وكذا اختبار الفرضيات

أولاً: التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة

1- عرض النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 40 موظف والجدول الآتي يوضح خصائصها الشخصية

الجدول رقم (11): المتغيرات الشخصية لأفراد العينة

المتغيرات	الفئة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	33	82,5
	انثى	7	17,5
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	12	30,0
	تقني سامي	10	25,0
	ليسانس/ماستر	17	42,5
	دكتوراه	1	2,5
الخبرة المهنية	من 1 الى 5 سنوات	2	5,0
	من 6 الى 10 سنوات	13	32,5
	من 11 إلى 15 سنة	11	27,5
	أكثر من 15 سنة	14	35,0
الوظيفة	عامل	17	42,5
	موظف	23	57,5

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الاحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

➤ **الجنس:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الذكور يمثلون الغالبية بنسبة 82.5% (33 مفردة)،

مقابل 17.5% فقط من الإناث (7 مفردات). مما يدل على أن فئة الذكور هي الأكثر تمثيلاً في بيئة العمل

التي شملتها الدراسة، وهو ما قد يؤثر على تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية من حيث التركيز على أساليب

القيادة، الحوافز، والتدريب الملائم للجنس الأكثر تمثيلاً.

➤ **المستوى التعليمي:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يحملون مستوى ليسانس أو ماستر

بنسبة 42.5%، يليهم الحاصلون على شهادة ثانوية أو أقل بنسبة 30%، ثم التقني السامي بنسبة

25%، وأخيراً الدكتوراه بنسبة ضعيفة جداً 2.5%.

هذا يشير إلى أن بيئة العمل تحتوي على تركيبة تعليمية متنوعة، يغلب عليها الطابع الجامعي، مما يساهم في

تعزيز إمكانية تطبيق نموذج هارفرد الذي يركز على تطوير الموارد البشرية من خلال التأهيل والتعليم المستمر.

➤ **الخبرة المهنية:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لفئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 35%، تليها فئة "من 6 إلى 10 سنوات" بنسبة 32.5%، ثم "من 11 إلى 15 سنة" بنسبة 27.5%، وأخيراً "من 1 إلى 5 سنوات" بنسبة 5% فقط.

يشير هذا إلى أن غالبية العاملين يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، وهو ما يُعد بيئة خصبة لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي يوصي بها نموذج هارفارد، مثل تقييم الأداء وتخطيط التعاقب.

➤ **الوظيفة:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة "الموظفين" تمثل الأغلبية بنسبة 57.5% مقابل 42.5% لفئة "العمال".

يشير ذلك إلى أن بيئة العمل تتضمن درجة عالية من الوظائف الإدارية أو المكتبية، ما يعزز من فرص استخدام أدوات تخطيط الموارد البشرية على أسس استراتيجية مثل تحليل الأدوار، التحفيز، والتكوين المستمر.

2- عرض وتحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان

يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها من خلال ما يلي :

- عرض استجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير الأول (نماذج إدارة الموارد البشرية)

أظهر التحليل الوصفي لبيانات أبعاد المتغير الأول (نماذج إدارة الموارد البشرية) الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير الأول (نماذج إدارة الموارد البشرية)

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
محايد	6	1,362	3,30	1. تعتمد الشركة على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف.
محايد	11	1,343	3,12	2. يتم اختيار الموظفين بناءً على كفاءاتهم وخبراتهم العملية.
محايد	10	1,369	3,15	3. يوجد تنسيق بين قسم الموارد البشرية والإدارات الأخرى في اختيار الموظفين.
محايد	15	1,259	3,05	4. تعكس عملية التوظيف احتياجات واستراتيجية الشركة طويلة المدى.
محايد	16	1,240	3,00	5. تعتمد الشركة على وسائل تكنولوجية حديثة في عملية التوظيف.
محايد	-	1,177	3,12	البعد الأول: التوظيف والاختيار

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

1. توفر الشركة برامج تدريبية دورية للموظفين.	3,65	0,975	1	موافق
2. يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تحليل فجوات الأداء.	3,35	1,166	7	محايد
3. تسهم برامج التدريب في تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين.	3,40	1,127	4	موافق
4. الشركة تشجع على التعلم المستمر والتطوير الذاتي.	3,20	1,324	8	محايد
5. يتم تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين.	3,02	1,229	14	محايد
البعد الثاني: التدريب والتطوير	3,32	1,028	-	محايد
1. تعتمد الشركة نظاماً واضحاً و معلناً لتقييم أداء الموظفين.	3,20	1,324	8	محايد
2. يتم إشراك الموظف في مناقشة نتائج تقييمه.	2,80	1,181	20	غير موافق
3. يرتبط تقييم الأداء بنظام المكافآت و الحوافز.	2,97	1,290	13	محايد
4. يوجد عدالة و شفافية في عملية التقييم.	2,77	1,165	21	غير موافق
5. تحفز نتائج التقييم الموظفين على تحسين أدائهم.	2,90	1,23621	17	محايد
البعد الثالث: تقييم الأداء والتحفيز	2,93	1,108	-	محايد
1. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	2,87	1,399	18	محايد
2. تشجع الشركة على بيئة عمل قائمة على الحوار المفتوح.	2,82	1,375	19	محايد
3. تتوفر قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين و الإدارة.	2,95	1,395	12	محايد
4. تعكس الثقافة التنظيمية روح التعاون والعمل الجماعي.	3,550	1,259	2	موافق
5. يشعر الموظفون بالانتماء والولاء تجاه الشركة.	3,50	1,154	3	موافق
6. يوجد نظام معلومات واتصال حديث و فعال.	3,37	1,212	5	محايد
البعد الرابع: مشاركة الموظفين والاتصال التنظيمي	3,17	1,060	-	محايد
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية	3.13	1.001	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير الأول "إدارة الموارد البشرية" اتسمت إجمالاً بمستوى محايد في مختلف الأبعاد الأربعة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والتحفيز، مشاركة الموظفين والاتصال التنظيمي)، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.13 بانحراف معياري 1.001، وهو ما يدل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

على غياب صورة واضحة أو موقف حاسم من طرف المبحوثين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة المدروسة. يمكننا تحليل النتائج وفقًا لكل بُعد على حدة كما يلي:

➤ **بعد التوظيف والاختيار:** جاء هذا البعد بمتوسط عام 3.12 وانحراف معياري 1.177، بمستوى محايد. نلاحظ أن جميع العبارات الخمس المتعلقة بهذا البعد تراوحت بين الرتبة 6 و 16، وجميعها صنّفت ضمن "محايد". أعلى عبارة كانت: "تعتمد الشركة على معايير موضوعية ودقيقة في التوظيف" (متوسط 3.30)، وأدناها "تعتمد على وسائل تكنولوجية حديثة" (متوسط 3.00).

➤ هذا يشير إلى أن نظام التوظيف في الشركة لا يزال تقليديًا نوعًا ما، ولا يُنظر إليه على أنه مبني على استراتيجية واضحة أو توظيف للتكنولوجيا الحديثة، وهو ما قد يُضعف عنصر الجذب والاحتفاظ بالكفاءات، ويقلل من فاعلية هذا البعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما يُشير إليه نموذج هارفرد.

➤ **بعد التدريب والتطوير:** حصل هذا البعد على أعلى متوسط نسبيًا بين الأبعاد الأربعة وهو 3.32، لكن لا يزال في المستوى المحايد. العبارة التي نالت أعلى تقييم كانت "توفر الشركة برامج تدريبية دورية" (متوسط 3.65)، مما يشير إلى أن التدريب حاضر، لكنه لا يبدو شاملاً أو ممنهجًا كفاية، إذ أن عبارات مثل "تقييم أثر التدريب" (متوسط 3.02) و "تشجيع التعلم الذاتي" (3.20) لم تحظَ بمستوى موافقة واضح. رغم توفر بعض الجهود التدريبية، إلا أن غياب التحليل المنهجي لاحتياجات التدريب وتقييم فعاليته، قد يُفقد هذه البرامج فعاليتها في تطوير القدرات التي تعزز تنافسية المؤسسة على المدى الطويل، حسب ما يتطلبه نموذج هارفرد.

➤ **بعد تقييم الأداء والتحفيز:** جاء أضعف الأبعاد بمتوسط 2.93 (محايد يميل للسلب)، مع تسجيل عبارات بتقييم "غير موافق" مثل: يتم إشراك الموظف في مناقشة التقييم (2.80)، "العدالة والشفافية في التقييم" (2.77)، ضعف هذا البعد يعتبر مؤشرًا سلبيًا واضحًا، ويعكس فجوة حقيقية في نظم التحفيز والتقييم، التي تعدّ من أهم مكونات نموذج هارفرد. عدم ربط التقييم بالمكافآت أو إشراك الموظف في العملية يحدّ من التحفيز الفردي، مما يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي العام.

➤ **بعد مشاركة الموظفين والاتصال التنظيمي:** سجّل هذا البعد متوسطًا 3.17، وهو كذلك ضمن "محايد". من بين العبارات، نالت "تعكس الثقافة التنظيمية روح التعاون" (3.55) و "الولاء والانتماء" (3.50) أعلى المتوسطات. في المقابل، عبارات مثل "التواصل الفعال" و "إشراك الموظفين في اتخاذ القرار" سجّلت مستويات منخفضة. يوجد تناقض نسبي، حيث يشعر الموظفون بروح الانتماء، لكن في نفس الوقت لا توجد مشاركة حقيقية في اتخاذ القرار أو تواصل فعال، ما قد يعكس نظامًا إداريًا عموديًا لا يستفيد من الطاقات البشرية الكاملة. وهذا يُعتبر ضعفًا في أحد الأعمدة الأساسية لنموذج هارفرد، الذي يؤكد على الاتصال الفعال والمشاركة الجماعية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

وبالتالي نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المدروسة يعاني من غياب مقارنة استراتيجية متكاملة . فجميع الأبعاد الأربعة نالت تقييماً "محايداً"، مع وجود نقاط قوة نسبية في التدريب، وضعف ملحوظ في تقييم الأداء والتحفيز . هذا الوضع لا يخدم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما يشير إليه نموذج هارفرد، الذي يشترط تكامل أبعاد التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز ضمن رؤية استراتيجية متجانسة. بالتالي، توصي النتائج بضرورة مراجعة نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتوجيهه نحو مزيد من الاحترافية والربط بالغايات التنظيمية بعيدة المدى.

- عرض استجابات أفراد العينة حول المتغير الثاني (الميزة التنافسية المستدامة)

أظهر التحليل الوصفي لبيانات المتغير الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اتجاهات أفراد العينة حول المتغير الثاني (الميزة التنافسية المستدامة)

المستوى	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	5	1,176	3,47	1. تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج.
موافق	1	0,973	3,77	2. تؤدي الكفاءات البشرية إلى زيادة الإنتاجية.
موافق	3	1,059	3,57	3. يساعد الاستثمار في الموارد البشرية في التفوق على المنافس.
محايد	7	1,163	3,32	4. تحقق الشركة رضا العملاء من خلال تحسين أداء المورد البشري.
موافق	6	1,011	3,45	5. تساهم ثقافة الشركة في تحقيق التميز المستدام.
محايد	4	1,174	3,42	6. تأثر إدارة الموارد البشرية على الابتكار داخل الشركة.
موافق	2	1,042	3,70	7. لشركة قادرة على المحافظة على أدائها الجيد في ظل المنافسة.
موافق	-	0,800	3,53	المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان إجابات أفراد العينة أظهرت مستوى موافقة عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.53 بانحراف معياري 0.800، مما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً من طرف أفراد العينة لأثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسة.

عبارة: "تؤدي الكفاءات البشرية إلى زيادة الإنتاجية": المتوسط الحسابي: 3.77 (أعلى متوسط في البُعد)، والانحراف المعياري: 0.973، هذا يدل على اقتناع قوي من طرف الموظفين بأن المورد البشري يشكل ركيزة أساسية لرفع الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع الدراسات الحديثة التي تؤكد العلاقة الطردية بين تأهيل العنصر البشري والأداء الإنتاجي.

عبارة: الشركة قادرة على المحافظة على أدائها الجيد في ظل المنافسة"، المتوسط: 3.70، وهو في المرتبة الثانية، هذا يشير إلى ثقة نسبية لدى الموظفين في الاستمرارية التنظيمية للمؤسسة رغم ضغط المنافسة، وهو أحد المؤشرات القوية على تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية.

عبارة: يساعد الاستثمار في الموارد البشرية في التفوق على المنافس" المتوسط: 3.57، والرتبة الثالثة هذا يدل على أن الموظفين يلمسون أثرًا واضحًا لاستثمار المؤسسة في العنصر البشري، ويرون فيه وسيلة للتفوق الاستراتيجي، مما يعكس وعيًا بأهمية رأس المال البشري في بيئة العمل الحديثة.

عبارة: تأثير إدارة الموارد البشرية على الابتكار داخل الشركة، المتوسط: 3.42، برتبة رابعة، رغم أن هذه العبارة نالت متوسطًا إيجابيًا، إلا أن ذلك يُظهر أن الابتكار ما يزال مجالًا يتطلب دعمًا وتفعيلًا أكبر من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل التحفيز، وتخصيص مساحات للتجريب والإبداع.

عبارة: تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج، المتوسط: 3.47، والرتبة الخامسة يشير هذا إلى إدراك العاملين لأثر غير مباشر لإدارة الموارد البشرية على جودة المنتج النهائي، وإن لم يكن ذلك دائمًا ملموسًا بشكل مباشر.

عبارة: تساهم ثقافة الشركة في تحقيق التميز المستدام، المتوسط: 3.45، والرتبة السادسة، تبين هذه النتيجة أن الموظفين يعتبرون الثقافة التنظيمية عاملاً مساعدًا في الاستدامة، ما يعكس أهمية غرس قيم مثل الجودة، الانتماء، والتطوير الدائم.

عبارة: تحقق الشركة رضا العملاء من خلال تحسين أداء المورد البشري، المتوسط: 3.32، وهو الأدنى في هذا المحور، رغم تصنيف العبارة ضمن "محايد"، إلا أن انخفاض هذا المتوسط مقارنة بالبقية يبرز ضعف إدراك العاملين للربط المباشر بين أداء الموظف ورضا الزبون، مما قد يُشير إلى نقص في ثقافة التركيز على الزبون داخل المؤسسة.

وبالتالي هناك إدراكًا إيجابيًا نسبيًا لدى أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لاسيما فيما يخص الإنتاجية والاستمرارية في السوق.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

بعد استكمال إجراءات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، ستحاول من خلال هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة، كإجابات مبدئية عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، و في هذا الصدد تم تخصيص لكل فرضية من الفرضيات الفرعية للدراسة محورا من محاور الاستبيان، وبناء على المعالجة الإحصائية والقراءة التحليلية للأرقام والبيانات يتم استخلاص مدى صحة الفرضية من عدمها.

1. الفرضية الرئيسية الأولى

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر هارفرد (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في شركة اسمنت تبسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تندرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الأولى جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في :

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوظيف على إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوظيف على إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوظيف على إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 14: تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التوظيف و إدارة الموارد البشرية

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	معامل Beta	اختبار (t)	قيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
Constant	0.750		3.713	0.001	معنوي
	0.765	0.899	12.620	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.899				

	0.807	معامل التحديد R^2
	159.264	إختبار (F)
النموذج المعنوي	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت **0.899**، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة **0.807**، ما يعني أن نحو **80.7%** من التغيرات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال التوظيف.

بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج اختبار (t) إلى قيمة عالية بلغت **12.620**، وهي قيمة تدل على قوة التأثير، أما قيمة الاحتمالية المصاحبة لها (Sig) فهي **0.000**، أي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد **0.05**. كما أن اختبار (F) للمعنوية الكلية للنموذج بلغ **159.264** بقيمة دالة **0.000**، مما يؤكد دلالة النموذج ككل.

وبالتالي هناك تأثيرًا كبيرًا وفعّالًا لسياسات التوظيف المطبقة في شركة الإسمنت تبسة على كيفية إدارة الموارد البشرية فيها. النسبة المرتفعة لمعامل التحديد تعني أن التوظيف لا يُعد مجرد عملية إدارية تقليدية، بل هو مكوّن استراتيجي يسهم في تحسين الأداء العام لإدارة الموارد البشرية، خاصة إذا كانت آليات التوظيف تعتمد على معايير علمية مثل الكفاءة، المؤهلات، والملاءمة مع ثقافة المؤسسة. كذلك، فإن الدلالة الإحصائية القوية للنتائج تبرهن أن هذه العلاقة ليست محض صدفة، وإنما نتيجة لممارسات فعلية ومترابطة داخل المؤسسة.

وبناءً عليه، وخصوصًا قيمة (**Sig = 0.000**) التي تقل عن مستوى الدلالة **0.05**، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، التي تنفي وجود دور، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تؤكد وجود دور دال إحصائيًا للتوظيف على إدارة الموارد البشرية. إذا هناك أثر دال إحصائيًا لعملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة، مما يعكس أهمية تبني مقاربات توظيف حديثة كجزء أساسي من إدارة استراتيجية للموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

– الفرضية البديلة **H1**: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب على إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

الجدول رقم 15: تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التدريب وإدارة الموارد البشرية

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	معامل Beta	اختبار (t)	قيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
Constant	0.230		0.952	0.347	غير معنوي
	0.875	0.898	12.612	0.00	معنوي
معامل الارتباط R	0.898				
معامل التحديد R^2	0.807				
إختبار (F)	159.067				
مستوى الدلالة	0.000				النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن في تحليل بالاعتماد على معطيات الجدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين التدريب وإدارة الموارد البشرية، نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.898، وهي قيمة مرتفعة جداً، تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. أما معامل التحديد (R^2) فبلغ 0.807، وهو ما يعني أن 80.7% من التغيرات التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال متغير التدريب.

من جهة أخرى، أظهر اختبار (t) الخاص بمعامل التدريب قيمة مرتفعة بلغت 12.612، مصحوبة بقيمة احتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يدل على دلالة إحصائية عالية. أما بالنسبة لثابت النموذج (Constant)، فقد بلغ 0.952 = (t) بقيمة دلالة 0.347، وهي غير معنوية، لكن هذا لا يؤثر على دلالة متغير التدريب نفسه.

كما بلغ اختبار (F) قيمة قدرها 159.067، وهي قيمة كبيرة جداً، مع قيمة احتمالية (Sig) أيضاً تساوي 0.000، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل معنوي وله دلالة إحصائية قوية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

التدريب كمتغير مستقل يُعد عاملاً رئيسياً ومؤثراً في إدارة الموارد البشرية بشركة الإسمنت تبسة. فالنسبة العالية لمعامل التحديد ($R^2 = 0.807$) تدل على أن التدريب يُفسر جزءاً كبيراً من أداء وتوجهات إدارة الموارد البشرية، مما يعني أن السياسات التدريبية المعتمدة داخل الشركة تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية المنخفضة تشير إلى أن النتائج موثوقة وليست ناتجة عن صدفة.

ونظراً لأن قيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود أثر للتدريب، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود أثر دال إحصائياً للتدريب على إدارة الموارد البشرية. إذا التدريب له أثر دال إحصائياً على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة، مما يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه الاستثمار في التدريب في تحسين الكفاءة التنظيمية والوظيفية داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 16 : تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز و إدارة الموارد البشرية.

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	معامل Beta	إختبار (t)	قيمة الاحتمالية (sig)	التفسير
Constant	0.662		4.104	0.000	معنوي
	0.846	0.936	16.404	0.000	معنوي
معامل الارتباط R	0.936				
معامل التحديد R^2	0.876				
إختبار (F)	269.078				

مستوى الدلالة	0.000	النموذج المعنوي
---------------	-------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول، نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغ **0.936**، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين متغير التحفيز وإدارة الموارد البشرية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ **0.876**، ما يعني أن نسبة **87.6%** من التغيرات التي تحدث في إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال التحفيز.

بالنسبة لاختبار (t) المرتبط بمعامل التحفيز، فقد بلغت قيمته **16.404**، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى قوة التأثير، مع قيمة احتمالية (**Sig**) تساوي **0.000**، أي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (**0.05**)، ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية.

وأظهرت قيمة الثابت (**Constant**) دلالة إحصائية واضحة أيضاً، حيث بلغ $t = 4.104$ ، مع قيمة احتمالية **Sig = 0.000**، مما يعكس معنوية النموذج في مجمله.

كما سجل اختبار (**F**) قيمة مرتفعة جداً بلغت **269.078**، مع مستوى دلالة **= 0.000**، ما يؤكد أن النموذج الكلي المستخدم في التحليل الإحصائي معنوي ودقيق.

أن التحفيز يُعد عاملاً أساسياً ومؤثراً بوضوح في إدارة الموارد البشرية داخل شركة الإسمنت تبسة. فارتفاع معامل التحديد ($R^2 = 0.876$) يؤكد أن التحفيز يمثل محركاً رئيسياً في تحسين وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويُفهم من ذلك أن البرامج التحفيزية المعتمدة في المؤسسة تساهم بشكل فعال في رفع الأداء الوظيفي، تعزيز الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، مما يؤثر مباشرة على فعالية الإدارة.

كما أن القيم العالية لاختبارات (t) و (F) ومعنويتها تؤكد موثوقية النموذج واستقرار العلاقة بين المتغيرين، وتستبعد احتمال أن تكون العلاقة ناتجة عن الصدفة.

ونظراً لأن قيمة الاحتمالية (**Sig = 0.000**) أقل من مستوى الدلالة **0.05**، فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ". إذا التحفيز يلعب دوراً محورياً في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل شركة الإسمنت تبسة، مما يعكس أهمية تبني سياسة تحفيزية فعالة تضمن الأداء الأمثل للموارد البشرية وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

-لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على ادارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على ادارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد دور ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على ادارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 17: تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم الأداء و إدارة الموارد البشرية

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	معامل Beta	إختبار (t)	قيمة الإحتمالية (sig)	التفسير
Constant	0.342		1.832	0.075	غير معنوي
	0.880	0.931	15.769	0.00	معنوي
معامل الارتباط R	0.931				
معامل التحديد R^2	0.867				
إختبار (F)	248.674				
مستوى الدلالة	0.000				النموذج المعنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن في تحليل من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول، نلاحظ أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.931، وهو معامل مرتفع يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين متغير تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية. كما بلغ معامل التحديد (R^2) نسبة 0.867، ما يدل على أن 86.7% من التغيرات في إدارة الموارد البشرية يمكن تفسيرها من خلال تقييم الأداء.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

بالنسبة لاختبار (t) الخاص بتأثير تقييم الأداء، فقد بلغت قيمته **15.769**، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، مع قيمة احتمالية (Sig) تساوي **0.000**، أي أقل من مستوى الدلالة **0.05**، ما يؤكد وجود دلالة إحصائية.

أما بالنسبة للثابت (Constant)، فقد بلغت قيمة (t) له **1.832**، مع قيمة $(Sig) = 0.075$ ، وهي غير معنوية لأن القيمة تتجاوز **0.05**، مما يدل على أن الثابت في المعادلة لا يؤثر بشكل معنوي، ولكن هذا لا يؤثر على دلالة العلاقة بين تقييم الأداء والمتغير التابع.

إضافة إلى ذلك، فإن اختبار (F) بلغ **248.674**، مع مستوى دلالة يساوي **0.000**، ما يؤكد أن النموذج الكلي المستخدم في التحليل معنوي بدرجة عالية.

أن تقييم الأداء يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تساهم بشكل فعال في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل شركة الإسمنت تبسة. فارتفاع معامل التحديد يدل على أن تقييم الأداء يُفسر نسبة كبيرة من التغير في أداء ووظائف الموارد البشرية، مما يؤكد أهمية استخدام أدوات تقييم واضحة وعلمية لتحسين اتخاذ القرار الإداري وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

كما أن القيم العالية لاختباري (t) و (F) تؤكد أن العلاقة بين تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية ليست علاقة عشوائية، بل علاقة سببية ذات معنى، تدعم فرضية التأثير المباشر.

ونظرًا لأن قيمة الاحتمالية ($Sig = 0.000$) الخاصة بتأثير تقييم الأداء أقل من مستوى الدلالة **0.05**، فإننا

نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ".
تقييم الأداء يُعد من الممارسات المهمة التي تؤثر إيجابًا في فعالية إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة، حيث يساعد على متابعة أداء العاملين، وتوجيه التحسين المستمر، واتخاذ القرارات الإدارية على أساس موضوعي، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر هارفرد (التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) في شركة إسمنت تبسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- معامل الارتباط بين التحفيز وإدارة الموارد البشرية كان قويًا ($R = 0.936$) ودالًا إحصائيًا ($\text{sig} = 0.000$).
- معامل الارتباط بين تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية أيضًا قوي ($R = 0.931$) ودال إحصائيًا ($\text{sig} = 0.000$).
- نتائج اختباري (t) و (F) كلها دالة عند مستوى 0.05.

الاستنتاج:

يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 ،
أي أن هناك دورا ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج هارفرد على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية

-توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في اجابات افراد عينة الدراسة حول تطبيق نماذج ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاسمنت تبسة. تعزى الى العوامل الشخصية(الجنس، العمر، الاقدمية، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي).

وتندرج تحت لواء الفرضية الرئيسية الثانية جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

اختبار الفرضية الأولى:

__لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية البديلة H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم 18: اختبار ANOVA للجنس

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,583	0,899	0,139	17	2,368	بين المجموعات	الجنس
		0,155	22	3,407	داخل المجموعات	
			39	5,775	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الموضحة في الجدول أن قيمة F بلغت **0.899**، أما مستوى الدلالة الإحصائية فكان **Sig = 0.583**، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة والمحدد بـ $\alpha \leq 0.05$. كما أظهرت البيانات أن متوسط مربعات التباين بين المجموعات (أي بين الذكور والإناث) يساوي **0.1390**، وهو قريب من متوسط المربعات داخل المجموعات (**0.1550**)، مما يدل على تشابه متوسطات الاستجابات بين الفئتين.

تشير النتائج إلى أن الفروق بين إجابات الذكور والإناث حول مدى تطبيق نموذج هارفارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسلة ليست فروقاً ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني أن الجنس لا يؤدي إلى اختلاف معتبر في تقييم العاملين لممارسات إدارة الموارد البشرية التي يشملها النموذج (مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء). كما أن انخفاض قيمة F يدل على ضعف تباين المتوسطات بين المجموعتين، أي أن هناك تقارباً في وجهات النظر بين أفراد العينة من الجنسين.

النتائج المتوصل إليها تعكس نوعاً من التجانس في بيئة العمل داخل شركة الإسمنت تبسلة، حيث يتقارب تقييم الذكور والإناث حول واقع تطبيق نموذج هارفارد. ويُحتمل أن يكون هذا التقارب ناتجاً عن ظروف العمل المشتركة والسياسات الإدارية العامة التي تطبق بشكل موحد على جميع الموظفين دون تمييز على أساس الجنس، مما يؤدي إلى إدراك متقارب لدى الجميع بخصوص ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التنافسية المستدامة.

انطلاقاً من أن قيمة الاحتمالية (Sig) (0.583) أكبر من α (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ونرفض بالمقابل الفرضية البديلة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

وعليه، يمكن القول إن متغير الجنس لا يؤثر على تقييم أفراد العينة لتطبيق نموذج هارفارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل شركة الإسمنت تبسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

__ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت __تبسة__ تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت __تبسة__ تعزى لمتغير العمر.

الفرضية البديلة H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت __تبسة__ تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم 19: اختبار ANOVA للعمر

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
					بين المجموعات	العمر
	1,526	1,011	17	17,194	داخل المجموعات	
		,663	22	14,581	المجموع	
			39	31,775		

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نلاحظ أن قيمة $F = 1.526$ ، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة $(Sig) = 0.174$ ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة والذي يساوي $\alpha = 0.05$. أما متوسط مربعات التباين بين الفئات العمرية فبلغ 1.011 ، مقابل 0.663 لمتوسط مربعات التباين داخل المجموعات.

تشير نتائج اختبار ANOVA إلى أن الفروق بين الفئات العمرية المختلفة في تقييمهم لتطبيق نموذج هارفرد داخل شركة الإسمنت بتبسة ليست فروقاً ذات دلالة إحصائية. فرغم وجود تفاوت بسيط في المتوسطات، إلا أن هذا التفاوت لم يصل إلى المستوى الذي يمكن اعتباره معنوياً إحصائياً، كما تؤكد قيمة الاحتمالية (0.174) .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

تفسر هذه النتيجة بأن العاملين بمختلف أعمارهم في الشركة يمتلكون إدراكًا متقاربًا بشأن مدى تطبيق نموذج هارفرد، بما يتضمنه من ممارسات متعلقة بالموارد البشرية مثل (التحفيز، التدريب، التوظيف، تقييم الأداء). وقد يُعزى هذا التجانس في الرؤى إلى أن سياسات الموارد البشرية في المؤسسة تطبق بصورة موحدة على جميع الأعمار، أو أن البرامج التدريبية وبيئة العمل لا تميز بين الفئات العمرية، مما يؤدي إلى تشابه في تقييمهم للممارسات التنظيمية.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.174) أكبر من $\alpha = 0.05$ ، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

وعليه، يمكن القول إن متغير العمر لا يؤثر على تقييم أفراد العينة لتطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت _تبسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت _تبسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الفرضية البديلة H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت _تبسة تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم 20: اختبار ANOVA للأقدمية.

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
					بين المجموعات	الأقدمية
	1,632	1,141	17	19,396		
		,699	22	15,379	داخل المجموعات	
			39	34,775	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار F بلغت 1.632، بينما كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.139، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. هذا يعني أن الاختلافات في متوسطات الإجابات بين فئات الأقدمية المختلفة ليست كبيرة بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية.

إذا لا يمكن القول بأن سنوات الأقدمية تلعب دورًا مؤثرًا في اختلاف وجهات نظر العاملين حول تطبيق نموذج هارفرد في إدارة الموارد البشرية بشركة الإسمنت تبسة. إذ لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات الأقدمية المختلفة فيما يتعلق بتقييم الميزة التنافسية المستدامة.

ان غياب الفروق الإحصائية في هذا المتغير بأن سياسة الموارد البشرية في الشركة قد تكون موحدة لجميع الموظفين بغض النظر عن مدة خدمتهم، أو أن الثقافة التنظيمية تخلق انطباعًا متجانسًا حول تطبيق نموذج هارفرد لدى العاملين، مما يقلل من تأثير الأقدمية على تقييمهم.

نظرًا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حسب متغير الأقدمية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تقترح وجود فروق.

بالتالي، يمكن الاستنتاج أن الأقدمية ليست عاملاً مؤثرًا إحصائيًا في تقييم تطبيق نموذج هارفرد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة، مما يعكس نوعًا من الاستقرار في وجهات النظر بغض النظر عن سنوات الخدمة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

__ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في شركة الإسمنت __ تبسة __ تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في شركة الإسمنت __ تبسة __ تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الفرضية البديلة H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في شركة الإسمنت __ تبسة __ تعزى لمتغير المنصب الوظيفي.

الجدول رقم 21: اختبار ANOVA المنصب الوظيفي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
					بين المجموعات	المنصب الوظيفي
	1,328	,291	17	4,951		
		,219	22	4,824	داخل المجموعات	

			39	9,775	المجموع	
--	--	--	----	-------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات برنامج spss نسخة (20)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار F بلغت 1.328، في حين كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي 0.262، وهي قيمة أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في تطبيق نموذج هارفرد بناءً على اختلاف المنصب الوظيفي. ومنه يمكن القول أن المنصب الوظيفي لا يؤثر بشكل إحصائي مهم على تقييم الموظفين لتطبيق نموذج هارفرد في شركة الإسمنت تبسة. مما يعني أن وجهات نظر الموظفين تجاه النموذج تتسم بالتشابه بغض النظر عن موقعهم الوظيفي داخل الشركة.

غياب الفروق الإحصائية بين مناصب العمل المختلفة قد يعكس سياسة إدارية موحدة أو تواصل داخلي فعال بين مختلف المستويات الوظيفية، الأمر الذي قد يساهم في توافق وجهات النظر حول الممارسات الإدارية وتطبيق نموذج هارفرد بغض النظر عن المنصب.

نظرًا لأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، نرفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تبعًا للمنصب الوظيفي.

ومنه يمكن القول أن متغير المنصب الوظيفي ليس له تأثير ملحوظ على تقييم تطبيق نموذج هارفرد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة، مما يدل على توحيد في وجهات النظر عبر مستويات الوظائف المختلفة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الإسمنت تبسة. تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي).

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

• جميع قيم الدلالة الإحصائية (sig) كانت أعلى من 0.05:

○ الجنس: 0.583

○ العمر: 0.174

○ الأقدمية: 0.139

○ المنصب الوظيفي: 0.262

الاستنتاج:

يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ويتم رفض الفرضية البديلة H_1 ، أي أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات أفراد العينة لتطبيق نموذج هارفرد تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية.

خلاصة الفصل:

يمكن القول اننا طبقنا نموذج هارفرد في ادارة الموارد البشرية على ادارة شركة الاسمنت -تبسة- لمعرفة اذا كان يوجد تطبيق لهذا النموذج في عملها مبدئيا.

وذلك لان نموذج هارفرد أكثر عالمية وأكثر شيوعا في العالم والاكثر مقاربة للنماذج الباقية ، لانه نموذج أمريكي، تقريبا يؤدي صفة العالمية.

و أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق نموذج هارفرد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الأقدمية، أو المنصب الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

بمعنى آخر، المتغيرات الديموغرافية المدروسة لم تؤثر بشكل معنوي على وجهات نظر الموظفين تجاه تطبيق نموذج هارفرد في شركة الإسمنت تبسة. هذه النتيجة تشير إلى وجود توافق نسبي في تقييمات أفراد العينة، بغض النظر عن اختلاف الجنس، العمر، مدة الخبرة، أو المنصب الوظيفي، مما يعكس توحداً في الإدراك والتقييم داخل الشركة حول هذا النموذج الإداري.



خاتمة

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور تطبيق نماذج إدارة الموارد البشرية، وبالأخص نموذج هارفرد، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاسمنت تبسة ، تبين من خلال الدراسة النظرية والميدانية في شركة الإسمنت أن لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تأثيراً مباشراً وفعالاً على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها في بيئة عمل تتسم بالتغير والتحديات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لنموذج هارفرد - من خلال التركيز على التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء - يسهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء التنظيمي، رفع الإنتاجية، وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين والمؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى خلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

قصد التوصل لحل الاشكالية المطروحة والإجابة عن فرضياتها تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين، تمثل القسم الأول في الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال تقديم جوانب نظرية متعلقة بذكاء الأعمال وأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب التطبيقي للدراسة ، حيث تم فيه معالجة متغيرات الموضوع وإشكاليته وفرضياته ، وذلك من خلال اتيان المنهج والأدوات المناسبة، وكذلك تم عرض وتحليل الاستمارة والتوصل إلى أهم النتائج واختبار مدى صدق الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات

-الفرضية الرئيسية الاولى:

- يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لتطبيق نموذج هارفرد على إدارة الموارد البشرية في شركة الإسمنت تبسة.

-الفرضية الرئيسية الثانية:

- يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 ويتم رفض الفرضية البديلة H_1 ، أي أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات أفراد العينة لتطبيق نموذج هارفرد تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية.

ثانياً: نتائج الدراسة

تم تقسيم نتائج الدراسة الى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية كما يلي:

1- النتائج النظرية

- نموذج هارفرد يعد من أهم النماذج الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، حيث يركز على التفاعل بين أصحاب المصلحة ، العاملين، النقابات، الحكومة...) ويهدف إلى التوفيق بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد.
- تُعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مدخلاً فعالاً لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة من خلال تطوير القدرات البشرية، تعزيز الولاء، والابتكار داخل المؤسسة.
- تبين أن الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق فقط من خلال التكنولوجيا أو رأس المال، بل من خلال امتلاك موارد بشرية مؤهلة، يصعب تقليدها أو استنساخها.
- العلاقة بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية والميزة التنافسية علاقة طردية ومباشرة، حيث أن الاستثمار في المورد البشري يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة.

2- النتائج التطبيقية

- أظهرت الدراسة أن شركة أسمنت تبسة تتبنى جزئياً ممارسات نموذج هارفرد، لا سيما في جوانب التوظيف والتدريب، لكنها تحتاج إلى تحسين آليات التحفيز وتقييم الأداء.
- يُلاحظ وجود تأثير إيجابي ملموس لتطبيق بعض ممارسات الموارد البشرية على الأداء العام للمؤسسة، خاصة على صعيد رفع الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمالة.
- كشفت النتائج أن هناك فجوة بين النظرية والتطبيق، حيث أن أغلب الممارسات تعتمد على اجتهادات إدارية تقليدية أكثر من كونها ممارسات استراتيجية مخططة.
- العاملون بالشركة أبدوا رضا متوسطاً عن سياسات الموارد البشرية، مع تأكيدهم على ضرورة تحسين بيئة العمل، التحفيز، والتطوير المستمر للمهارات.
- توجد إمكانيات فعلية لدى الشركة لتطبيق نموذج هارفرد بشكل أوسع، مما سيسهم في تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى خاصة في ظل التحديات التي تعرفها الصناعة الجزائرية.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة اعتماد نموذج هارفرد بشكل متكامل في تسيير الموارد البشرية، لما يوفره من رؤية شمولية تجمع بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد.

- الاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريب فعالة ومستمرة، تضمن مسايرة التطورات المهنية والتقنية.
- مراجعة آليات التحفيز والتقدير داخل المؤسسة، لجعلها أكثر عدالة وجاذبية، وهو ما من شأنه تعزيز الانتماء ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- تحسين نظام تقييم الأداء وجعله قائماً على معايير واضحة وشفافة، تسمح بقياس فعلي لمستوى المردودية، وتدعم القرارات الإدارية المرتبطة بالترقية والمكافأة.
- إشراك العاملين في صناعة القرار خاصة في ما يتعلق بمسائل العمل اليومية وتطوير بيئة العمل، بما يساهم في خلق مناخ تنظيمي صحي وتشاركي.
- الاستفادة من الأدوات الرقمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، لا سيما أنظمة تحليل البيانات، لتسهيل اتخاذ القرار وتحسين المتابعة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- إجراء دراسات مقارنة بين عدة نماذج لإدارة الموارد البشرية وتقييم مدى فعاليتها في البيئة الجزائرية.
- بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتأثير ذلك على الأداء العام.
- استكشاف أثر الرقمنة على وظيفة إدارة الموارد البشرية، خاصة في المؤسسات الصناعية التي بدأت تعتمد على التحول الرقمي.
- توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات من ولايات وقطاعات مختلفة، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر شمولاً وموضوعية.



قائمة المصادر

والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

1. اعتصام الشكوجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن 2015،.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة في معرض فرانكفورت ، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
3. بلقاسم بن عطا لله ، متطلبات أبعاد الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية _ مقارنة تحليلية لنموذج المطابقة ونموذج هارفارد _ مجلة الاقتصاد و التنمية المستدامة ، العدد 1 مارس 2023، جامعة غرداية ، الجزائر.
4. بوالشرش نور الدين، محامدية ايمان، واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر، العدد 27، 2016.
5. حمود حمير، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها، معهد العلوم الاقتصادية، ميله، المجلد 05، العدد 01.
6. رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2014.
7. رندة مصلح مُجَد رحال، مُجَد مفضي الكساسة، أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي، الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
8. ساطوح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 8، العدد 28.
9. سعاد معمر ، إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ، دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات ، بئر العاتر، تبسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، الجزائر ، 2018.
10. سليمان مُجَد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد 07، 2012.
11. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، المنهل، ط 1، الكوفة ، 2008.
12. سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة الأعمال، الجزائر، 2013.
13. صالح ابراهيم سليمان العواسا، شوقي ناجي جواد، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2020.

14. طالحة مختار، مسكين الحاج، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، جامعة سعيدة، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2022.
15. عبد الحكيم جري، اثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2013.
16. عبد الرزاق سلام ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو للاتصالات بالجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدية، مجلد 6، العدد 1، 2018.
17. عديلة أحلام ، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة مستدامة ، مجلة أحداث اقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة، المجلد 14، العدد 04، 2020.
18. علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان ، 2012 .
19. غالب احمد محمود الحلاحلة، اثر الاستراتيجية في تحقيق ميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الإسراء ، 2021.
20. فاطمة الزهراء، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، مجلد 08، العدد 03.
21. فالي ياسين، شنوفي نور الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 4، العدد 1، 2019.
22. فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية ،دراسة تطبيقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ،ليبيا،المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 2021.
23. قرينعي احمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور، الإستراتيجية) مجلة منارات للدراسات في العلوم الاجتماعية ، مجلد 1، العدد 2، 2021.
24. مُجد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر، ط 4، السعودية، 2015.
25. مُجد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
26. مُجد فليح الكناني، سري سليم المعمار، المنظمة الصناعية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2020.
27. مصطفى مُجد الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

28. معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اسمنت-تبسة
29. الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت-تبسة-، على الرابط الإلكتروني،
at 12:00,2025_04_20 http://sct.dz/index.php?id_page=1

المراجع باللغة الأجنبية

1. /Erik van vulpam , 5 humanresourcesmodelsevery HR practitioners should know, AIHR Analytics in HRB .v.2019.
2. 13:17, 2025/04/12, <https://menaitech.com>
3. 13:29, 2025/04/12, <https://bakkah.com>
4. 13:58, 2025/04/12, <https://docsuite.ai>
5. Agyepong. Sena.A, frankD.ksugar, and warloickmodels in the Development of humanresources management policies of large construction companies in Ghana , Loughborough university,2019.
6. Armagnac EmreGakir ,American and Europeanmodels of humanresources management Wich one is more suitable for the Turkishcose?,Marmara journal of European studios, vol 9 No: 1.2001.
7. Armstrong, M. "Armstrong.'SHand book of strategiehuman Resource management ",Kogon page publishers, 2022.
8. Dessler, b, "Human Resource Management", pearsonducation, 2021.
9. NurulWardaniLubis, Resource BasedView (RBV) in ImprovingCompanyStrategicCapacity ,Website: <https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/index>, Vol. 2, no. 6, 2022.



الملاحق



استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

اسم الكلية :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

اسم القسم:قسم علوم التسيير

المستوى :أولى ماستر

**استبيان حول: دور تطبيق نماذج ادارة الموارد البشرية في تحقيق
الميزة التنافسية المستدامة اسقاط على نموذج هارفرد**

عزيزي/عزيزتي المشاركة

هذا الاستبيان موجه إليكم في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان: " دور تطبيق نماذج ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اسقاط على نموذج هارفرد ". يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات ذات صلة بالموضوع، لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة بكل صدق وشفافية. نؤكد لكم أن كل المعلومات ستستخدم لأغراض علمية فقط وستبقى سرية.

نشكر لكم تعاونكم.

:تحت اشراف:

د. براجي

من اعداد الطالبتين:

بوعلاق شيماء

بوستة أمل

بيانات المراقبة

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

المستوى التعليمي:

- ☐ ثانوي أو أقل
- ☐ تقني سامي
- ☐ ليسانس / ماستر
- ☐ دكتوراه

عدد سنوات الخبرة في الشركة:

- ☐ أقل من سنة
- ☐ من 1 إلى 5 سنوات
- ☐ من 6 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي :

- ☐ مدير
- ☐ عامل
- ☐ موظف

المحور الأول : أبعاد نماذج إدارة الموارد البشرية

المحور الأول : أبعاد نماذج إدارة الموارد البشرية					
البعد الأول: التوظيف والاختيار					
					6. تعتمد الشركة على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف.
					7. يتم اختيار الموظفين بناءً على كفاءاتهم وخبراتهم العملية.
					8. يوجد تنسيق بين قسم الموارد البشرية والإدارات الأخرى في اختيار الموظفين.
					9. تعكس عملية التوظيف احتياجات واستراتيجية الشركة طويلة المدى.

					10. تعتمد الشركة على وسائل تكنولوجية حديثة في عملية التوظيف.
البعد الثاني: التدريب والتطوير					
					6. توفر الشركة برامج تدريبية دورية للموظفين.
					7. يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تحليل فجوات الأداء.
					8. تسهم برامج التدريب في تطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين.
					9. الشركة تشجع على التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
					10. يتم تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين.
البعد الثالث: تقييم الأداء والتحفيز					
					6. تعتمد الشركة نظاماً واضحاً و معلناً لتقييم أداء الموظفين.
					7. يتم إشراك الموظف في مناقشة نتائج تقييمه.
					8. يرتبط تقييم الأداء بنظام المكافآت و الحوافز.
					9. يوجد عدالة و شفافية في عملية التقييم.
					10. تحفز نتائج التقييم الموظفين على تحسين أدائهم.
البعد الرابع: مشاركة الموظفين والاتصال التنظيمي					
					7. يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
					8. تشجع الشركة على بيئة عمل قائمة على الحوار المفتوح.
					9. تتوفر قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين و الإدارة.
					10. تعكس الثقافة التنظيمية روح التعاون والعمل الجماعي.
					11. يشعر الموظفون بالانتماء والولاء تجاه الشركة.
					12. يوجد نظام معلومات واتصال حديث و فعال.
المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة					

					8. تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة المنتج.
					9. تؤدي الكفاءات البشرية إلى زيادة الإنتاجية.
					10. يساعد الاستثمار في الموارد البشرية في التفوق على المنافس.
					11. تحقق الشركة رضا العملاء من خلال تحسين أداء المورد البشري.
					12. تساهم ثقافة الشركة في تحقيق التميز المستدام.
					13. تؤثر إدارة الموارد البشرية على الابتكار داخل الشركة.
					14. لشركة قادرة على المحافظة على أدائها الجيد في ظل المنافسة.

الملحق رقم: 01 قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	أحمد دريس	أستاذ	علوم خرد	علوم خرد	جامعة
02	مفزان عاصم	مساعد أ	علوم تدبير	علوم تدبير	جامعة
03	سارم زهر الدين	أستاذ	علوم التدبير	علوم تدبير	جامعة
04	سلال الوافي	أستاذ	علوم التدبير	علوم تدبير	جامعة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التربص

الرقم: 2024/.....

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة اسمنت بسطة
مقرها: شارع بلقاسم يوسف صوب 83 تبسة
ممثلة من طرف: حبيب محمد الكلاط
الوظيفة: مدير الموارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1. بولسنة آمل 2. بوعلاقي شريها

ماستر التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكورة: دور تطبيقي تحتاج إدارة الموارد البشرية في تحقيق منة تنافسية مستدامة
(استقام عدد تعودت حارقه)
الاستاذ المشرف: براجيد صبح

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1. 2. 3.

4. 5.

ليسمائن التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



1/8 / Semca Cluite
Commerciale

المادة الثانية يهدف هذا الترخيص إلى ضمان تطبيق القوانين المعمول بها في القسم والمنطقة للترويج والمؤسسات التعليمية في
تحتسب الهيئة العامة

المادة الثالثة الترخيص التأسيسي يمدد في حصة

المادة من

المادة الرابعة يراجع الترخيص المدة من تاريخ الكافة من أجل عند انتهاء من تاريخ جامعة لاسا والمؤسسة العامة

المادة الخامسة

على قرار ذلك تتكفل المؤسسة بجمع ديون أو أكثر معقولة لتغطية الترخيص التأسيسي علاوة على التكاليف المالية التي يتسبب لها
المستحقات المالية للتأمين على الترخيص التأسيسي وذلك على أن يكون على استيفاء الترخيص التأسيسي للمؤسسة من
طرف الكافة

المادة السادسة خلال الترخيص التأسيسي والمدة ثلاثين يوما تابع الترخيص بموجب الترخيص في منطقة المؤسسة في المنطقة التأسيسي
وذلك بحيث على المؤسسة أن تلتزم بالالتزامات مع مسؤولي أماكن الترخيص بموجب القانون التأسيسي في منطقة الترخيص
والمنطقة وليس لهم الاعتراض بالالتزامات

المادة السابعة في حالة الاعتراض هذه التوافق في المؤسسة لها الحق في الرد، وذلك بعد إتمام القسم من تاريخ استيفاء
ومؤسسة الترخيص

المادة الثامنة تأخذ المؤسسة كل التدابير لتغطية الترخيص عند مجموع مخاطر خلوها من العمل وتأمين بالتخصيص على تغطية
المنطقة والأمن للمنطقة بشكل العمل لتأمين تنفيذ الترخيص

المادة التاسعة في حالة حدوث ما على الترخيص يمكن التوجيه بعد على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن يبرهن
تقريراً مفصلاً مذكراً في القسم

المادة العاشرة تتحمل المؤسسة التكاليف بالكلية في حدود إنشائها وحسب ضمن الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الترخيص ولا
على الهيئة بتكليف بالتخمين من ناحية القدر - المكان - المظهر

إدارة المؤسسة المستقلة

إدارة الترخيص



Accordy / Inca
Comm
Director of the
Ministry of
Education and
Higher Education
Kingdom of Saudi Arabia

شكل 31: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت - تبسة-

