

## دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب-

### The role of maintaining human resources in achieving the competitive priorities of the economic Enterprise

#### A case study on Hodna Dairy Enterprise

آمنة تيطراوي<sup>1\*</sup>، حبيبة بن زغدة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد الصديق بن يحيى (جيجل)، AminaTit90@yahoo.fr

<sup>2</sup> جامعة محمد الصديق بن يحيى (جيجل)، benzeghda1986@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/04/28؛ تاريخ المراجعة: 2023/05/11؛ تاريخ النشر: 2023/12/31

**ملخص:** تهدف هذه الورقة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية المتمثلة في: التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة والإبداع. فالموارد البشرية يعتبر من أهم الموارد الثمينة والمهمة في كافة القطاعات عامة والقطاع الإنتاجي خاصة، حيث يحتاج إلى صيانة بما يكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية لضمان فعالية المؤسسة، مما يساهم بشكل إيجابي في تحسين أدائها.

تكونت عينة الدراسة من (60) مفردة وتم توزيعها على الإدارات الثلاث: الإدارة العليا، الوسطى والدنيا، في مؤسسة حليب الحضنة الناشطة بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (*Spss*) لمعالجة البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن نجاح أو فشل المؤسسة مرتبط إلى حد كبير بمستوى أداء كفاءة العاملين في مجال الصيانة، باعتباره أهم أصل من أصول المؤسسة، لذلك وجب على المؤسسة حليب الحضنة عند رسم سياساتها التطويرية الاعتماد على العناصر الثلاثة (الاندماج، التمكين، الانغماس) في صيانة مواردها البشرية لما لهم من دور في رفع من معنويات العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة وجعلهم أكثر اندفاعاً وأقل شعوراً بالفرار الوظيفي.

لذلك الدراسة توصي بضرورة تشجيع المؤسسات الإنتاجية الجزائرية إلى زيادة حرية العاملين في التعبير عن آرائهم وتوسيع مشاركتهم لخلق حالة من التفاعل والتوازن بين أجزاء المؤسسة وزرع الثقة و الاطمئنان بين الرؤساء والمرؤوسين لدعم روح الولاء و الانتماء لديهم بالإضافة إلى تأهيلهم وتدريبهم في كيفية تعاملهم مع المعدات والآلات مما يساهم في تحقيق أبعاد الأسبقيات التنافسية (تخفيض التكلفة، جودة عالية، السرعة في التسليم، المرونة والإبداع).

**الكلمات المفتاحية:** صيانة، المورد البشري، الصيانة البشرية، الأسبقيات التنافسية.

تصنيف JEL: C87 ; A14

**Summary:** This paper aims to explore the role of human resource maintenance in achieving competitive priorities including cost, quality, delivery, flexibility, and innovation. Human resources are considered valuable and essential in all sectors, especially the production sector, where they need to be maintained to ensure the organization's effectiveness. The study consisted of a sample of 60 individuals from the top, middle, and lower levels of management in the active "Hodna" lait company in the industrial zone of M'sila, Algeria. A questionnaire was used to collect data, and statistical software (SPSS) was used to analyze the data. The study found that the success or failure of the company is closely related to the level of performance efficiency of maintenance workers. Therefore, the "Hodna Lait" company needs to rely on the three elements of integration, empowerment, and immersion in maintaining its human resources, which can raise the morale of workers, enhance their loyalty to the company, and make them more motivated and less prone to job turnover. The study recommends that Algerian production companies encourage employee freedom of expression and expand their participation to create a state of interaction and balance between different parts of the organization, cultivate trust and confidence between leaders and subordinates to support their loyalty and belonging, and train them in equipment and machinery management to achieve competitive priorities (cost reduction, high quality, speed of delivery, flexibility, and innovation).

**Keywords:** Maintenance, Human Resource, Human Resource Maintenance, Competitive Priorities

**Jel Classification Codes :** A14 ; C87

## I - تمهيد:

يعتبر المورد البشري جوهر العملية الإنتاجية والقلب النابض للمؤسسة، فهو الأصل الأكثر أهمية من أصول المؤسسة الأخرى، لذا وجب تطويره وصيانته بما يكفل المحافظة على القدرات والمهارات الضرورية، ففعالية وكفاءة المورد البشري هي التي تحدد مستوى الأداء بالمؤسسة، ويكفل إنجاز الأعمال بالنوعية المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وللمحافظة على قدرات الأفراد واتجاهاتهم ومعنوياتهم وجب اتباع طرق خاصة تساعد في تحسين أدائهم في المؤسسة التي تكفل المحافظة على الحالة المادية، الجسمانية والحالة المعنوية لهم وتحسين اتجاههم نحو عملهم ونحو المؤسسة، هذه الطرق تتمثل: في تمكين، انغماس واندماج العاملين لتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم وإبقائهم لخدمة المؤسسة، وبالتالي سينعكس ذلك بالإيجاب على أبعاد الأسبقيات التنافسية.

### 1- إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية لمؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟

ولإحاطة أكثر بالتساؤل الرئيسي يمكن تجزئته للأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتباين مستويات تبني مقومات الصيانة البشرية وأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الصيانة البشرية بمقوماتها الثلاثة (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) وأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل)؟

### 2- فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد صيغت الفرضيات الرئيسية التالية:

أولاً: تتباين أفراد عينة الدراسة في تبني مقومات الصيانة البشرية وأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- تتباين أفراد عينة الدراسة في تبني مقومات الصيانة البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- تتباين أفراد عينة الدراسة في تبني أبعاد الأسبقيات التنافسية (تخفيض التكلفة، جودة عالية، السرعة في التسليم، المرونة والإبداع) في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الصيانة البشرية بمقوماتها الثلاثة (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) وأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين اندماج العاملين وأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين إشراك العاملين وأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

● توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين تمكين العاملين وأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل).

### 3- أهمية وأهداف الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تحاول إبراز الدور الذي تلعبه صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وهذا باعتبار أن الصيانة تعد من الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لاستمرار العملية الإنتاجية وجعل الأفراد بحالة جيدة مما ينعكس بالإيجاب على أدائهم. كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بصيانة الموارد البشرية والأسبقيات التنافسية؛
- إبراز العلاقة بين الصيانة البشرية والأسبقيات التنافسية؛
- إبراز الواقع العملي للدور الذي تلعبه صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

### 4- حدود الدراسة:

للدراسة حدود مكانية وزمنية حيث تم إجراء الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسة حلبة الحضانة الناشطة في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة، بالنسبة للحدود الزمنية فقد تمت الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة 2022.

## 1.I- ماهية صيانة الموارد البشرية

تعتبر الصيانة أحد الركائز الأساسية لعملية الإنتاج، وسرعة تنفيذها يؤدي إلى إنجاحها، وذلك من خلال المحافظة على سلامة الأفراد والمعدات، فالموارد البشرية تعتبر من أهم أصول المؤسسة، مما لا شك فيه أن هناك ضرورة لصيانة الأفراد، فالفرد العامل يتعب وبالتالي يحتاج إلى الراحة، كما أنه لا بد من تجديد معلوماته وزيادة مهاراته وذلك من خلال البرامج التدريبية المناسبة، إلا أنه يجب أن لا نغفل عن الحقيقة بأن صيانة الأفراد أكثر تعقيداً وصعوبة من صيانة الآلات والمعدات، فالأفراد قد تكون لديهم مشكل جسدية أو نفسية سوف ينعكس بشكل سلبي على فعالية الآلات والمعدات.

### 1.1.I- مفهوم صيانة الموارد البشرية

من بين أهم التعاريف التي وردت في مفهوم صيانة الموارد البشرية، يمكن أن نذكر ما يلي:

الصيانة لغة تعني: حفظ، حماية، وقاية وتعهد بالعناية اللازمة، (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989، صفحة 758).

عرفت صيانة الموارد البشرية: "على أنها الاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة، وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية، والاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي". (سماح، 2012، صفحة 10).

كما عرف المصطلح على أنه " هو الذي يجمع بين الأمن والصحة معاً في حماية الموارد البشرية ورعايتها صحياً، فهو يتضمن نظامين متكاملين معاً هما: الصيانة البشرية التي توفر وقاية للموارد البشرية من أخطار وحوادث العمل، والتأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الأخطاء المختلفة التي يتعرض لها العامل في موقع العمل". (حافظ، 2011، صفحة 07).

كذلك عرفه أحد الباحثين: " أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد المتاحة على الإطلاق، لأن الإنسان بكل مكوناته ومشاعره وانفعالاته، بل وحساسياته، وهو الأمر الذي لا يمكن تواجده في أي موارد أخرى، ومن العسير على أي إدارة إهماله أو إغفال أهميته وإتاحة الفرص

لتنمية قدراته وزيادة إنتاجيته وإسهامه المستمر في تطوير الأداء، فالصيانة هنا ليست مقتصرة على المهارة والأداء ولكن أيضا العقل والجسد والصحة العامة". (أحمد ، 1994 ، صفحة 27).

و تأسيسًا لما سبق يمكن القول بأن **صيانة الموارد البشرية** تعتبر من الأساليب الفعالة في تحسين أداء المؤسسة، ولتحقيق ذلك وجب عليها تقديم وتوفير مختلف الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية وتوفير إجراءات السلامة المهنية والرفاهية للعاملين بما يلي احتياجاتهم وتطلعاتهم المادية وغير المادية، مما يُعزز لديهم روح الولاء والانتماء لوظائفهم، ويُحسن بيئة العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يخلق حالة من التفاعل والتوازن بين أجزاء المؤسسة، مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائها.

## 2.1.I - مقومات العنصر البشري لنظام الصيانة

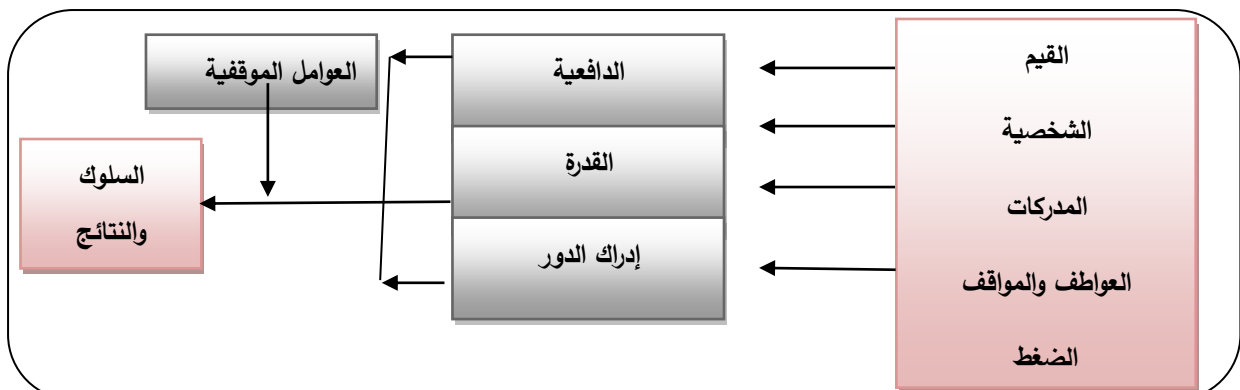
تركز صيانة الموارد البشرية على حوادث العمل، أي كل ما يحدث في العمل بشكل مباشر وينجم عنه ضرر للأفراد العاملين على المعدات والآلات ومكان العمل، وقد يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل بشكل جزئي أو كلي لفترة معينة، ولفرض نجاح الصيانة البشرية ورفع في كفاءة أداء العاملين يجب الاعتماد على بعض الطرائق التي تسهم في تحسين أدائهم وتشمل على كل من انغماس العاملين، تمكين العاملين واندماج العاملين. وفيما يلي توضيح لكل عنصر:

- **انغماس (استغراق) العاملين:** لقد أصبح هذا المفهوم مرتبط ارتباطًا وثيقًا بدافعية العاملين وتفاعلهم وتكاملهم أفقيًا وعموديًا مع الوظيفة، حيث إنه يعتبر من المفاهيم المعاصرة في لغة الإدارة، وقد تم تمييزه في البحوث والدراسات عن عدة مفاهيم أخرى كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي وغيرها من المفاهيم الأخرى المشابهة.

ويعرف بأنه الدافعية المعرفية والعاطفية للعاملين والكفاءة الذاتية لأداء الوظيفة، والإدراك الواضح للرؤية التنظيمية، والدور المحدد في هذه الرؤية والاعتماد على ما لديه من موارد في سبيل تحقيق أعلى إنجاز وظيفي ممكن، وهذا التعريف له علاقة بالعوامل الأربعة للسلوك والأداء الفردي المحددة في نموذج **MARS** وهي عبارة عن الدافعية، القدرة، وإدراك الدور والعوامل الموقفية. (مسلم ويوسف، 2015، صفحة 29)

حيث إن هذه العوامل كلما كانت إيجابية ولاسيما من خلال دعم الإدارة العليا، فإن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على انخفاض حالات دوران العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات، ويمكن توضيح نموذج **MARS** في الشكل التالي:

الشكل 02: نموذج MARS



المصدر: مسلم علاوي شبلي السعد ويوسف مناضل إبراهيم السعد، استخدام نظام الصيانة في تحسين الاداء الإنتاجي -دراسه حالة في شركة مصافي الجنوب/البصرة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 2، 2015، ص 29.

ومن جانب آخر يمكن تعريف انغماس (الاستغراق) العاملين أو الموظفين بالسعادة والراحة النفسية عند أدائهم لمهامهم وأعمالهم لدرجة الاستعداد لبذل جهد إضافي بدون مقابل في سبيل إنجاز تلك الأعمال والمهام الموكلة إليهم". (محمود ، 2018 ، صفحة 319).

ويُعد الانغماس أحد المؤشرات الفعالة لتقييم اتجاهات العاملين، لما له من دور في زيادة وتحسين الإنتاجية والفعالية التنظيمية، حيث يترتب على وجود مستويات عالية من الاستغراق العاملين زيادة دافعية العاملين للعمل، مما يشجعهم على تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق أفضل الإنجازات وتحقيق الأداء المتميز في العمل، الأمر الذي يتطلب توافر بيئة عمل جيدة ومناخ صحي بعيداً عن الضغوط، بالإضافة إلى أنه يساعد على روح التعاون والتفاعل بين العاملين بما يكفل تأدية أعمالهم بالشكل الصحيح، وهو ما ينتج عنه تقليل حوادث العمل وانخفاض مستويات دورانه، فضلاً عن تحقيق نسب أعلى من رضا الزبائن بتقديم منتجات ذات جودة عالية (مسلم ، ويوسف ، 2015 ، صفحة 30).

- تمكين العاملين: يُعرف على أنه: " تلك العملية التي يسمح من خلالها العاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية". (فلة و مراد ، 2015 ، صفحة 142).

ويعرفه *Kahreh*: "على أنه الحرية والصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهامهم والتحكم فيها بأفضل ما يمكن من الاعتبارات". (بختة و أمين، 2018 ، صفحة 250).

وأشار آخرون إلى أن أبعاد التمكين تتمثل في: البيئة المناسبة، مشاركة المعلومات من خلال المشاركة بالرؤية والأهداف واتخاذ القرارات ونتائج الجهود وتأثيرها على الأداء الكلي، تطوير الكفاءة أو المقدرة وهذا يكون بالاعتماد على البرامج التدريبية التي تهدف إلى بناء الذات وتطويرها، تقديم الموارد والدعم (عبد الفتاح و سلمية، 2015 ، صفحة 44)، وعليه فإن تمكين العاملين يُعد أحد العوامل المهمة التي تساعد على تحقيق الجودة، فضلاً عن مساعدته في زيادة الإبداع لدى العاملين واستعدادهم للعمل من تلقاء أنفسهم فيما تسوده الثقة والاحترام، فقد أشار *Deming* في أحد البنود الأربعة عشر التي طرحها، عن أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين جودة المنتجات وهو تمكين العاملين، حيث إن تمكين العاملين يحتاج إلى عمليات مستمرة من التدريب والتعليم والمشاركة في تحديد الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد على حل المشكلات المتعلقة بجودة المنتجات، وزيادة الثقة بين العاملين وتخفيض نسب الغياب، وزيادة الرضا الوظيفي وتقليل الصراع مع الإدارة. (مسلم و يوسف ، 2014 ، صفحة 30).

يعتبر التمكين في السنوات الأخيرة ضرورة دعت الحاجة إلى تبنيها من طرف المؤسسات، وذلك لما لها من أهمية بالغة تعود بالأثر الإيجابي للمؤسسة والأفراد العاملين فيها وهي ( أحمد ، 2017 ، صفحة 95):

● أهمية التمكين بالنسبة للفرد: يمكن أن نوجزها في ما يلي: زيادة ولاء الفرد المؤسسة، ينمي لدى العاملين الشعور بالمسؤولية، زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، و زيادة الدافعية للعاملين.

● أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة: يمكن أن نوجزها فيما يلي: رفع مستوى الإنتاجية، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، تحسين جودة السلع والخدمات، و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

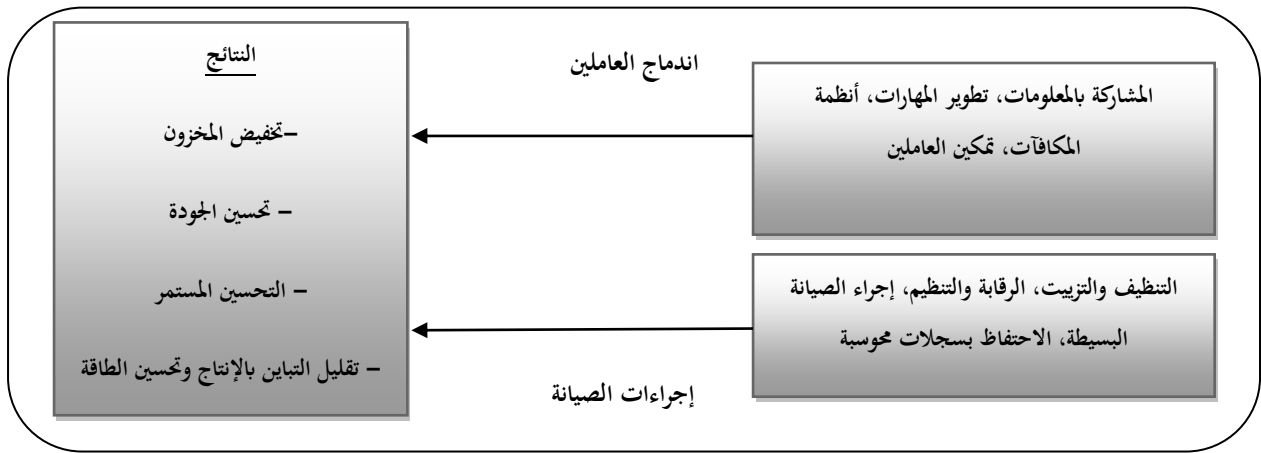
- اندماج العاملين : يمكن تعريفه على أنه: " سياسة تؤكد على إشراك العاملين في كل شيء وعلى كافة مستويات المؤسسة، في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتصميم المنتج واقتراح الحلول من أجل التحسين، وأيضاً تحميلهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة. (عمر ، 2001 ، صفحة 124).

وينظر إلى الاندماج في سياق إدارة الجودة الشاملة بأنه يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالبًا ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين (يوسف وآخرون، 2009، صفحة 201):

(1) تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، (2) تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المؤسسة.

إن الإدارة الناجحة ينبغي أن تتعامل مع نظام الصيانة من منظور استراتيجي، يضمن التفاعل بين عناصر النظام من جانب الموارد البشرية للصيانة من جانب آخر، بالاعتماد على الأساليب الحديثة في تفعيل قدرات المورد البشري، وهذا يحتاج إلى ممارسة المزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء النوع الثاني من العلاقات، وهو التوافق الإيجابي الذي يحتاج إلى مقومات من التمكين والإشراك والثقة، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، لينعكس بشكل إيجابي و متميز على الإنتاجية والجودة ورضا الزبائن، كما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل 03:** تكامل إجراءات الصيانة وعوامل اندماج العاملين لتحقيق نتائج نظام الصيانة



**المصدر:** مسلم علاوي شبلي السعد ويوسف مناضل إبراهيم السعد، مرجع سابق، ص 31.

تأسيسًا على ما تقدم فإن توجهات ومضامين كل من الانغماس والتمكين والاندماج تتكامل مع بعضها، لتؤدي بالنتيجة إلى التفاعل الإيجابي بين العامل ووظيفته، وإمكانية في تحقيق أفضل إنجاز ممكن لهذه الوظيفة بما ينعكس إيجابيا على رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فالانغماس يمثل دافعية الفرد نحو العمل والإنجاز والتفاعل مع الوظيفة الذي يكون مدعومًا بعامل التمكين الذي يساعده على زيادة هذه الدافعية من خلال منحه الصلاحية والسلطة في اتخاذ القرارات اللازمة التي تساعد على تحقيق أفضل أداء ممكن، وتوفير العاملين هذين معًا سيؤدي بالنتيجة إلى تعزيز العلاقة بين العاملين والإدارة وزيادة الثقة والتعاون فيما بينهم وهذا ما يفسره مفهوم الاندماج، لذا فإن تكامل هذه العناصر يوفر مقومات العنصر البشري لنظام الصيانة.

## 2.I- ماهية الأسبقيات التنافسية

بدأت المؤسسات تفكر في تبني أكثر من أسبقية تنافسية تجعل لها حصة سوقية وتضمن لها الاستمرار في بيئة الأعمال الحديثة، وسيتم تسليط الضوء إلى مفهوم الأسبقية التنافسية وأبعادها.

### 1.2.I- مفهوم الأسبقيات التنافسية

تعددت آراء الباحثين حول إعطاء مفهوم محدد عن الأسبقيات التنافسية، وهذا التعدد في نظر الباحث هو من وجهة نظر كل جهة حول تلك الأسبقية، فكل تعريف يوضح وجهة نظر معينة منها:

- يعرف بعض الباحثين بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"، (إبراهيم ، 2015، صفحة 28).

- كما تعرف أيضا بأنها: "عبارة عن مجموعة من المهام الواجب القيام بها من أجل دعم الميزة التنافسية للمؤسسات في السوق والتي تضمن زيادة الإنتاج وتحقيق الربح والتي تعتمد على عدة عناصر منها التكلفة، جودة المنتجات والمرونة في التوزيع بالإضافة إلى التسليم في الوقت المحدد". (يزن ، 2015، صفحة 31).

ترى الباحثتان أن مفهوم الأسبقية التنافسية هي تلك الأبعاد المتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، التي تمتلكها المؤسسة والتي تركز عليها في تقديم المنتجات لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والتي من خلالها تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة.

## 2.2.I- أبعاد الأسبقيات التنافسية

ترى الباحثتان أن هناك قدرًا كبيرًا من الاتفاق على أبعاد الأسبقيات التنافسية على الرغم من وجود قدر من الاختلاف في تسميتها، لكنها تندرج تحت المفهوم نفسه، ولغرض دراستنا الحالية نجد أن هناك خمسة أبعاد للأسبقيات التنافسية ممثلة: التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، وفيما توضيح مبسط كل بُعد من هذه الأبعاد:

- **التكلفة (Cost):** يعد معيار التكلفة من المحددات الحاسمة لبقاء وديمومة المؤسسات، إذ على المؤسسات التي تنافس على أساس السعر أن توجه جميع إمكانياتها نحو خفض تكاليف الإنتاج، (ثائر أحمد ورياض ، 2012، صفحة 19).

وبالتالي فإن التكلفة هي أسبقية تنافسية تتضمن إمكانية المؤسسة في الإنتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، ويتم هذا من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وإلغاء الهدر والرقابة على التكلفة، ويشير إلى أن التكلفة هي النظير الإستراتيجي للسعر بوصفه سلاحا تنافسيا، ويؤكد أن على المؤسسة التي تركز على أسبقية التكلفة أن تجعل تكلفة الإنتاج وتسويق منتجاتها أقل من المؤسسات المنافسة (فارس و ماجد ، 2011، صفحة 86).

- **الجودة (Quality):** تعرف الجودة حسب معايير **ISO9000** (إصدار 2000) على أنها: "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام أو سيرورة لإرضاء متطلبات الزبائن وبقيّة الأطراف المعنية" (فتيحة، 2015، صفحة 28).

- **التسليم (Delivery):** إن معيار التسليم هو المعيار الوحيد الذي اختلف الكتاب والباحثون في تسميته فالباحثون (Slack et al) و (Chase et al) يسمونه التسليم ويحددون مضامينه بالآتي (فارس و ماجد ، 2011، صفحة 87):

- **معدلية التسليم:** وتعني القدرة على تسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد، أي في وقت التعاقد مع الزبون؛
- **سرعة التسليم:** تعني سرعة الاستجابة لطلبات الزبون.

- **المرونة (Flexibility):** وتعني قابلية المؤسسة على تكيف عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المؤسسة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى منتجات الخط الجديد.

وذكر (Vonderembse and Wite) إن المؤسسة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية نتيجة لاستخدام المرونة عن طريق (أمل و أكرم ، صفحة 122):

- التنوع الواسع في المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة؛
- الوفاء بمواعيد التسليم نتيجة القدرة على إجراء التغييرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت ممكن؛
- تخفيض تكاليف التحويل *change over costs* بين المنتجات التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل؛
- متابعة التغييرات المفاجئة في تفضيلات الزبائن والتكيف معها بأقل التكاليف وخاصة تكاليف إعادة تصميم الآلات والمعدات وتسهيلات الإنتاج.

- **الإبداع:** يعد الإبداع العنصر الرئيسي في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية لكافة المجتمعات، والعامل الأهم لضمان النجاح طويل الأجل لمختلف الأنواع المؤسسات، وإن دورة حياة المنتجات وسرعة ظهور التقنيات قاد إلى زيادة الاهتمام بالإبداع وعزز الإدراك بأنه القوة الدافعة اللازمة لنجاح المؤسسات، والإبداع في اللغة العربية من "بدع" وبدع الشيء أي "أنشأه" على غير مثال سابق وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "innovate" إحداث أو إيجاد شيء جديد، وقد عرف الإبداع: " بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته بشرط أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه" (أحمد و رياض ، 2012، صفحة20)

## II - الطريقة والأدوات :

### II 1- وصف أداة الدراسة

استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، حيث تم توزيع (60) استبانة على مؤسسة حليب الحضانة وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة (54) استبانة، وقد قام الباحثتان بتصميم الاستبانة مستفيدين من الإطار النظري واستبيانات البحوث السابقة ذات العلاقة، حيث صاغتا عددا من الفقرات التي غطت أقسام ومحاور وأبعاد الدراسة المختلفة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتعلق بـ: **البيانات الشخصية** وشملت (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل، الدورات التدريبية في مجال الصيانة)

الجزء الثاني: يتعلق بـ: محاور الاستبيان كما يلي:

**المحور 01: المتغير الأول يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة:** واستطلاع عام عن وضعية: صيانة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية- حليب الحضانة- من وجهة نظر المستجوبين ويضم 03 أبعاد وهي:

**البعد الأول:** انغماس العاملين **البعد الثاني:** تمكين العاملين، **البعد الثالث:** اندماج العاملين.

**المحور 02: المتغير الثاني يتعلق بالمتغير التابع للدراسة:** واستطلاع عام عن وضعية الأسبقيات التنافسية في المؤسسة حليب الحضانة- من وجهة نظر المستجوبين..، وأشتمل 49 فقرة موزعة على أبعاد الدراسة (كلا المحورين). وتم اعتماد مقياس ليكرت (*Likert Scale*) الخماسي.

### II 2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

**II 1.2- صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق البنائي لمحاور الاستبيان. والجدول التالي يوضح نتائج حساب الصدق البنائي لمحاور والاستبيان كما يلي:

الجدول (1): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان



الدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبيان			
النتيجة	Sig.	Pearson Correlation	
دال	0.000	0.802**	البعد الأول: انغماس العاملين
دال	0.000	0.800**	البعد الثاني: تمكين العاملين
دال	0.000	0.731**	البعد الثالث: اندماج العاملين
دال	0.000	0.908**	المحور 01: صيانة الموارد البشرية
دال	0.000	0.843**	المحور 02: الأسبقيات التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط *Pearson Correlation* بين جميع عبارات المحور 01: مقومات صيانة الموارد البشرية والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان، بلغت 0.908 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لان قيمة *SIG* (مستوى المعنوية) هي أقل من مستوى دلالة 0.05، أيضا قيم معامل الارتباط بين جميع عبارات كل بعد وجميع عبارات المحور الأول هي قيم ذات دلالة إحصائية لان قيمة *SIG* (مستوى المعنوية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى دلالة 0.05، كذلك من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني أبعاد الأسبقيات التنافسية والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان بلغت 0.843 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05. و منه تعتبر عبارات محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

**II 2.2-** حساب ثبات الاستبيان: تم التحقق من ثبات أبعاد استبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ.

الجدول (2): يبين قيمة معامل *Cronbach's Alpha* للاستبيان

النتيجة الاختبار	معامل ألفا كرونباخ	محاور وابعاد الاستبيان
ثابت	0.919	جميع عبارات المحور 01: صيانة الموارد البشرية
ثابت	0.920	جميع عبارات المحور 02: الأسبقيات التنافسية
ثابت	0.942	جميع الفقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم ممتازة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى صيانة الموارد البشرية (0.919) والذي يضم 27 عبارة وبلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور المتعلق بقياس الأسبقيات التنافسية (0.920) والذي يضم 22 عبارة وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.942 بإجمالي 49 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. حيث المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ هي ( *Mana carricano et Fanny Poujol, 2009, P: 53* ) :  $0.6 > a$  (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين  $0.6 > a > 0.65$  (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين  $0.65 > a > 0.70$  (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين  $0.70 > a > 0.85$  (حسنة) وإذا كانت قيمه بين  $0.85 > a > 0.90$  (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

**II 3-** وصف الإحصائي للبيانات الشخصية للمستجوبين:

الجدول (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الشخصية

Percent	Frequency	Percent	Frequency
29.6	16	88.9	48
			ذكر
			المؤهل
			ثانوي أو أقل

57.4	31	جامعي	العلمي	11.1		6	أثني
13.0	7	تكوين آخر		100.0		54	Total
100.0	54	Total					
<b>Percent</b>	<b>Frequency</b>			<b>Percent</b>		<b>Frequency</b>	
18.5	10	نعم	دورات تدريبية	51.9		28	من 5 سنوات فأقل
81.5	44	لا		31.5		17	من 6-10 سنوات
100.0	54	<b>Total</b>		14.8		8	من 11-15 سنة
ملاحظة كل من تلقوا دورات تدريبية فإنها كانت داخل مؤسسة عملهم				1.9		1	أكثر من 16 سنة
				100.0		54	<b>Total</b>

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

وسوف يتم تفسير نتائجها بناء على النحو الآتي:

**الجنس:** كانت غالبية أفراد العينة من فئة الذكور بمعدل 88,9%، والنسبة الباقية من الإناث بمعدل 11,1%، ومن هنا نجد أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، ويمكن أن يرجع ذلك التوزيع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ أن طول فترة الدوام والذي لا يعطي الحافز للإناث من أجل الالتحاق بالعمل في هذه المؤسسة بالإضافة إلى أن هذا المجال يحتاج إلى بنية جسدية قوية.

**المؤهل العلمي:** لقد بينت الدراسة بأن المؤهلات العلمية لها دور لا يستهان به في تعميق التوجهات والممارسات، ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن 57,4% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي فيما نجد ما نسبة 29,6% ذو مستوى ثانوي أو أقل، وتبقى النسبة 13% لتعبر عن الأفراد الذين يملكون شهادات من معاهد مختلفة، والنتيجة السابقة تدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات العينة، مما يعني أن تحديدهم مقومات الصيانة البشرية ودورها في تحقيق الأسبقيات التنافسية سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، لأن التحصيل العلمي يكسب المفردات قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

**الأقدمية في العمل:** لقد أوضحت الدراسة بـ: 51,9% من عمال المؤسسات محل الدراسة يمتلكون الخبرة من 5 سنوات فأقل وهذا يعكس المهارات المتنوعة التي تتميز بها هذه المؤسسات بالإضافة إلى أن هذه النسبة تعبر عن الاستقلال الوظيفي لدى العمال وقلة معدل دوران العمل، كما تدل النتيجة على تنوع خبرات مفردات عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين فكرة إيجابية أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة.

**القيام بدورات تدريبية في مجال الصيانة:** أن الفئة الأكبر من أفراد العينة التي أجابت بأنها حضرت الدورات التدريبية تقدر نسبتها بـ 18,5%، أما الفئة التي أجابت عكس ذلك فتقدر نسبتها بـ 81,5%.

### III- النتائج ومناقشتها:

#### III. 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة)

الجدول (4): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

One-Sample Test				مستوى توفر المتغيرات حسب وجهة نظر عينة الدراسة			متغيرات الدراسة
الدلالة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة				الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	الاتجاه العام لأفراد العينة نحو مستوى توفر كل	( $\bar{x}$ ) المتوسط الحسابي	( $\delta$ ) الانحراف المعياري
نتيجة	مستوى المعنوية	قيمة:	الفرق بين متوسط	الاتجاه العام	( $\delta$ ) الانحراف	( $\bar{x}$ ) المتوسط	متغيرات الدراسة
الدلالة	(احتمال الخطأ)	اختبار	العينة والقيمة الثابتة	لأفراد العينة نحو	المعياري	الحسابي	
الإحصائية		الإحصائي		مستوى توفر كل			

	Sig	T-Test	Mean Différence	متغير	Std. Deviation	Mean	
0.417	53	-0.818	-0.09028	متوسطة	0.81134	2.9097	انغماس العاملين
0.014	53	-2.531	-0.25926	متوسطة	0.75282	2.7407	تمكين العاملين
0.534	53	-0.626	-0.06349	متوسطة	0.74550	2.9365	اندماج العاملين
0.085	53	-1.757	-0.15844	متوسطة	0.66279	2.8416	المحور الأول: صيانة الموارد البشرية
0.001	53	3.496	0.30135	متوسطة	0.63337	3.3013	المحور الثاني: الأسبقيات التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

نلاحظ من الجدول أعلاه وبشكل عام أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى صيانة الموارد البشرية في مؤسسة حلبة الحضنة بلغ: 2.84، وبانحراف معياري قدره: 0.662 وهو أقل من الواحد ويدل ذلك إلى تقارب آراء الأفراد تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمتوسط الحسابي هو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي ( $x=3$ ) والفرق بينهما سالب ويقدر بـ  $(\bar{X}-3) = -0.15844$  كما بلغت القيمة T المحسوبة: -1.757 وهي قيمة غير دالة إحصائيا حيث قيمة  $sig=0.085$  أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يمكن القول أن مستوى تبني مقومات صيانة الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة متوسط.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتعلقة بقياس مستوى الأسبقيات التنافسية لدى مؤسسة حلبة الحضنة بلغ: 3.3013، وبانحراف معياري قدره: 0.6333 وهو أقل من الواحد ويدل ذلك إلى تقارب آراء الأفراد تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمتوسط الحسابي هو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ( $x=3$ ) والفرق بينهما موجب ويقدر بـ  $(\bar{X}-3) = 0.30135$  كما بلغت القيمة T المحسوبة: 3.496 وهي قيمة دالة إحصائيا حيث قيمة  $sig=0.001$  أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن هناك تفاوت في مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ أظهرت النتائج أن أبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة متوسط.

### III. 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

III. 1.2 الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تبرز مساهمة مقومات الصيانة البشرية بأبعادها الثلاثة (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) في تحقيق الأسبقيات التنافسية".

تم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضية الإحصائية:

• الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مقومات الصيانة البشرية (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) وتحقيق الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

• الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مقومات الصيانة البشرية (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) وتحقيق الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وقبل استخدام طريقة تحليل الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج في ضوء أسس إحصائية يجب التأكد من توفر الشرط: عدم وجود مشكلة الارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وجوب التأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم التداخل فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط لدى المتغيرات المستقلة؛ ويمكن كشف عن المشكلة من خلال استخدام معامل تضخم التباين ( $VIF$ )

واختيار التباين المسموح (*Tolerance*) ويجب ان تكون قيمة: (*VIF*) اقل من 10 اما قيمة: (*Tolerance*) يجب ان تكون أكبر  
0.2. (عبد الناصر السيد عامر، 2018، ص ص: 27، 28)

الجدول (05): يبين قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات الدراسة المستقلة

Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة	
<i>VIF</i>	<i>Tolerance</i>		
1.629	0.614	أولاً- انغماس العاملين	مقومات
2.587	0.387	ثانياً- تمكين العاملين	صيانة
1.979	0.505	ثالثاً- اندماج العاملين	الموارد البشرية

a. Dependent Variable: المحور الثاني: الأسبقيات التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل تضخم التباين (*VIF*) لجميع أبعاد المتغير المستقل (اندماج العاملين، إشراك العاملين، تمكين العاملين) في هذه الدراسة أقل من (10)، حيث يفترض في مثل هذه الدراسات أن لا يتجاوز معامل تضخم البيانات للمتغيرات المستقلة قيمة (10)، وأيضاً من خلال قيم (*Tolerance*) للمتغيرات المستقلة كلها أكبر من قيمة 0.2، مما يشير إلى أن جميع القيم تأتي ضمن الحدود المقبولة وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وعدم تداخلها مع بعضها وهذا ما يعبر عن ملاءمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد من خلال معرفة قوة العلاقة الارتباطية ومعنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات المستقلة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضاً من خلال تحليل معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة كل على حدا.

الجدول (9): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار للفرضية الرئيسية الثانية

المعنوية الجزئية /للمعاملات الانحدار المتعدد				القدرة التفسيرية		معنوية الكمية لنموذج الانحدار المتعدد	
(SIG)	t	B	معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة	R <sup>2</sup>	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0.000	5.207	1.678	=B <sub>0</sub> ثابت ( <i>Constant</i> )	0.377	0.614	0.000	10.066
0.001	3.684	0.410	=B <sub>1</sub> انغماس العاملين				
0.520	-0.648	-0.098	=B <sub>2</sub> تمكين العاملين				
0.081	1.783	0.238	=B <sub>3</sub> اندماج العاملين				

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

يتبين من الجدول أعلاه الخاص بتحليل الانحدار المتعدد ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (*r*): بلغ  $r = 0.614$  وهو دالة إحصائية حيث نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F_{cal} = 10.066$ ) وأن قيمة  $SIG = 0.000$  المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين جميع أبعاد المتغير المستقل مقومات الصيانة البشرية (اندماج العاملين، انغماس العاملين، تمكين العاملين) معاً والمتغير التابع (تحقيق الأسبقيات التنافسية) وفقاً لآراء المستجوبين وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مقومات الصيانة البشرية (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) وتحقيق الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

- معامل التحديد ( $R^2$ ) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ  $R^2 = 0.377$  ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء المستجوبين بمؤسسة حليب الحصنة محل الدراسة فإننا وجدنا أن كل (اندماج العاملين، انغماس العاملين، تمكين العاملين) معاً تساهم بنسبة 37.70 % في التغيرات التي تحدث في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة وان باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المستقلة (اندماج العاملين، انغماس العاملين، تمكين العاملين) والمتغير التابع وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي اثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية ( $sig$ ) والمبين في الجدول أعلاه اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقيمة 't' المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج). حيث من الجدول أعلاه نجد: أنه ومن بين قيم معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة (اندماج العاملين، انغماس العاملين، تمكين العاملين) المذكورة أعلاه انه فقط يوجد متغير وحيد وهو متغير (انغماس العاملين) له تأثير معنوي على المتغير التابع والمقدرة بـ ( $B=0.410$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة حيث بلغت المحسوبة ( $T_{cal}=3.684$ ) وأن قيمة ( $sig=0.001$ ) اقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أن معامل الانحدار للمتغير (انغماس العاملين) معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وتشير هذه القيمة المعنوية أن زيادة مستوى (انغماس العاملين) بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة بـ 0.410 وحدة .

- ومنه ومن النتائج السابقة ننتهي تحديد نموذج الانحدار الخطي والذي يطابق بيانات العينة ويفسر العلاقة بين المتغيرات المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة هو:

$$y = 1.678 + 0.410(x_1) + \varepsilon_i$$

$$R^2 = 0.377 \quad r = 0.614$$

$$F = 10.066 \quad SIG : 0.000$$

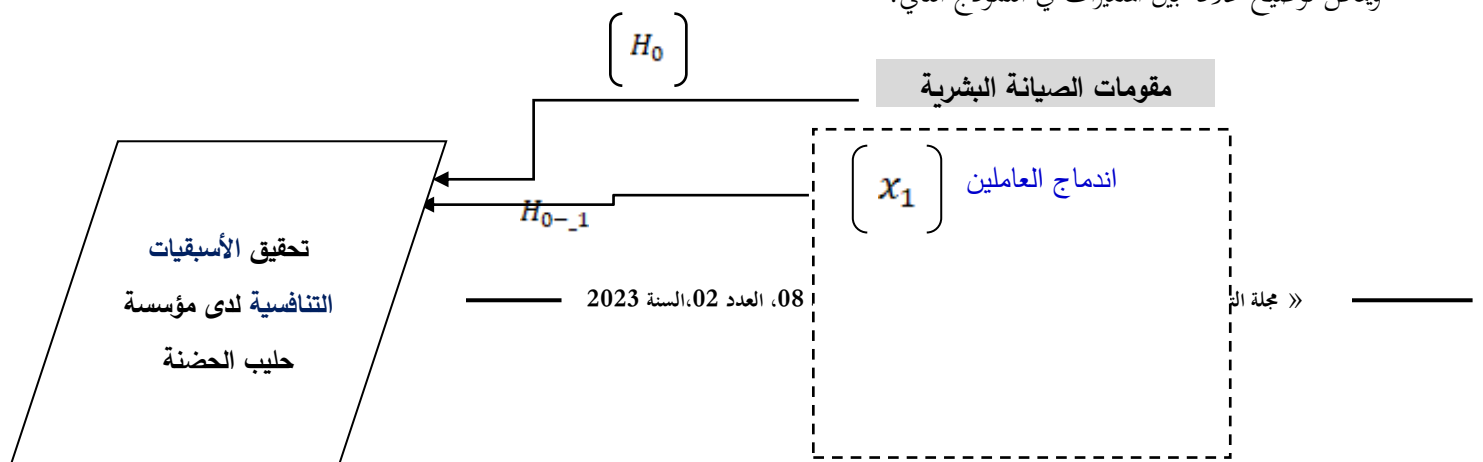
### III 2.2- اختبار الفرضيات الفرعية

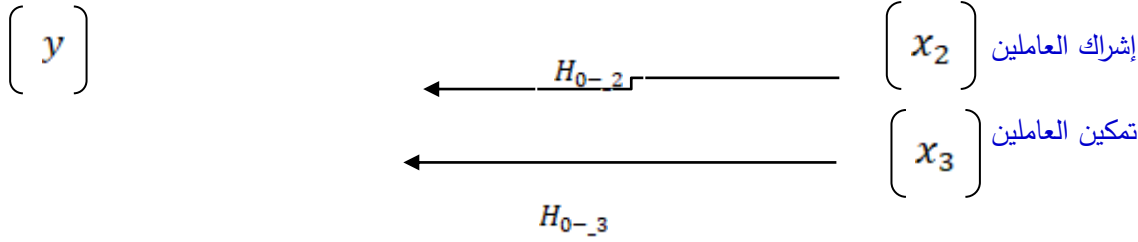
تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة حيث سوف نقوم بدراسة العلاقة بين متغير المستقل مقومات الصيانة البشرية بأبعادها الثلاثة (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) ومتغير التابع (تحقيق الأسبقيات التنافسية) وهذا من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

أولاً: نستخدم الانحدار المتعدد وهذا ل اختبار الفرضية العامة لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) معاً على تحقيق الأسبقيات التنافسية وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيهما ليس له أي تأثير على تحقيق الأسبقيات التنافسية في وجود المتغيرات المستقلة كلها معاً.

ثانياً: نستخدم الانحدار البسيط وهذا ل اختبار الفرضيات الفرعية، حيث نهدف إلى معرفة تأثير كل من (اندماج العاملين، انغماس أو إشراك العاملين، تمكين العاملين) على حدة (أي كل عامل لوحده) في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

ويمكن توضيح علاقة بين المتغيرات في النموذج التالي:





- فرضيات العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

الجدول (10): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط		اختبار العلاقة بين	
	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	متغير مستقل
نقل الفرضية (H <sub>1</sub> )	0.333	0.577	0.000	25.973	تحقيق الأسبقيات التنافسية	انغماس العاملين
نقل الفرضية (H <sub>1</sub> )	0.165	0.407	0.002	10.310		تمكين العاملين
نقل الفرضية (H <sub>1</sub> )	0.186	0.432	0.001	11.900		اندماج العاملين

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال النتائج الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين انغماس العاملين وتحقيق الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وأن متغير انغماس العاملين يساهم بنسبة 33.30% في التغيرات التي تحدث في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة حليب الحضانة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما اهتمت المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة ببعده انغماس العاملين أدى ذلك إلى تحقيق أبعاد الأسبقيات التنافسية، والذي يشير إلى أن انغماس العاملين يهدف إلى خلق روح التعاون والتفاعل بينهما، مما يؤدي إلى إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح وهذا راجع أيضاً إلى إشراك العامل والتزامه ورضاه عن العمل، والذي تكون محصلته النهائية متمثلة بالرضا الوظيفي والذي ينعكس على تقليل إصابات العمل و انخفاض مستويات دوران العمل وانخفاض التكاليف المترتبة عن ذلك، فضلا عن تحقيق نسبة أعلى من رضا الزبون وتقديم منتجات ذات جودة عالية وبالسرعة المطلوبة.

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تمكين العاملين وتحقيق الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وأن متغير تمكين العاملين يساهم بنسبة 16.50% في التغيرات التي تحدث في تحقيق الأسبقيات التنافسية لمؤسسة حليب الحضانة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما اهتمت المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة ببعده التمكين أدى ذلك إلى تحقيق الأسبقيات التنافسية، والذي يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة لما تقوم بتدريب عمالها وتعليمهم كيفية استخدام المعدات وصيانتها بشكل جيد هذا يكسبهم معرفة ومهارة عالية سوف يساهم ذلك في تحسين إنتاجيتهم وزيادة فعالية المعدات من خلال إخضاعهم للدورات التدريبية سواء كانت داخلية أو خارجية وبالتالي هذا سينعكس بالإيجاب على أبعاد الأسبقيات التنافسية (تخفيض في التكاليف، تقديم منتجات عالية الجودة، السرعة في التسليم، المرونة في تغيير خطوط الإنتاج وتوفير الطلبة في الوقت المحدد، وزيادة روح الإبداع لدى العاملين واستعدادهم للعمل من تلقاء أنفسهم في جو تسوده الثقة و الاحترام).

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اندماج العاملين وتحقيق الأسبقيات التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وأن متغير اندماج العاملين يساهم بنسبة 18.60% في التغيرات التي تحدث في تحقيق الأسبقيات التنافسية لمؤسسة حليب الحضانة محل

الدراسة، وتعني هذه العلاقة أنه كلما اهتمت المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة ببعدها اندماج العاملين سيؤدي ذلك إلى تحقيق أبعاد الأسبقيات التنافسية، لكونها تركز على وجود علاقة مباشرة بين الإدارة والعاملين ومحاولة تطوير العلاقة بينهما، والسماح لهم بمناقشة القضايا المؤثرة على أعمالهم مع احتفاظ الإدارة بحقوقها الإدارية، حيث الإدارة الفعالة تضمن التفاعل بين عناصر النظام من جانب الموارد البشرية للصيانة من جانب آخر وذلك بالاعتماد على الأساليب الحديثة في تفعيل قدرات وإمكانيات العاملين مما ينعكس بشكل إيجابي ويمتيز على الإنتاجية، التكلفة والجودة ورضا الزبون .

### III. 3- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (فرضية الفروق بين المتغير المستقل والمتغيرات الشخصية)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل).

الجدول (11): يبين نتائج دراسة الفروق في آراء المستجوبين نحو مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية

نتيجة اختبار الفرضية	Sig.	Statistic /(T-TEST) (F-TEST)	نوع الاختبار الاحصائي المستخدم في دراسة الفروق في آراء المستجوبين	اختبار الفروق بين	
				المتغيرات الشخصية	المتغير المستقل
لا توجد فروق ومنه نقبل الفرضية ( $H_0$ )	0.435	-0.788	اختبار 'ت' (T-TEST) لعينتين مستقلتين	الجنس	مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية
لا توجد فروق ومنه نقبل الفرضية ( $H_0$ )	0.736	0.308	اختبار 'تحليل التباين الأحادي' (F-TEST) ANOVA	المؤهل العلمي	
لا توجد فروق ومنه نقبل الفرضية ( $H_0$ )	0.431	0.934	اختبار 'تحليل التباين الأحادي' (F-TEST) ANOVA	الأقدمية المهنية	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد انه وبنظر إلى قيمة مستوى المعنوية (Sig) للاختبارات الإحصائية (T-TEST) و (F-TEST) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل).

#### IV- الخلاصة:

تعرضنا في هذه الدراسة إلى تطبيق صيانة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، حيث تم التطرق إلى مقومات العنصر البشري لنظام الصيانة التي تشمل العناصر التالية (انغماس، اتمكين و اندماج العاملين)، بعدها انتقلنا إلى الأسبقيات التنافسية، هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي من الدراسة والذي طبق في مؤسسة حليب الحصنة المتواجدة في المنطقة الصناعية بولاية المسيلة حيث صممت استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض

النتائج التي يتم توضيحها فيما يلي:

#### 1.IV- نتائج اختبار الفروض:

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والتي تناولت دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مؤسسة حليب الحصنة ما يلي:

- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس المرتفع، إذ وُجد أنه مستوى متوسط، إذ بلغ متوسط إجاباتهم على مقومات صيانة الموارد البشرية (2,8416) بانحراف معياري قدره (0,662)؛

- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن ترتيب مقومات الصيانة البشرية من حيث درجة التطبيق جاءت على النحو التالي: إندماج العاملين في المرتبة الأولى بمتوسط (2,9365)، ثم بُعد انغماس العاملين في المرتبة الثانية بمتوسط (2,9097)، وأخيراً تمكين العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط (2,7407)؛

- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بصورة عامة أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس المرتفع، إذ وُجد أنه مستوى متوسط، إذ بلغ متوسط إجاباتهم على محور الأسبقيات التنافسية (3,3013)، بانحراف معياري (0,633)؛

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيق مقومات الصيانة البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أن أي زيادة لهذه المقومات سيؤدي إلى الزيادة في تحقيق الأسبقيات التنافسية؛

- تساهم مقومات الصيانة البشرية بأبعادها الثلاثة في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث اتضح ذلك من خلال قبول الفرضيات الفرعية الخاصة لهذه الفرضية الرئيسية، حيث أظهرت النتائج أن انغماس العاملين يساهم في تحقيق أبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث حقق معامل الارتباط (0,577)، كما يساهم بُعد تمكين العاملين في تحقيق أبعاد الأسبقيات التنافسية حيث حقق معامل الارتباط (0,407)؛ أما بالنسبة لبُعد إندماج العاملين فيساهم في تحقيق أبعاد الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الجزائرية محل الدراسة حيث حقق معامل الارتباط (0,432)؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مقومات الصيانة البشرية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل).

#### 2.IV- مقترحات وتوصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يقدم الباحثان بعض الاقتراحات التي يأمل أن تفيدها المعنيين بالأمر بالمؤسسة محل الدراسة وهي:

- حث المؤسسة على التعاون والتنسيق بين قسم الصيانة وقسم الموارد البشرية حيث يقع على عاتق المسؤولين متابعة تنفيذ جميع عمليات الصيانة من خلال إعداد قائمة بنشاطات الصيانة وتوثيقها توزع على مشغلين الآلات لكي يتمكنوا من تطبيقها بحيث تصبح سلوكاً يومياً عندهم؛

- تشكيل مجموعات صغيرة تناقش مشاكل العمل اليومية والروتينية من أجل تبادل الخبرات والمهارات؛

- يجب على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية للمشغلين المعدة على نشاطات الصيانة وتشجيعهم على تبادل المعارف والمهارات فيما بينهم، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية تطوير أساليب التنظيف والتزيت والتشحيم المستخدمة للمعدات والآلات بهدف تقليل التكاليف وإزالة كل أنواع الهدر؛

- يجب على المؤسسة تشجيع العاملين على إجراء الفحص الذاتي المستمر من خلال وضع أساليب جديدة للتنظيف والتشحيم المستخدمة للمعدات والآلات؛

- توجيه عمال ذوي كفاءات عالية ومتعددي المهام في قسم الصيانة؛



- ضرورة إعطاء العاملين الحرية في تعبير عن آرائهم وتوسيع مشاركتهم لخلق حالة من التفاعل والتوازن بين أجزاء المؤسسة وزرع الثقة والاطمئنان بين المديرين والمرؤوسين لدعم روح الولاء والانتماء.

#### - الإحالات والمراجع:

- <sup>1</sup>. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المعجم العربي الأساسي لاروس، 1989.
- <sup>2</sup>. سماح شعبان أحمد عودة. (2012). أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية. غزة. ص 10.
- <sup>3</sup>. محمد عبده حافظ. (2011). صيانة الموارد البشرية. ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع. مصر. ص 07.
- <sup>4</sup>. أحمد محمد المصري. (1994). صيانة الموارد الجانب المهمل في الإدارة النامية. مجلة الإدارة. المجلد 27. العدد 02. ص 27.
- <sup>5</sup>. محمود السيد إمام. (2018). الاستغراق الوظيفي وعلاقته بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE. العدد 08. ص 319.
- <sup>6</sup>. مسلم علاوي شليبي السعد ويوسف مناضل إبراهيم السعد. (2015). استخدام نظام الصيانة في تحسين الأداء الإنتاجي (دراسة حالة في شركة مصافي الجنوب/البصرة). مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 17. العدد 02. ص ص 29-30.
- <sup>7</sup>. فلة عيساوي ومراد بومنقار. (2015). إستراتيجية تمكين العاملين الإداريين: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 44. ص 142.
- <sup>8</sup>. بطاهر بختة ومخفي أمين. (2018). إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة كلوز وشركة توزيع الأدوية فرع مستغانم-. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية. العدد 04. ص 250.
- <sup>9</sup>. بوخمحم عبد الفتاح وبوتاعة سلمية. (2015). إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء-جيجل، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. العدد 01. ص 44.
- <sup>10</sup>. أحمد دن. (2017). أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة. مجلة مجاميع المعرفة. العدد 05. ص 95.
- <sup>11</sup>. عمر وصفي عقيلي. (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر-. دار وائل للنشر. عمان. الأردن. ص 124.
- <sup>12</sup>. يوسف حجيم الطائي وآخرون. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن. ص 201.
- <sup>13</sup>. إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات. (2015). أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن: دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البترا. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. ص 28.
- <sup>14</sup>. زين عزت محمد قنديل. (2015). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. ص 31.
- <sup>15</sup>. نادر أحمد سعدون السمان ورياض جميل وهاب. (2012). متطلبات إقامة الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في تحقيق الأسبقيات التنافسية-دراسة تطبيقية في معمل إسمنت حمام العليل في الموصل. مجلة تنمية الرافدين. كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد 34. العدد 109. جامعة الموصل. العراق. ص 19-20.
- <sup>16</sup>. فارس جعبار شلاش وماجد جودة جاسم. (2012). أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات دراسة استطلاعية في معمل خياطة ألبسة النجف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد 21. جامعة القادسية. العراق. ص ص 86-87.
- <sup>17</sup>. بوحدود فتيحة. (2015). إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن. ص 28.
- <sup>18</sup>. أمل عبد محمد علي وأكرم الياسري. أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، تم الإطلاع عليه من الموقع <http://www.docudesk.com>، العراق. ص 122.

<sup>19</sup> Mana carricano et Fanny Poujol. (2009). *Analyse de données avec spss*, Edition PERSON. P53

<sup>20</sup>. عبد الناصر السيد عامر. (2018). نموذج المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر. ص ص 27-28.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

أمنة تيطراوي وحبيبة بن زغدة (2023)، دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة حضانة حليب-، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 08(العدد 02)، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر ص.ص 239-256.



SCAN ME