

التوجه من الدور التقليدي لمصلحة المستخدمين إلى إدارة موارد بشرية بمهام ذات بعد إستراتيجي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية)

**Moving from the traditional role to the personal service to human resources management with tasks with a strategic dimension and its role in achieving competitive advantage (applied study)**

د. فيروز بوزورين

أستاذ محاضر قسم "ب"، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر

[fairouzpme@yahoo.fr](mailto:fairouzpme@yahoo.fr)

تاريخ القبول: 2018/09 /17

تاريخ الاستلام بعد التصحيح: 2017/10/28

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات المتوسطة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات تتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأن لإدارة الموارد البشرية فيها دورا استراتيجيا، وتوفر هذه المؤسسات على الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي وأن البعد الاستراتيجي يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ذاتها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية؛ الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية؛ المؤسسات المتوسطة.

**Abstract:** This research paper aims to identify the strategic dimension of human resources management and its role in achieving competitive advantage, applying to a group of medium institutions. The study found that these institutions adopt the concept of strategic management of human resources management, and that human resource management has a strategic role, these institutions provide the necessary conditions for human resources management to play its strategic role and that the strategic dimension positively and significantly affects the competitive advantage of the institutions themselves.

**Keywords:** Human resources management; strategic management of human resources management; competitive advantage; medium institutions.

**تمهيد:**

كغيرها من المؤسسات، تسعى المؤسسات المتوسطة الجزائرية إلى بناء مزايا تنافسية، باستخدام الإستراتيجية التنافسية التي تتوافق مع أهدافها وظروفها لتحقيق أفضل أداء، والعمل على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها المتاحة في إنتاج منتجات وتقديم خدمات تؤدي إلى زيادة ثقة العميل في هذه المؤسسات وتعمل على تفضيله وزيادة رضاه عما تقدمه له. ويُعتبر ذلك مرهونا بمدى قدرة هذه المؤسسات، وبالتحديد إدارات مواردها البشرية والمسؤولين عنها، على اختيار الموارد البشرية القادرة على إضافة القيمة وتميز بالسمات الإيجابية النادرة التي لا تمتلكها المؤسسات المنافسة والتي يصعب تقليدها في سوق العمل والعمل على جذبها والحفاظ عليها

والاستغلال الأمثل لخصائصها. ومن هنا تُستمد أهمية الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي في إطارها، يُنظر للموارد البشرية على اعتبار أنها موردا إستراتيجيا. مع ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية للمؤسسة بما توفره من فرص وتحديات.

إشكالية البحث: تتمحور إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

كيف يؤثر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؟ بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات المتوسطة التي تنشط بولاية سطيف. ولمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضية التالية:

يؤثر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إيجابا وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الناشطة بولاية سطيف.

أهمية البحث: تعددت الأبحاث والدراسات حول المؤسسات المتوسطة، إلا أنّ الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع تعتبر محدودة. ومن خلال بحثنا هذا، نحاول التعرف على واقع ومدى أهمية الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي تضمن للمؤسسات المتوسطة الجزائية التسيير الفعّال لمواردها البشرية سعيا منها لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، وبذلك نتعرف على مدخل آخر لزيادة تنافسيتها واستمراريتها وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:

1. معرفة مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
2. إبراز الدور الإستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة.
3. التعرف على مدى توفر هذه المؤسسات على الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي.
4. معرفة طبيعة ودرجة تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لذات المؤسسات.

منهج البحث: سيتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث، على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله يتم جمع مختلف البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وتبويبها وتحليلها. إضافة إلى المنهج الاستقصائي في الجانب التطبيقي؛ حيث سيتم إجراء الدراسة الميدانية في (50) مؤسسة متوسطة بولاية سطيف، وذلك بالاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي تتضمن محاور تضم عدداً من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وتخدم أهداف البحث. وسيتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22، وذلك بهدف اختبار الفرضية المقترحة لهذه الدراسة واستخلاص النتائج.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة **Christopher J. Collins; Kevin D. Clark (2003)**: تحت عنوان " Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage" هدفت إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل أكثر تحديداً، هدفت إلى دراسة العلاقات بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على أساس الشبكات، جوانب من الشبكات الاجتماعية الخارجية والداخلية لفرق الإدارة العليا وأداء المؤسسة. وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في 73 مؤسسة ذات تكنولوجيا عالية، وخلصت إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود شبكات الإدارة العليا كمتغير وسيط.

2. دراسة **Chung- Jen Chen; Jing- Wen Huang (2009)**: عنوانها " Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity" ، حيث تعالج هذه الدراسة دور قدرة إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية والأداء الابتكاري من وجهة النظر

القائمة على المعرفة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من أفضل 5000 مؤسسة في تايوان (استنادا إلى إحصائيات رسمية)، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات المقترحة على عينة ضمت 146 مؤسسة تم سحبها بطريقة عشوائية. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط ارتباطا إيجابيا مع قدرة إدارة المعرفة التي بدورها لها أثر إيجابي على الأداء الابتكاري. وبينت النتائج أن القدرة على إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الابتكاري. كما ناقشت الدراسة الآثار الإدارية وسلطت الضوء على التوجهات البحثية المستقبلية.

**3. دراسة (Nibedita Saha; Ales Gregar) (2012):** بعنوان " Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms" وهي عبارة عن مقال غرضه الأساسي تحليل إشكالية اعتبار الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية في عصر العولمة. ولذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية إدارة الموارد البشرية في ضمان نجاح أية مؤسسة تقوم على اعتقاد أن المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية من خلال استخدام مواردها البشرية بكفاءة وفعالية. وفيما يتعلق بهذا التحدي الجديد لإدارة الموارد البشرية، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات من عدمه. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة تبرز قيمة الموارد البشرية وأنشطتها الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها التنافسية.

**4. دراسة (Sanad A. Alajmi; Meshref A. Alenezi) (2016):** تحمل عنوان " Human resource management practices and competitive advantage: The mediator role of person-organization fit" وهي عبارة عن مقال يرى الباحثان من خلاله أن الميزة التنافسية هي أداة أساسية للمؤسسات المنافسة في بيئة الأعمال الحالية، وشركات التصنيع الكويتية تسعى إلى مواكبة التغيرات الجديدة واعتماد مزاي تنافسية للبقاء والاستمرارية في الاقتصاد العالمي. والغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية لشركات التصنيع الكويتية. وتمثل المستجوبون في العاملين في 63 شركة صناعية. وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي تشير إلى عدم وجود توافق في الآراء في الأدبيات الحالية فيما يخص أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وهناك البعض من جوانب الاتفاق بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة الذكر، إلى جانب العديد من جوانب الاختلاف التي تميز هذه الدراسة، أهمها ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة، تم إجراء الدراسات السابقة في بعض الدول وهناك دراسات أخرى نظرية فقط، بينما سيتم إجراء الدراسة الميدانية الخاصة بهذا البحث بالمؤسسات المتوسطة الجزائرية،

- من حيث هدف الدراسة، هدفت الدراسات السابقة إلى تحقيق العديد من الأهداف المتباينة والمتنوعة، أما دراستنا الحالية فهي تسعى إلى التعرف على واقع ومستوى أهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف، ودراسة أثره في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات،

- من حيث متغيرات الدراسة وأداتها، سوف نعتمد بصفة أساسية على الاستمارة كأداة لجمع البيانات الضرورية للدراسة. وهي تتضمن بيانات خاصة بالمستجوبين (الجنس، المستوى التعليمي)، وبيانات خاصة بالمؤسسة (مجال النشاط، الخبرة في هذا المجال). وتتضمن جزء حول البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وجزء خاص بالميزة التنافسية؛ يشتمل كل منهما على عدد من المحاور وكل من هذه المحاور يحتوي على مجموعة من العبارات الملائمة.

- ركزت بعض الدراسات السابقة على تحليل الأثر أو الدور أو العلاقة بين المتغيرين باستخدام متغير وسيط، في حين دراستنا لم تستند إلى أي متغير وسيط.

- سيتم إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث في 50 مؤسسة متوسطة، تتوزع على مختلف المناطق الصناعية بولاية سطيف، وتنشط في قطاعات النشاط الأساسية: البناء والأشغال العمومية، الصناعة والخدمات، وتابعة للقطاعات العام والخاص.

## أولا. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

**1. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** هناك صعوبة لدى الباحثين في التفرقة بين إدارة الموارد البشرية (GRH) والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، في حين إذا رجعنا إلى تعاريف هذه الأخيرة، نجد أنها تظهر الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من جهة، وتظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية. ويعتبر التجانس الداخلي والخارجي، عامل التفرقة الأساسي بالنسبة للعديد منهم<sup>1</sup>.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية والمهام المرتبطة بتطوير والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة، والتي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. أي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بهدف تحسين مستويات الأداء وتطوير الثقافة التنظيمية"<sup>2</sup>. وتعرف كذلك بأنها: "مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها. ومعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة"<sup>3</sup>. والتي تمثل أداة أساسية تحدد قائمة النشاطات والأهداف التي يتم التركيز عليها أو التخلي عنها خلال ثلاث إلى خمس سنوات، من طرف إدارة الموارد البشرية. وذلك لغرض التكيف مع التغيرات المتوقعة والتنسيق مع باقي الوحدات في المؤسسة وتطوير وتمييز المؤسسة مقارنةً بمنافسيها<sup>4</sup>.

تأسيسا على ما سبق، يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: العملية التي يتم من خلالها تفاعل وتكامل إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجيات التشغيلية لغرض تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، أخذا بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية.

أما فيما يخص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فيجب على هذه الإدارة تصميم إستراتيجية موارد بشرية ذات صلة وثيقة مع إستراتيجية المؤسسة. أي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة في مجالات إدارة الموارد البشرية، والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية. فإستراتيجية الموارد البشرية تعتبر بمثابة الدليل أو المرشد لاتخاذ قرارات مجموع الشركاء: متخصصي وظيفة الموارد البشرية، المديرين التنفيذيين والعاملين أنفسهم فيما يتعلق بمساراتهم وتدريبهم وغيرها<sup>5</sup>. وقد وصف (Dyerand Reeves) إستراتيجيات الموارد البشرية بأنها: "حزم متسقة داخليا من ممارسات إدارة الموارد البشرية". وحسب (Boxall) فإنها توفر "إطارا من الغايات والوسائل الحاسمة". ويؤكد (Richardson and Thompson) أن أية إستراتيجية أعمال يجب أن تتضمن عنصرين أساسيين هما: الأهداف الإستراتيجية (الأشياء التي من المفترض أن تحققها الإستراتيجية)، وخطة العمل (الوسائل التي تستخدم لتحقيق الأهداف)<sup>6</sup>.

## 2. عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: والتي نوجزها فيما يلي<sup>7</sup>:

أ. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية.

ب. وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يعمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ج. وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تدعم وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيز التنفيذ.

د. وضع الخطط الوظيفية والسياسات والإطار الزمني، الخاصة بنظام الموارد البشرية والكفيلة بتنفيذ الإستراتيجية.

هـ. تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات المتعلقة بها، ومستوى الخدمة ودرجة رضا المستفيدين منها.

ويُطرح السؤال حول مدى قدرة المدير على التكيف، ليكون قادراً على العمل في ظل الأوضاع المتغيرة باستمرار، وقادراً على تطوير إستراتيجية تسمح بأن تستجيب المؤسسة وتتفاعل مع كل البدائل التي تواجهها. فلم يُعد من الممكن تنفيذ خطة تشغيلية أُعدت مسبقاً، نظراً للتقلبات البيئية وانفراد كل مؤسسة بثقافتها الخاصة<sup>8</sup>. وحتى تضطلع هذه الإدارة بالدور الإستراتيجي المنوط بها، يجب توفير المعلومات وتوافر المهارات والمعارف الضرورية للمسؤولين عن هذه الإدارات، والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور، وأن يركزوا اهتمامهم على المشكلات الإستراتيجية بدلا من الاهتمام بالمشاكل التشغيلية اليومية، وأن يدعم دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإستراتيجية المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فقد أصبح من بين مهامهم الأساسية<sup>9</sup>:

أ. مناقشة الإستراتيجية العامة للمؤسسة مع المديرية العامة، والأخذ بعين الاعتبار أهداف تنمية رقم الأعمال وأنماط النمو المتوخاة.

ب. مراقبة تغيرات إستراتيجيات الموارد البشرية ومقارنتها مع المؤسسات المماثلة من حيث الحجم أو النشاط، والعمل على مواكبة الابتكارات.

ج. تحديد إستراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة على أساس المعلومات المذكورة سابقاً، للمصادقة عليها من قبل المديرية العامة.

د. تجسيد هذه الإستراتيجية في كل مجالات الموارد البشرية، وتحديد أهداف عامة ومحددة لكل قسم، دائرة وموقع.

هـ. تمثيل الإدارة والتفاوض مع الهيئات الممثلة للعمال.

و. التواصل مع العمال والنقابات فيما يتعلق بمشاريع الموارد البشرية.

## 3. العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية: إن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد تطور عبر عدة مراحل؛ فبعد أن

كان في الستينات من القرن الماضي وظيفة إدارية، ظهر في مطلع الثمانينات كمدخل جديد وهو إدارة الموارد البشرية. وفي ظل هذا المفهوم ظهرت مداخل ونماذج جديدة تعد الحجر الأساس المفاهيمي للنظام الحديث لإدارة الموارد البشرية، منها<sup>10</sup>:

أ. نموذج هارفارد (Harvard Model): يرجع أساس هذا النموذج إلى المحاضرة التي قدمها (Michael Beers) في كلية الإدارة بجامعة هارفارد عام 1981. وهذا النموذج يقترح أن قرارات إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات أصحاب المصالح أو بعض العوامل الموقفية أو الظرفية. وأساسه هو خلق علاقة جيدة وملتزمة ما بين المؤسسة والعمالين فيها والتي تعد ضرورية لتحقيق أعلى مستويات المخرجات، وتمثل في: التزام العاملين، مؤهلاتهم، درجة التقارب ما بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة

وفاعلية كلف ممارسات إدارة الموارد البشرية. ويرى هذا النموذج أن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية يمكن تحقيقها فقط، من خلال تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة ودعمها من قبل الإدارة التنفيذية في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

ب. **نموذج ميشيغان (Michigan Model):** تم تطويره في جامعة (Michigan) الأمريكية من قبل (Fombrun, ) (Tichy&Devanna) عام 1984، والذي اقترح أنه من أجل تحسين وزيادة الأداء، يجب على المؤسسات ربط إستراتيجياتها وإستراتيجيات الموارد البشرية وهياكلها. وأكد على المكافآت المستخدمة للحصول على السلوكيات المرغوبة في المؤسسة. وتتمثل العوامل الأساسية في هذا النموذج في: الاختيار، التقييم، المكافآت والتطوير. ويمكن إيجاد هذه العوامل في المستويات الثلاثة لاتخاذ القرار في المؤسسات؛ المستوى الإستراتيجي، الإداري والتشغيلي.

لقد كان الربط بين هاتين الإستراتيجيتين موضع اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، والذين أجمعوا على أن دمج الإستراتيجية وتكاملها مع إدارة الموارد البشرية، ينتج عنه عادة مخرجات تنظيمية إيجابية تحقق فاعلية المؤسسة؛ فحتى تكون هذه الأخيرة ناجحة، تحتاج إستراتيجيتها إلى الدعم من طرف إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن ضعف التكامل بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، قد يكون السبب في فشل تنفيذ الإستراتيجيات. وقد تم تحديد العلاقة بينهما في خمسة نماذج، هي<sup>11</sup>:

- **النموذج المستقل:** حسب فلسفة هذا النموذج، لا توجد علاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وقد كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً. ويتبين منه أن إستراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محل اهتمام المؤسسة.

- **النموذج التوافقي:** يعتبر العاملون بموجبه، مفتاح تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛ إذ يتم تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة. وفي ظلها تقوم إدارة الموارد البشرية بالاستجابة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الحالية والمستقبلية.

- **النموذج التحويري:** وفقاً له، يتم تطوير العلاقة خطوة إضافية باتجاه الأمام، إذ أن العلاقة تحتاج إلى تحاور ومناقشة واتصالات باتجاهين وتبادل لوجهات النظر، وتقديم الآراء التي قد تأخذ بها عند صياغة الإستراتيجية.

- **النموذج الشمولي:** تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية وفقاً لهذا النموذج، مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط أداة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. بعبارة أخرى، هي لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آن واحد. ومن هذا النموذج اشتق (Boxall) عام 1996 فكرته المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد.

- **النموذج التكاملي:** حسب هذا النموذج، تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيسياً، ومفاده أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإنه يجب على المؤسسة أن تعمل على بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد.

ولابد من الإشارة إلى أن الحاجة للميزة التنافسية المستدامة، قد جعلت الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ذو أهمية متزايدة لنجاح المؤسسة في الأجل الطويل، على الرغم من خضوعها للعديد من الضغوط والتحديات التنافسية. وتعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخلاً إستراتيجياً لامتلاك الموارد البشرية المتميزة وتطويرها وتحفيزها من جهة، وربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

إن المؤسسة التي تسعى إستراتيجيتها لامتلاك ميزة تنافسية من خلال الإبداع والابتكار، تتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تشمل إستراتيجيتها تغيير ثقافة العاملين نحو العمل الجماعي، تهيئة الفرص للتعليم والتطور الوظيفي، استقطاب العاملين الذين لديهم

قدرات إبداعية. والمؤسسة التي تسعى إستراتيجيتها لامتلاك ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر، تتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتضمن عملياتها نشر الوعي بقضايا الجودة ومعاييرها بين العاملين، تطوير برامج تدريبية تركز على الجودة، وجعل الوعي بها من معايير الاختيار بين العاملين. أما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة تسعى لإدخال تكنولوجيا متقدمة لزيادة قدرتها التنافسية، فإنها لن تستطيع تحقيق هذا الهدف إلا إذا توفرت لديها الموارد البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها، وهو الدور الذي تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تنفيذه<sup>12</sup>.

#### 4. إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: "مهارة المؤسسة أو قدرتها على امتلاك وتطوير ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، لتكون قادرة على جذب العميل لصالحها عندما يكون بصدد القيام بعملية الاختيار"<sup>13</sup>. كما تعرف أيضا على أنها: "ما يسمح للمؤسسة بتحقيق ربحية مستدامة أكبر، إما من خلال أسعار أعلى أو من خلال تكاليف أقل أو من خلال مزيج من الاثنين معا"<sup>14</sup>. ويمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، من خلال الطرق الثلاثة التالية:

أ. دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة: تنطوي الإستراتيجية على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالموارد البشرية، إذ أن نجاح الإستراتيجية، وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة، يتطلب ضرورة توافر المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها. وعموما يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في جانبين<sup>15</sup>:

- ضمان أن المؤسسة تتوافر لديها الأعداد الكافية من الموارد البشرية ذات المواصفات والمهارات الضرورية المطلوبة.

- تنمية أنظمة رقابية تضمن قيام الأفراد بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على انجاز الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية. ويتم تحقيق ذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، أنظمة الاختيار، برامج التدريب والتنمية، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة المكافأة، وبرامج تنمية العلاقات مع العاملين.

ب. إدارة الموارد البشرية والقدرة على إدارة التغيير: تحتم البيئة شديدة الديناميكية، ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم وتحسين قدرتها على إدارة التغيير، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لخبرات إدارة الموارد البشرية، إذ أن المؤسسات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تنميتهم بحيث يدركون أن التغيير جزء هام من النمو وأن تدعم روح الإبداع والمرونة لدى الأفراد، بالإضافة إلى التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد<sup>16</sup>.

ج. إدارة الموارد البشرية وبناء التوحد الاستراتيجي للمؤسسة: يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة الأطراف ذات المصلحة سواء كانت داخل المؤسسة (العاملين) أو خارجها (العملاء)، المساهمون... إلخ، في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المؤسسة، فإذا كانت خدمة العميل من القيم الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة، فإن تلك القيمة يجب أن تكون متبناة من جانب العاملين والموردين والملاك وغيرهم من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. ويُعدّ خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والحفز وتقييم الأداء والاتصالات<sup>17</sup>.

## ثانياً. إجراءات الدراسة الميدانية

### 1. إجراءات الدراسة: شملت الدراسة الميدانية مجموعة من الإجراءات، نوجزها فيما يلي:

أ. تمّ تصميم استمارة تتضمن عبارات ذات صلة بمتغيرات الدراسة إضافة إلى البيانات الخاصة بالمستجوبين والبيانات حول المؤسسات المدروسة.

ب. تمّ عرض هذه الاستمارة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص، لغرض التأكد من صدقها.

ج. تم تقديم الطلبات لمديري 55 مؤسسة لتعبئة استمارة البحث، مع شرح مختصر لطبيعة الدراسة والهدف منها.

د. تم توزيع الاستمارات على مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة (مدير الإدارة والمالية، رئيس دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة، رئيس دائرة الموارد البشرية، رئيس مصلحة المستخدمين)، وذلك تبعاً للهيكل التنظيمي لكل مؤسسة.

هـ. بعد استرجاع الاستمارات، تم استبعاد 5 منها نظراً لعدم الإجابة على كل العبارات. وعليه، أصبح عدد الاستمارات المقبولة 50 استمارة. ليصبح بذلك عدد المؤسسات المتوسطة محل الدراسة هو 50 بدل 55 مؤسسة. وبلغت نسبة الاستمارات المقبولة إلى الاستمارات الموزعة  $90,90\%$ ، حيث أن:  $50 \div 55 = 90,90\%$ .

و. تمّ تفرغ بيانات الاستمارات الصالحة للتحليل ومعالجتها إحصائياً باستعمال مجموعة من الاختبارات والأدوات الإحصائية.

### 2. الأدوات الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، حيث سيتم الاعتماد على المقاييس الإحصائية الآتية:

أ. التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص مفردات العينة المدروسة.

ب. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة متوسط إجابات الباحثين ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، ومعرفة مدى تشتت إجاباتهم عن الإجابة المتوسطة، من أجل اتخاذ القرار بشأن عبارات الدراسة وتحديد اتجاه إجابات الباحثين حول كل عبارة.

ج. اختبار (T test) لعينة واحدة: لتحليل عبارات الاستمارة وقياس فرضية الدراسة وتحديد اتجاهات إجابات الباحثين.

د. معامل الانحدار: ويُعبّر هذا النموذج عن درجة (قوي جداً إلى ضعيف جداً) واتجاه التأثير (إيجابي أو سلبي) الذي يمارسه المتغير المستقل على المتغير التابع، وهو نوعان:

الانحدار البسيط: الذي يحدد تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد

الانحدار المتعدد: الذي يحدد تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

\* تم الاعتماد على السلم الآتي كبديل للعبارات: موافق (3) موافق نوعاً ما (2) غير موافق (1)



\* المتوسط الفرضي يساوي (02) أي  $2=3/(3+2+1)$  بمعنى يساوي مجموع النقاط الممنوحة لكل بديل من البدائل على عدد البدائل.

### ثالثا. عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم فيما يلي، بعرض النتائج المحصّل عليها والخاصة بكل من: الجنس، المستوى التعليمي، مجال نشاط المؤسسات وعدد سنوات خبرتها في ممارسة نشاطها، وذلك بالاعتماد على التكرارات المطلقة والنسبية. ثم نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ثم نتائج تأثير هذا الأخير على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

#### I. خصائص أفراد العينة و المؤسسات محل الدراسة

1. الجنس: توزّع أفراد العينة المدروسة بين ذكور وإناث، وبنسب متفاوتة، وفق ما يبينه الجدول أدناه:

##### الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكور	40	80,00
إناث	10	20,00
المجموع	50	100,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المستجوبين هم ذكور، إذ بلغ عددهم في العينة 40 مستجوبا وذلك بنسبة 80%، في حين بلغ عدد الإناث 10 فقط أي ما نسبته 20% من عينة الدراسة. ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسات ومناطق تواجدها، إذ نجد أغلبية مواردها البشرية ذكور وتشكل الإناث فئة قليلة كإطارات في المخبر أو المالبة وذلك في كل المؤسسات.

2. المستوى التعليمي: تباين المستوى التعليمي لأفراد العينة ما بين متوسط، ثانوي وجامعي، إلا أن أغليبتهم كانوا جامعيين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

##### الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
متوسط	2	4,00
ثانوي	6	12,00
جامعي	42	84,00
المجموع	50	100,00

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة يتوزع على ثلاث مستويات، وبنسب متباعدة؛ إذ أن 84% منهم ذوي مستوى جامعي، بما يعادل 42 مستجوب، وقدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 12% وهي ما يمثل 6 أفراد، في حين لم تتجاوز نسبة ذوي المستوى المتوسط 4% فقط.

استناداً إلى ما سبق، نستنتج أن أغلبية مسؤولي إدارة الموارد البشرية ذوي مستوى جامعي، وذلك لحساسية وأهمية المنصب وعلاقة الإدارة وتكاملها مع الإدارات الأخرى في المؤسسة، مما يتطلب أفراد بمستوى تعليمي عالي.

**3. مجال النشاط:** تم تحديد قطاعات النشاط الثلاثة الكبرى، وهي: البناء والأشغال العمومية، الصناعة والخدمات، وقد بينت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تنشط في مختلف القطاعات التي تم تحديدها. والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم 03: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب مجال النشاط**

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مجال النشاط
30,00	15	البناء والأشغال العمومية
58,00	29	الصناعة
12,00	6	الخدمات
100,00	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية هي مؤسسات صناعية، وذلك بنسبة 58% بما يعادل 29 مؤسسة في مجال: الصناعات المعدنية، الكيماويات، الصناعات الغذائية وصناعة الجلود، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي تنشط ضمن قطاع البناء والأشغال العمومية 30% من إجمالي المؤسسات، أي ما يمثل 15 مؤسسة في قطاع مواد البناء، السيراميك والزجاج، والبناء والأشغال العمومية، بينما لم تتجاوز تلك التابعة لقطاع الخدمات نسبة 12% تُشكّل في مجموعها 6 مؤسسات تنشط في مجالات النقل والمواصلات، التجارة والخدمات المقدمة للعائلات.

**4. عدد سنوات الخبرة في مجال النشاط:** انحصرت سنوات خبرة المؤسسات محل الدراسة، في مجال نشاطها، في فئتين فقط، وفق ما يشير إليه الجدول الموالي:

**الجدول رقم 04: توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب سنوات الخبرة في مجال النشاط**

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الخبرة في مجال النشاط
10,00	5	من 05 إلى 10 سنوات
90,00	45	11 سنة فما أكثر
100,00	50	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تُظهر النتائج كما هو موضَّح في الجدول أعلاه، أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة بما يعادل 45 مؤسسة، يفوق عدد سنوات خبرتها في مجال نشاطها 11 سنة، وذلك بنسبة 90%، في حين تمثل نسبة المؤسسات التي تتراوح خبرتها ما بين 5 إلى 10 سنوات 10% أي 5 مؤسسات فقط. إذن، فالمؤسسات المدروسة تزاوَل نشاطها منذ مدة معتبرة، وهذا يدل على امتلاكها لإدارة موارد بشرية، بما مختلف الممارسات الضرورية التي مكنتها من الحصول على أفضل الموارد البشرية، وكذلك من الاستمرارية خلال سنوات نشاطها.

## II. عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بمحاور البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

سنقوم فيما يلي، بعرض نتائج إجابات مسؤولي إدارات الموارد البشرية، المرتبطة بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة محاور تشمل: مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والشروط الضرورية لقيامها بالدور الإستراتيجي المنوط بها، ثم نقوم بعرض النتائج النهائية للبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

1. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية": في المؤسسات محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

### الجدول رقم 05: عرض نتائج الإجابات حول مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
1. يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة في ضوء إستراتيجيتها العامة	2,6400	0,59796	7,568	0,000	دال (موافق)
2. تعتمد المؤسسة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية	2,8200	0,43753	13,252	0,000	دال (موافق)
3. تبدل الموارد البشرية بمجهودات معتبرة لغرض تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	2,6800	0,55107	8,726	0,000	دال (موافق)
4. تواجه المؤسسة العديد من التحديات في بيئة عملها الداخلية	1,6800	0,68333	-3,311	0,002	دال (غير موافق)
مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تزيد من أهميتها	2,4550	0,35603	9,037	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لمحور تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يقدر بـ (2.45) بانحراف معياري قدره (0.35) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة يدركون ويطبقون مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسساتهم. وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدر بـ (9.03) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)؛ إذن المؤسسات محل الدراسة تتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلي المؤسسات محل الدراسة، وهي العبارات الثلاث الأولى والتي تؤكد على اعتماد المؤسسة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل بمتوسط حسابي قدره (2.82)، والموارد البشرية بما تبذل مجهودات معتبرة لغرض تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.68)، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية للمؤسسة في ضوء إستراتيجيتها العامة بمتوسط حسابي قدره (2.64).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات سالبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05) وهي تمثل العبارة التي لم يوافق عليها مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وهي: تواجه المؤسسة العديد من التحديات في بيئة عملها الداخلية بمتوسط حسابي قدره (1.68). إذن بصفة عامة وافق مسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تعبر عن مدى تبني المؤسسات المدروسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو ما يؤكد على تبني هذه المؤسسات لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية": يمكن توضيح نتائج إجابات مسؤولوا إدارات الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، على العبارات التي تشير إلى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
5. تمتلك إدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تعتبر جزء من إستراتيجية المؤسسة	2,6800	0,58693	8,192	0,000	دال (موافق)
6. تشارك إدارة الموارد البشرية في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة	2,5800	0,70247	5,838	0,000	دال (موافق)
7. تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة	2,7000	0,58029	8,530	0,000	دال (موافق)
8. تتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة	2,7400	0,52722	9,925	0,000	دال (موافق)
9. تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير نظام مكافآت يتناسب مع مستويات الأداء	2,4800	0,76238	4,452	0,000	دال (موافق)
الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	2,6360	0,48266	9,317	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتبين من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يقدر بـ (2.63) بانحراف معياري قدره (0.48) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة دوراً إستراتيجياً حسب مسؤولي هذه الإدارة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدر بـ (9.31) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة دوراً إستراتيجياً.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسساتهم من عبارة لأخرى:

فكل العبارات جاءت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذه العبارات وافق عليها ممثلوا المؤسسات محل الدراسة، والتي تؤكد أن إستراتيجية الموارد البشرية تتكامل مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة (تكامل إستراتيجي خارجي) بمتوسط حسابي قدره (2.74)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل تنفيذ إستراتيجية المؤسسة (تكامل إستراتيجي داخلي) بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وأن إدارة الموارد البشرية تمتلك إستراتيجية خاصة بها تعتبر جزءاً من إستراتيجية المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.68)، ومشاركة هذه الإدارة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وقيام إدارة الموارد البشرية بتطوير نظام مكافآت يتناسب مع مستويات الأداء بمتوسط حسابي قدره (2.48).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل العبارات التي تمثل الدور الإستراتيجي

لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لإدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات دوراً إستراتيجياً.

**3. عرض نتائج الإجابات المتعلقة بعبارات محور "الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها":** يتضمن الجدول الموالي، نتائج الإجابات حول العبارات التي تمثل الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي، حسب آراء مسؤولي هذه الإدارات في المؤسسات محل الدراسة:

**الجدول رقم 07: عرض نتائج الإجابات المتعلقة بالشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها**

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
10. تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكاً هاماً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	2,6400	0,59796	7,568	0,000	دال (موافق)
11. يتم توفير المعلومات الضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية لقيام بدوره	2,8200	0,48192	12,032	0,000	دال (موافق)
12. يتوفر مدير إدارة الموارد البشرية على المهارات الكافية للقيام بمهامه	2,8800	0,32826	18,956	0,000	دال (موافق)
13. يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة	2,3400	0,84781	2,836	0,007	دال (موافق)
14. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة عند ظهور نتائج سلبية غير متوقعة	2,3000	0,93131	2,278	0,027	دال (موافق)
15. تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا ظهرت متغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف	2,2000	0,83299	1,698	0,096	غير دال (موافق نوعاً ما)
الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها	2,5300	0,42816	8,753	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

تشير نتائج هذا الجدول، إلى أن المتوسط الحسابي لمحور الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها، يقدر بـ (2.53) بانحراف معياري قدره (0.42) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي، متوفرة في المؤسسات محل الدراسة.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (8.75) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن فالشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي متوفرة في المؤسسات محل الدراسة. ولكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى توفر هذه الشروط في مؤسساتهم من عبارة لأخرى مقسومة إلى مستويين:

المستوى الأول متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي تمثل العبارات التي وافق عليها ممثلوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة، وهي العبارات الخمسة الأولى والتي تؤكد أن: مدير إدارة الموارد البشرية يتوفر على المهارات الكافية للقيام بمهامه بمتوسط حسابي قدره (2.88)، وأنه يتم توفير المعلومات الضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره بمتوسط حسابي قدره (2.82)، وأن إدارة الموارد البشرية تعتبر شريكا هاما في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (2.64)، وأنه يتم إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات بمتوسط حسابي قدره (2.34)، وأن إدارة الموارد البشرية تقوم بإجراء المراجعة عند ظهور نتائج سلبية غير متوقعة بمتوسط حسابي قدره (2.30).

المستوى الثاني متوسطاتها الحسابية قريبة جدا من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك العبارات غير دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة يفوق (0.05) وهي تمثل العبارة التي كانت الموافقة عليها نوعا ما من طرف مسؤولي الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة وهي: قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا ظهرت متغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف بمتوسط حسابي قدره (2.20).

إذن بصفة عامة وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على معظم العبارات التي تبين مدى توفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي وعن قيامها بالمراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على توفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها في هذه المؤسسات.

**4. عرض النتائج النهائية الخاصة "بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية":** يبين الجدول أدناه، النتائج النهائية الخاصة بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة، والمتضمن المحاور الثلاثة الأساسية المجسدة له، ونعرضه فيما يلي:

## الجدول رقم 08: عرض النتائج الخاصة بالبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «T»	مستوى الدلالة	القرار
مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتحديات التي تزيد من أهميتها	2,4550	0,35603	9,037	0,000	دال (موافق)
الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	2,6360	0,48266	9,317	0,000	دال (موافق)
الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها	2,5300	0,42816	8,753	0,000	دال (موافق)
البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	2,5403	0,33722	11,330	0,000	دال (موافق)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن المتوسط الحسابي لمحور "البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، يقدر بـ (2.54) بانحراف معياري قدره (0.33) وهو أكبر من المتوسط الفرضي المقدر بـ (02)، وهذا يعني أن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة بعدا إستراتيجيا.

وما يؤكد ذلك هي قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ (11.33) وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، إذن لإدارة الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا في المؤسسات محل الدراسة.

مع عدم وجود اختلافات في مستوى البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات؛ فكل المحاور كانت متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (02) وقيمة "T" لتلك المحاور موجبة وهي دالة عند درجات الحرية (49) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، فكل هذه المحاور وافق عليها مسؤولوا إدارات الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة، والتي تؤكد أن: لإدارة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا في هذه المؤسسات بمتوسط حسابي قدره (2.63)، وتوفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها بمتوسط حسابي قدره (2.53)، وكذلك تبني المؤسسات محل الدراسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمتوسط حسابي قدره (2.45).

إذن بصفة عامة، وافق مسؤولوا إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة على كل المحاور التي تعبر عن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد على أن لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات بعدا إستراتيجيا.

## III. نتائج تأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

للتعرف على درجة واتجاه التأثير الذي يمارسه المتغير المستقل على المتغير التابع، سيتم الاعتماد على معامل الانحدار، ومن أجل فهم نتائج الجدول الخاصة بمعامل الانحدار، ننظر إلى قيمة مستوى الدلالة الخاصة بقيمة "T" للمتغير أو المتغيرات المستقلة وباقي العوامل، ونركز فقط على رقمين بعد الفاصلة. ويتم اتخاذ القرار بوجود تأثير بين المتغيرين إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05)، علما أنه إذا كانت إشارة "T" موجبة يكون التأثير إيجابيا، وإذا كانت إشارة "T" سالبة يكون التأثير سلبيا، ويتم تحديد نسبة تأثير المتغير المستقل على التابع عن طريق قيمة معامل التحديد.

## الجدول رقم 09: نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية

القرار	معامل التحديد "R2"	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
		مستوى الدلالة	قيمة "T"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
لا يؤثر	0,088	0,227	1,223	0,036	4,635	0,707	0,864	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
يؤثر		0,036	2,153			0,276	0,594	البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.22

يتضح أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "F" (4.63) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) للمؤسسات محل الدراسة. كما بلغت قيمة "T" المحسوبة للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (2.15) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.03)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية) بوحدة واحدة، يقابله تغير بمقدار (0.59) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد ( $R^2$ ) المقدّر بـ (0.088) من التباين في المتغير التابع، أي أن (8.80%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية، سببها تغيرات على مستوى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، مقابل عدم دلالة قيمة "T" لباقي العوامل الأخرى التي لم تعن بها الدراسة بمستوى دلالة قدره (0.22).

وعليه، يمكن القول أن: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية.



## رابعاً. النتائج والمقترحات

### I. نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كما يلي:

1. تبني المؤسسات محل الدراسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
2. لإدارات الموارد البشرية في هذه المؤسسات دوراً إستراتيجياً.
3. توفر الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها في هذه المؤسسات.
4. تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات الهامة والحيوية في المؤسسات محل الدراسة؛ إذ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها بعداً إستراتيجياً، ليأتي الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الأولى، ثم توفرها على الشروط الضرورية لقيام إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي في المرتبة الثانية، وأخيراً مدى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في هذه المؤسسات في المرتبة الثالثة.
5. البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة على الميزة التنافسية. أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤثر إيجاباً وبدرجة كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

### II. المقترحات: بهدف زيادة تطوّر ورقي المؤسسات المتوسطة ودعم تنافسيتها، نقدم جملة من المقترحات المرتبطة بمتغيرات الدراسة:

1. ضرورة دعم الإدارة باستمرار لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي ضمان تكييف إستراتيجية الموارد البشرية حسب تغير إستراتيجية المؤسسة.
2. إجراء المراجعة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصفة دورية، لثمين مبدأ تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
3. قيام إدارة الموارد البشرية بدور الوسيط بين الإدارة والعمالين؛ إذ تعرّفهم بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وبدورهم الفعال في تنفيذها، من خلال وضع إستراتيجية متكامل وتتفاعل مع إستراتيجية المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف هذه الأخيرة وأهداف العمالين معاً.
4. العمل على رفع الروح المعنوية للعمالين وزيادة درجة ولائهم للمؤسسة، من خلال الاستمرار في التقييم العادل لأدائهم، ونقلهم أو ترقيتهم حسب ما تظهره نتائج تقييم الأداء، وذلك لضمان تحقيق التوافق بين قدرات ومؤهلات العمالين ومتطلبات مناصب عملهم.
5. العمل على حسن معاملة العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم وتوقعاتهم ومواجهة التغير المستمر في أذواقهم.
6. تنمية مهارات العمالين وزيادة معارفهم لتتوافق مع التطورات التكنولوجية السريعة، مما ينعكس على قدرة مؤسساتهم على مواجهة المنافسة الحادة والتحديات العديدة التي تميز بيئة عملها الخارجية. و أيضاً للتمكن من طرح منتج جديد متميز ما بين فترة وأخرى يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بمدخل التمييز، ويلبي الاحتياجات المتغيرة والمتجددة للعملاء الحاليين والمحتملين.
7. العمل على تخفيض التكلفة إلى أدنى المستويات الممكنة؛ سواء من خلال عمليات الإنتاج أو التسويق أو الإمداد أو الموارد البشرية، وذلك مقارنة بتكلفة المؤسسات المنافسة الحالية أو المحتملة، مع الاحتفاظ بالجودة المطلوبة لتحقيق ميزة التكلفة الأقل.

- <sup>1</sup> عبد الوهاب بلمهدي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، جامعة سطيف، العدد 8، 2008، ص: 166.
- <sup>2</sup> Myron Fottler, "Strategic human resources management", **Fundamentals of human resources in health care**. Available from: <https://www.ache.org/pubs/Fried%20Sample.pdf>. Consulté le 26/05/2018.
- <sup>3</sup> مُجّد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 24.
- <sup>4</sup> François Mouchet; Emmanuel Rétif; André Leclercq, **Manager un service ressources humaines**, Gereso, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2015, p. 26.
- <sup>5</sup> راجع:
- Yves Réale, **Transformer la fonction RH**, Dunod, Paris, 2013, p. 45.
- Gary Rees; Paul Smith, "Strategic human resources management". Available from: [http://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/59947\\_rees\\_and\\_smith\\_ch1.pdf](http://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/59947_rees_and_smith_ch1.pdf). Consulté le 26/05/2018.
- <sup>6</sup> Michael Armstrong, **A handbook of human resource management practice**, Library of congress cataloging-in-publication data, London, 10 th edition, 2006, p. 123.
- <sup>7</sup> Bernard Martory; Daniel Crozet, **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, Dunod, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2001, p. 89.
- <sup>8</sup> Marine Anger, **Managers, réveillez- vous!: Le monde change**, Afnor, Paris, 2012, p. 128.
- <sup>9</sup> Chloé Guillot-Soulez; Héloïse Cloet; Sophie Landrieux-Kartouchian, **Exercice de gestion des ressources humaines**, Gualino, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2013, p. 18.
- <sup>10</sup> سعد العنزي؛ إيمان الدهان؛ نور العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 124.
- <sup>11</sup> سعد العنزي؛ مؤيد الساعدي، "فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص: 8.
- <sup>12</sup> سامح أحمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص: 290.
- <sup>13</sup> Philippe Monillot, **Stratégie de l'entreprise**, Gualino, Paris, 2007, p. 27.
- <sup>14</sup> Joan Magretta, **Comprendre Michael Porter: Concurrence- stratégie**, Eyrolles, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 2012, p. 76.
- <sup>15</sup> جمال الدين مُجّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 106.
- <sup>16</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 24.