



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية

الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية
(دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في مدينة دمشق و ريفها)

**The impact of human resource management
strategies on competitive advantage
(A field study on the industrial sector in Damascus
city and its suburbs)**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالب

Mohamad_ghaith_83142 محمد غيث محملجي

إشراف الدكتور

معاذ الصباغ

عام 2020

الإهداء

إلى والدي الحبيين

إلى أصدقائي الذين ساندوني في هذه المرحلة

إلى جدتي و جدي

إلى خالتي الحبيبة

إلى صديق والدي الذي وقف جنبي

إلى وطني الحبيب سوريا

إلى جميع من ذكرت أهدىكم هذا العمل المتواضع مع جزيل الامتتان لوقوفكم

بجانبي و دعمكم المتواصل لي

الشكر

أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني في إتمام هذا العمل و أخص بالشكر
الكبير للدكتور معاذ الصباغ الذي تفضل بالإشراف على مشروعي هذا و
قدم لي التوجيه و الإرشاد من الخطوات الأولى إلى اختتام هذا العمل
كما أتقدم بالشكر للدكتور حيان ديب على المحاضرات الفعالة في تدريسي

مقرر DAC

و كما أتوجه بالشكر لأعضاء الهيئة التدريسية كافة في الجامعة الافتراضية

السورية لما قدموه من علم طوال فترة الدراسة

كما أتقدم بالشكر و الامتنان لأعضاء لجنة الحكم الكرام لتفضلهم بمناقشة

هذا البحث

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة هل يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية التي تحصل في مجموعة الشركات المدروسة و ذلك من خلال معرفة مدى توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الشركات المدروسة، و معرفة مدى توافر الميزة التنافسية للشركات المدروسة، و التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الاستقطاب و الاختيار) على الميزة التنافسية، و مساعدة الشركات المدروسة بالمقترحات الناتجة عن الدراسة الحالية.

و لتحقيق ذلك قام الباحث باستخدام كل من مقياس (الزيد، 2016) لقياس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و مقياس (الرشدي، 2012) لقياس الميزة التنافسية، حيث قاموا بدرء الشركات المدروسة (شركة أي أم آل سيريا لصناعة العبوات البلاستيكية (IML Syria) و شركة طيبة للصناعات الغذائية (TAIBA) و شركة زنوبيا لتصنيع السيراميك و شركة إيميليا لتصنيع مستحضرات التجميل و العناية بالشعر و شركة ابن الهيثم للصناعات الدوائية و شركة مسرابي لمعالجة المياه (MISWAT)) بالإجابة على الاستبانة، و تم الحصول على 105 استبيان صالح للدراسة، و استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لعرض و تحليل نتائج الدراسة.

و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية، و كذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية الاستقطاب و الاختيار) على الميزة التنافسية، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل الوظائف، استراتيجية التطوير و التدريب، استراتيجية التعويضات) على الميزة التنافسية.

و انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات أهمها بزيادة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بطريقة مكثفة، أن تقوم الشركات المدروسة بالتدقيق و التعديل على هيكل المنظمة و تحديد المجهود التي تحتاجه كل وظيفة من الوظائف بشكل أفضل، إعادة النظر بالخطوة المستقبلية لطلب الموارد البشرية و الموازنة الصحيحة بين العجز و الفائض على الموارد البشرية، إعادة تقييم نتائج التدريبات المطبقة في الشركات المدروسة و تكثيف التدريب، رفع معايير التقييم و الاعتماد على معايير عادلة، تحفيز الموارد البشرية و زيادة المغريات المادية و المعنوية، زيادة الترفيعات و الترقيات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القطاع الصناعي.

Abstract

The study aimed to know whether there is an impact of human resource management strategies on the competitive advantage that occurs in the studied group of companies; through the knowledge of the availability of human resource management strategies applied in the studied companies, through the availability of competitive advantage for the studied companies.

In addition, to identify the impact of management strategies Human resources (job analysis, human resource planning, training and development, performance evaluation, compensation, recruitment and selection) on the competitive advantage, and assisting the studied companies with the result from the current study.

The researcher used both the (Al-Zaid, 2016) scale to measure human resource management strategies and the (Al-Rashidi, 2012) scale to measure the competitive advantage.

The managers of the studied companies ((IML Syria) and the Taiba Food Industries (TAIBA), Zanobia for ceramics manufacturing, Emilia for the cosmetics manufacturing and hair care, Ibn Al-Haytham Pharmaceutical industries and Masrabi for Water Treatment (MISWAT)) answered the questionnaire,

The researcher got 105 valid questionnaires and obtained it to study, the researcher used a number of statistical methods using the SPSS program to view and analyze the study results.

The study concluded a set of results, the most important ones, that there is a statistically significant effect of human resource management strategies on the competitive advantage.

There is a statistically significant effect of the dimensions of the independent variable (job analysis strategy, development and training strategy, performance evaluation strategy, compensation strategy, the strategy of polarization and selection) on the competitive advantage; however, it showed us that there was no statistically significant effect of the HR planning strategy on the competitive advantage.

The study ended with a set of proposals, the most important ones are to increase the application of human resources management strategies in an intensive way, examining and auditing the structure of the organizations and determine the effort that each job needs better. review the future plan of requesting the human resources and keep the balance between deficit and surplus on human resources, reassess the results of the training applied in the studied companies and increase

employee training, raise the evaluation criteria and rely on fair standards, stimulate the human resources and increase material and moral temptations, increase raises and promotions.

Key words: human resource management strategies, competitive advantage, field study on the industrial sector.

الفهرس

الإهداء	2
الشكر	3
الملخص	4
Abstract	6
1-1 . مقدمة البحث:	18
1-2 . الدراسات السابقة و تطوير الفرضيات:	19
1-3 . ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:	25
1-4 . فرضيات البحث:	26
1-5 . مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:	28
1-6 . منهجية الدراسة:	29
1-7 . أهداف الدراسة:	30
8-1 . أهمية الدراسة:	30
1-9 . متغيرات الدراسة:	31
1-10 . حدود البحث:	32
2 . القسم النظري	33
الفصل الأول: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	33

33	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
34	الفصل الأول:
34	2-1. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
35	2.1.1. تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
36	2.1.2. أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
38	2.1.3. دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
40	2.1.4. أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :
41	2.1.5. المداخل الفكرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
41	2.1.5.1. مدخل التطوير البشري:
41	2.1.5.2. المدخل الاستراتيجي:
	2.1.6. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
42	للمنظمة:
44	2.1.7. أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
44	2.1.5.1. استراتيجية تحليل الوظائف :
45	2.1.5.2. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
46	2.1.5.3. استراتيجية التطوير و التدريب

48	استراتيجية تقييم الأداء	2.1.5.4.
50	استراتيجية التعويضات	2.1.5.5.
51	استراتيجية الاستقطاب و الاختيار	2.1.5.6.
55	خلاصة المبحث:	2.1.8.
56	الفصل الثاني	
56	الميزة التنافسية	2-2.
57	تعريف الميزة التنافسية:	2.2.1.
60	أهداف الميزة التنافسية:	2.2.2.
61	أهمية الميزة التنافسية:	2.2.3.
62	خصائص الميزة التنافسية:	2.2.4.
63	محددات الميزة التنافسية:	2.2.5.
63	حجم الميزة التنافسية:	2.2.5.1.
65	نطاق التنافس أو السوق المستهدف:	2.2.5.2.
65	أوضاع عوامل الإنتاج:	2.2.5.3.
66	الصناعات المكملة و المغذية:	2.2.5.4.
66 ..	استراتيجية المؤسسة و هيكلها و درجة المنافسة:	2.2.5.5.

66	مصادر الميزة التنافسية:	2.2.6
67	أنواع الميزة التنافسية:	2.2.7
68	ميزة التكلفة الأقل:	2.2.5.6
70	ميزة التمايز:	2.2.5.7
72	المحافظة على الميزة التنافسية:	2.2.8
73	أبعاد الميزة التنافسية:	2.2.9
73	الاستجابة:	2.2.9.1
74	الابتكار و الإبداع:	2.2.9.2
76	الجودة:	2.2.9.3
78	خلاصة المبحث:	2.2.10
79	الدراسة الميدانية	3.
79	لمحة عن الشركات المدروسة	3.1.
79	خطوات الدراسة الميدانية	3.2.
79	توصيف متغيرات البحث	3.3.
79	اختبار فرضيات البحث	3.4.
80	لمحة عن الشركات المدروسة:	3.1

80	شركة أي أم آل سيريا (IML Syria):	3.1.1
80	شركة طيبة للصناعات الغذائية (TAIBA):	3.1.2
81	شركة زنوبيا للسيراميك:	3.1.3
81	شركة ميليا لمستحضرات التجميل:	3.1.4
82	شركة أبين الهيثم للصناعات الدوائية:	3.1.5
82	شركة مسرابي لمعالجة المياه (MISWAT):	3.1.6
84	خطوات الدراسة الميدانية:	3.2
84	مجتمع و عينة البحث:	3.2.1
84	مجتمع البحث:	-
84	عينة البحث:	-
84	منهجية البحث:	3.2.2
85	أساليب جمع البيانات:	3.2.3
85	أداة الدراسة الميدانية:	3.2.4
89	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:	3.2.5
89	اختبار ألفا-كرونيخ (Cronbach Alpha):	3.2.5.1.

3.2.5.2.	التركرارات و النسب المئوية) and frequencies
89	:(percentages
3.2.5.3.	الإحصائيات الوصفية: 90
3.2.5.4.	تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): 90
3.2.5.5.	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) بطريقة (Stepwise): 90
3.2.5.6.	اختبار (Independent sample T-test): 90
3.2.5.7.	اختبار تحليل التباين أحادي التجاه (One Way ANOVA): 90
3.2.6.	اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث: 91
3.2.7.	اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث: 92
3.3.	توصيف متغيرات البحث..... 93
3.3.1.	حساب التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات
	الديموغرافية: 93
2.1.1.1.	متغير الجنس: 93
2.1.1.2.	متغير العمر: 94
2.1.1.3.	متغير المؤهل العلمي: 95
2.1.1.4.	متغير مستوى الدخل: 96

متغير المستويات الإدارية: 96	2.1.1.5.
متغير عدد سنوات الخبرة: 97	2.1.1.6.
مدى توافر	3.3.2.
العبارات التي قاست أبعاد المتغير المستقل تجاه أبعاد المتغير التابع لدى الشركات المدروسة: 98	
مدى	2.1.1.1.
توافر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) لدى الشركات المدروسة: 98	
مدى توافر المتغير التابع (الميزة	2.1.1.2.
التنافسية) لدى الشركات المدروسة:	108
اختبار فرضيات البحث 115.....	3.4.
اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: 115.....	3.4.1.
اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:	3.4.2.
118	
اختبار الفرضية الفرعية الأولى: 120.....	3.4.2.1.
اختبار الفرضية الفرعية الثانية: 120.....	3.4.2.2.
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: 121.....	3.4.2.3.
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: 122.....	3.4.2.4.
اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: 123.....	3.4.2.5.

124.....	اختبار الفرضية الفرعية السادسة:	3.4.2.6
126.....	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:	3.4.3
126.....	الفرضية الفرعية الأولى:	3.4.3.1
128.....	الفرضية الفرعية الثانية:	3.4.3.2
129.....	الفرضية الفرعية الثالثة:	3.4.3.3
130.....	الفرضية الفرعية الرابعة:	3.4.3.4
131.....	الفرضية الفرعية الخامسة:	3.4.3.5
132.....	الفرضية الفرعية السادسة:	3.4.3.6
134.....	النتائج:	3.4.4
137.....	التوصيات:	3.4.5.
140.....	المراجع:	3.4.6
140.....	المراجع العربية:	3.4.6.1
144.....	المراجع الأجنبية:	3.4.6.2.
146.....	الملاحق: الملحق (1)	
156.....	الملحق (2)	
156.....	جداول تحليل البيانات	

1.1. الإطار العام للدراسة

- 1-1. مقدمة البحث
- 1-2. الدراسات السابقة و تطوير الفرضيات
- 1-3. مشكلة الدراسة و تساؤلاتها
- 1-4. منهجية الدراسة
- 1-5. نقاط التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
- 1-6. أهداف الدراسة
- 1-7. أهمية الدراسة
- 1-8. متغيرات الدراسة
- 1-9. حدود البحث

1-1. مقدمة البحث:

إن التحولات الكبرى التي حدثت في سوريا في الآونة الأخيرة كانت لها أثر كبير في تراجع بعض الشركات العاملة في المجال الصناعي و سبب هذا التأثير هو نقص الأيدي العاملة الموجودة في البلد و تراجع الخبرات مما أدى إلى انخفاض مستوى المنافسة الموجود ما بين الشركات و أدى إلى انخفاض جودة المنتجات المقدمة من قبل الشركات مما أدى إلى دخول شركات أجنبية للسوق المحلية أخذت حصة كبيرة في السوق المحلي و بسبب التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي و الحصارات الاقتصادية التي تواجهها البلد اصبح على الشركات صعوبة كبيرة للتميز و المنافسة في السوق المحلي.

لذلك اصبح من الواجب على الشركات تغيير استراتيجياتها لتتكيف مع الوضع الراهن لمحاولة بقائها في السوق المحلية و اعتبر أن من أهم الاستراتيجيات التي يجب على الشركة تبنيها هي استراتيجيات الموارد البشرية و طريقة تطبيقها في الشركة من اجل زيادة الميزة التنافسية لديها و محاولة كسب سوقها المحلي من جديد.

و تم تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها نظاما يهدف إلى تحقيق استثمار فعال للموارد البشرية من اجل أن يتم تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات عن طريق إيجاد موارد بشرية خبيرة و ذو مهارة و قدرة على أداء الأعمال المطلوبة و التزام بالعمل حيث أن الموارد البشرية في الشركة اعتبرت على أنها واحد من أهم الموارد الأساسية التي تدعم الشركة في الحصول على ميزة تنافسية و نجاح اقتصادي. (الدريديري، 2018)

و اعتبرت الميزة التنافسية من اهم المواضيع التي ما زالت تهتم الشركات في محاولة الحصول عليها حيث أن الكثير من الدراسات قد أثبتت أن الميزة التنافسية تعتمد على البيئة الداخلية و الخارجية و من اهم المواضيع الموجودة في البيئة الداخلية هي الموارد البشرية .

لذلك سيقوم الباحث في هذه الدراسة محاولة أثبات أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية و محاولة الحصول على الاستراتيجيات المطبقة في الشركات المدروسة من اجل معرفة كيفية تطوير الاستراتيجيات الموجودة في الشركة من اجل الحصول على ميزة تنافسية اكبر .

1-2. الدراسات السابقة و تطوير الفرضيات:

هناك الكثير من الدراسات السابقة التي تتكلم عن كل من المتغيرين و لكن الباحث لم يجد الكم الكافي من الدراسات التي تدرس كل من المتغيرين معا بكافة المتغيرات الفرعية، لذلك سيقوم الباحث بسرد جميع الدراسات التي وجدها من العربية و الأجنبية و التي تتعلق بكل من المتغيرين و سيتم سردها وفق التسلسل التاريخي بدءا من الأحدث إلى الأقدم:

قام (الدريري،2018) بدراسة عن الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية و وجد أن هناك علاقة طردية و تكاملية بين مستوى تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية و مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة استنادا على معطيات الدراسة و من اهم النتائج أن الموارد البشرية المدربة و المؤهلة جيدا هي السبيل لتحقيق أهداف ربحية و البقاء و النمو و خلص البحث إلى إبراز دور عمليات تنمية الموارد البشرية في تحفيز الأفراد و تسهيل الإبداع المؤسسي مما يظهر قدرة المنظمة على تمييز هويتها التنافسية المبدعة، و وجدو كل من (عبد الكريم و إكرام،2018) في دراستهم أثر الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر(بعين تموشنت) أنه هناك علاقة ارتباط قوية ذو دلالة إحصائية بمعامل

ارتباط يساوي 73.1% عند مستوى معنوية 0.05 بين دور الكفاءات و الميزة التنافسية عن طريق استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة و يعود ذلك على تركيز مؤسسة بعين تموشنت على تجسيد أبعاد كل من تقييم الكفاءات و معاييرها و تكوين الأفراد داخل المؤسسة.

و وجدت (شوالي، 2018) في دراستها عن مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في بنك جزائري أن إدارة الموارد البشرية لها اثر في خلق الميزة التنافسية لدى البنك و من النتائج التي أوضحتها أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة و قوت تنافسها مع باقي المؤسسات هي عن طريق إدارة الموارد و السعي المستمر للتطوير التكنولوجي من اجل الحصول على اعلى معدلات الإنتاج و تخفيض التكاليف و تدريب العنصر البشري عن طريق الدورات من اجل تحسين أدائهم التي ستؤدي إلى زيادة الإنتاجية من اجل الاستمرار و البقاء في المنافسة، و وجد كل من (عبد الكريم و حميد، 2017) في دراستهم أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و التي طبقت في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في العراق انه يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية و كل من أبعاد الميزة التنافسية و كأن معامل الارتباط اكبر من مستوى المعنوية (0.05) و وجدو تأثيرا معنويا و ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية على أبعاد الميزة التنافسية حيث انه تم استخدام تحليل نموذج الانحدار و بلغت قيمة F المحسوبة 145.910 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند درجة حرية (1.94) و بمستوى معنوية (0.05) و بلغ معامل التحديد (0.608) و تم اختبار T و تبين أن قيمتها اكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية 1.94 و بمستوى معنوية 0.05.

و قامت (Pahuja, 2017) بدراسة أثر نظام الموارد البشرية على الميزة التنافسية و التي طبقت على بنك بوردا في الهند و تم إعادة 150 استبانة صحيحة و جاهزة للاستعمال في تحليل الدراسة و تكونت العينة من

37 فرع من مصرف بوردا و من اهم النتائج التي حصلت عليها الباحثة أن هناك علاقة إيجابية بين نظام إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط 0.591 عند مستوى معنوية 0.000 ووجدت الباحثة أيضا عند تطبيق تحليل الانحدار أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لنظام الموارد البشرية على الميزة التنافسية ب 34.9% عندما قيمة T 8.909 عند مستوى 0.000 و قيمة بيتا 0.591 و قيمة R مربع هي 0.349 و من هذه التحليلات استنتجت الباحثة أن أي تغيير في نظام إدارة الموارد البشرية سيؤثر بالتأكيد على الميزة التنافسية للبنك.

و درس الباحث (كريم، 2017) العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية حيث قامت الدراسة في شركة بابلون لصناعة الإطارات و تم اختيار 100 مدير و مساعديهم و رؤساء الأقسام في الشركة بشكل عشوائي و تم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة و المقابلات الشخصية و تم تحليل المعلومات بالأدوات التحليلية و استنتج الباحث أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية و التي من الممكن أن توجه الشركة نحو أداء افضل و من مقترحات الباحث أن تقوم الشركة بتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تحويلها إلى استراتيجيات من اجل المنافسة، و قام (شوابكة، 2016) بدراسة أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية حيث قام الباحث باستطلاع آراء المدراء التنفيذيين و مدراء الإدارات الوسطى و رؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية و كأن عدد الشركات 34 شركة و تم توزيع الاستبانة و تم استرجاع 130 استبانة صالحة لتحليلها و استنتج الباحث أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لديها تأثير معنوي و ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 و من توصيات الباحث للشركات المدروسة أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار من اجل أن يكونوا قادرين على التكيف و التعامل

بمهارات عالية مع التغيرات البيئية ، وقام الباحث (احمد خير ، 2016) بدراسة أثر إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات الاتصال (زين، سوداني، ام تي ان) حيث أن قامت الباحثة بدراسة المتغيرين بالشركات للفترة ما بين 2005 إلى 2015 و قام الباحث بجمع المعلومات عن طريق استخدام الأدوات الثانوية و الأدوات الأولية و هي المقابلة و الاستبيان و اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان و تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS) و توصل الباحث على أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال الأنشطة و الخطط و البرامج المرتبطة به في المنظمة و النظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها مصدر من مصادر التنافسية الهامة عن طريق ممارستها لأنشطة الموارد البشرية من استقطاب و اختيار و تدريب و تحفيز و تخطيط، و قام الباحث (البطائنه، 2016) بدراسة عن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية حيث أن الباحث قد اعتبر أن وضع استراتيجيات لكافة الوظائف و الأنشطة تساعد على رفع أداء المنظمة و إنجاح أعمالها مما يؤدي إلى تميز المنظمة حيث أن مجتمع الدراسة قد تكون من المديرين على جميع المستويات في البنوك و تم استهداف عينة عشوائية من 87 مدير و تم استرداد 74 منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 85% و توصلت الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التوظيف و استراتيجية التطوير و استراتيجية التدريب مع الأداء الوظيفي و عدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض مع الأداء الوظيفي لذلك أوصى الباحث بالاهتمام و التركيز على استراتيجية التعويض و تقديم كافة المعلومات حول المنظمة للمتقدمين للعمل بالمنظمة و وضع معايير للترقية مبنية على أساس الخبرات و المؤهلات العلمية.

درست (الغيلاني، 2015) علاقة استقطاب و تعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في قطاع غزة حيث انه تم اختيار عينة عشوائية من 200 موظف و موظفة من العاملين في البنوك و تم استرداد 182 استبيان و تم تحليل الاستبانات عن طريق الأدوات التحليلية و استنتجت الباحثة انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد استقطاب و تعيين الموارد البشرية (تحليل الوظيفة، وجود استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة، مهنية إجراءات الاستقطاب، كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاستقطاب، معايير الاستقطاب) و تحقيق الميزة التنافسية،

و وجدت الباحثة فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات افراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية ، سنوات الخدمة) و لم تجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو استقطاب الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص).

و وجد كل من (مسعودة و صافية، 2013) في دراستهم أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المدروسة أن الشركة عندما وضعت إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و نظام الأجور و التعويضات و الحوافز و تقييم الأداء قد اعتمدت على إجراءات أساسين و هما تحليل SWOT و استنتجت الباحثتان أن الشركة لديها نقص لبرامج التدريب الذي يهدف إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات و أما بالنسبة لاستراتيجية التقييم فهي غير فعالة لاعتمادها على الطرق التقليدية و لخصت الباحثتان انه يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

و وجد الباحث (الرشدي، 2012) في دراسته أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الوطنية للاتصالات في الكويت و التي تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في الشركة

من 387 موظف و موظفة و تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بلغت 195 و استعاد الباحث 164 استبانة صالحة للتحليل و بعد تطبيق الأدوات التحليلية اللازمة استنتج الباحث انه يوجد اثر للبرامج التدريبية على الميزة التنافسية و وجود أثر لتحديد أهداف البرنامج التدريبي على الميزة التنافسية و وجود أثر لتحديد المادة التدريبية على الميزة التنافسية ووجود أثر لاختيار الأساليب التدريبية على الميزة التنافسية و استنتج أيضا انه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس في جميع الأبعاد و في البرامج التدريبية ككل و لكن يوجد فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لأثر (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) على البرامج التدريبية ككل، و وجدت الباحثة (حسين، 2011) في دراستها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية و التي طبقت على شركات الأدوية في جمهورية مصر التي تكون مجتمع الدراسة من ثلاث مستويات إدارية (إدارة عليا و وسطى ، و إدارة الموارد البشرية ، الإدارة التنفيذية) و بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 385 شخص من 50 شركة و استنتجت انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل و بين القدرات التنافسية لها كمتغير تابع و أثبتت انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة و تحقيق ميزة تنافسية بها و وجدت أيضا ته تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيرا سلبيا على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية ، و قام كل من (عريقات و جردات و العتيبي، 2010) بدراسة دور تطبيق معايير الاستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الإسكان و التمويل الأردني حيث أن الدراسة هدفت للتعرف على مصادر الاستقطاب التي يستخدمها البنك في سبيل الحصول على افضل الموظفين و معرفة اثر معايير الاستقطاب على الميزة التنافسية و استنتجوا أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب لأنه اعتمد على مكاتب ووكالات توظيف في الدرجة الأولى ثم على

الجامعات و سعى البنك لتحقيق النوعية عند الاستقطاب مثل الخبرة و المجال المصرفي و التفوق الدراسي في الجامعات و ركز أيضا على التجديد و الابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمة للعملاء لتحقيق ميزة تنافسية و اثبتوا إحصائيا انه يوجد علاقة وثيقة ذو دلالة إحصائية ما بين مصادر الاستقطاب و تحقيق الميزة التنافسية و انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين و قدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

3-1. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من خلال قياسها لنفس الأبعاد لاستراتيجيات الموارد البشرية من حيث الصياغة مثل دراسة (عبدالله، 2006) (عبدالله، 2016) و تشابهت أيضا مع بعض الدراسات من خلال قياسها لنفس أبعاد الميزة التنافسية من حيث الصياغة مثل دراسة (الرشيدي ، 2012) (الخالدي ، 2013).

- أوجه الاختلاف:

كما تختلف الدراسة مع معظم الدراسات السابقة من خلال قياسها لأبعاد الميزة التنافسية من حيث الصياغة مثل دراسة (حسن، 2010) (عمرو، 2009) و من حيث الحدود الزمانية و المكانية حيث انه تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة مدينة دمشق و ريفها و لم يستطع الباحث الحصول على دراسة كهذه في البيئة السورية و على حد علم الباحث فتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي ستقوم بدراسة الشركات ذوي القطاع الصناعي في بيئة مدينة دمشق و ريفها و يعد هذا قيمة مضافة للبحث.

4-1. فرضيات البحث:

بعدما قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة و دراستها بشكل جيد تم صياغة الفرضيات الرئيسية التي تتمحور الدراسة عليها و هي:

- (H_01) لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) للشركات المدروسة و من هنا تنتج لدينا فرضيات العدم الفرعية التالية:

- 1-1 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تحليل الوظائف على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة

- 1-2 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة

- 1-3 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب و التطوير على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة

- 1-4 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تقييم الأداء على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة

- 1-5 H_0 : لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التعويضات على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة

- 1-6 H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الاستقطاب و الاختيار للموظفين على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة

- (2 H₀) لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس و العمر و المؤهل العلمي و مستوى الدخل و المستويات الوظيفية و عدد سنوات الخبرة) و من هذه الفرضية تنتج لدينا فرضيات العدم الفرعية:

- (2-1 H₀) لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي الجنس

- (2-2 H₀) لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي العمر

- (2-3 H₀) لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي

- (2-4 H₀) لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي مستوى الدخل

- (2-5 H₀) لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي المستويات الوظيفية

- (2-6 H₀) لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة

5-1. مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

في كل شركة هناك مجموعة مشاكل قد تؤثر على أداء الشركات و مركزها في السوق و من بعض هذه المشاكل وجد الباحث أن هناك مشكلة تراجع الميزة التنافسية لذلك يحاول الباحث معرفة ما هي أسباب هذه المشكلة و كيفية التغلب عليها من هنا نجد أن السؤال الرئيسي الأول هل هناك أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للشركة، و من هنا تنبثق الأسئلة المتعلقة بل دراسة:

- هل يوجد تأثير لاستراتيجية تحليل الوظائف على الميزة التنافسية؟
 - هل هناك تأثير لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية؟
 - هل يوجد تأثير لاستراتيجية التدريب و التطوير على الميزة التنافسية ؟
 - هل هناك تأثير لاستراتيجية تقييم الأداء على الميزة التنافسية؟
 - هل يوجد تأثير لاستراتيجية التعويضات على الميزة التنافسية؟
 - هل هناك تأثير لاستراتيجية استقطاب و اختيار الموظفين على الميزة التنافسية؟
- السؤال الرئيسي الثاني هو هل يوجد فروق جوهرية في آراء موظفي الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية و من هنا تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:
- هل يوجد فروق جوهرية في آراء موظفي الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس؟
 - هل يوجد فروق جوهرية في آراء موظفي الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية تبعاً للمتغير الديموغرافي العمر؟

- هل يوجد فروق جوهرية في آراء موظفي الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية تبعاً للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي؟
- هل يوجد فروق جوهرية في آراء موظفي الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية تبعاً للمتغير الديموغرافي مستوى الدخل؟
- هل يوجد فروق جوهرية في آراء موظفي الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية تبعاً للمتغير الديموغرافي المستويات الوظيفية؟
- هل يوجد فروق جوهرية في آراء موظفي الشركات المدروسة تجاه توافر الميزة التنافسية تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة؟

6-1. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهجية العلمية التالية:

- **منهج وصفي تحليلي:** وذلك اعتمد الباحث على عدد من الكتب و الدراسات المحكمة العربية و الأجنبية بالإضافة إلى مواقع إنترنت معتمدة و موثقة
- **الدراسة الميدانية:** قام الباحث بتصميم و بتوزيع استبيان لدراسة آراء عينة البحث باستخدام كل من مقياس (الزبد، ٢٠١٦) لقياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، و مقياس (الرشدي، ٢٠١٢) لقياس المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، و كانت الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التي سوف يقيس درجة موافقة المستجوبين، و تم إضافة متغير الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي الحاصل عليه، مستوى الدخل، المستويات الإدارية، عدد سنوات الخبرة) من اجل بيان أثر هذه الخصائص على إجابات عينة الدراسة.

7-1. أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي من الدراسة هو معرفة هل يوجد تأثير بين استراتيجيات الموارد البشرية و الميزة التنافسية التي تحصل في مجموعة الشركات المدروسة و يمكن معرفتها عند الحصول على الأهداف التالية:

- دراسة مدى توافر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في الشركات المدروسة
- دراسة مدى توافر الميزة التنافسية للشركات المدروسة
- دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الاستقطاب و الاختيار) على الميزة التنافسية.
- مساعدة الشركات المدروسة بالمقترحات الناتجة عن الدراسة الحالية

8-1. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: جاءت أهمية هذه الدراسة من التأثيرات الكبيرة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الشركات من (استراتيجية تحليل الوظائف ، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التطوير و التدريب ، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات، استراتيجية الاستقطاب و الاختيار) ، و توضيح الميزة التنافسية و عواملها (الاستجابة، الابتكار و الإبداع، الجودة) و قدم الباحث في تقديم إطار مفاهيمي نظري عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية يساعد على زيادة المعرفة العلمية التي يحتاجها القارئ و الباحثين و المهتمين في هذه الجوانب و خصوصا في القطاع الصناعي

الأهمية العملية: يأمل الباحث بتقديم نتائج إحصائية توضح دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و تقديم مقترحات و توصيات التي ستساعد الشركات المدروسة في الحصول على ميزة تنافسية أكبر من باقي الشركات الأخرى

9-1. متغيرات الدراسة:

قام الباحث باستعراض كافة الدراسات السابقة و تم اختيار المتغيرات التالية لملائمتها مع طبيعة و متطلبات

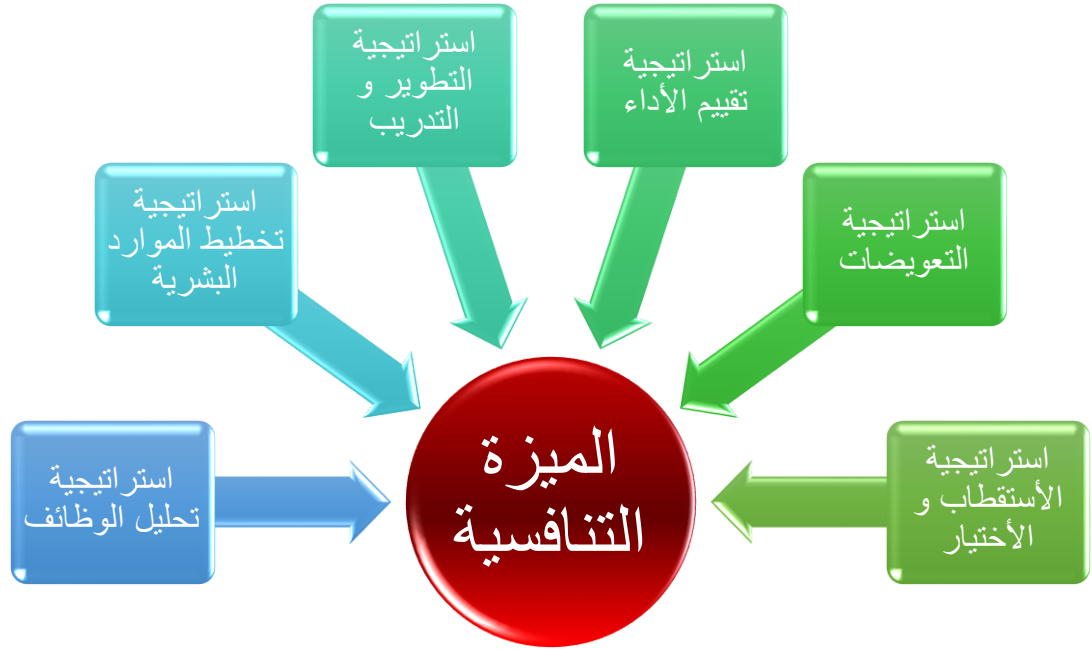
الدراسة:

المتغير المستقل : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : أبعادها:

- استراتيجية تحليل الوظائف
- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
- استراتيجية التطوير و التدريب
- استراتيجية تقييم الأداء
- استراتيجية التعويضات
- استراتيجية الاستقطاب و الاختيار

المتغير التابع: الميزة التنافسية: أبعادها:

- الاستجابة
- الابتكار و الإبداع
- الجودة



10-1. حدود البحث:

- **حدود زمانية:** 2019-2020
- **حدود مكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في مدينة دمشق وريفها لشركة أي أم آل سيريا لصناعة العبوات البلاستيكية (IML Syria) و شركة طيبة للصناعات الغذائية (TAIBA) و شركة زنوبيا لتصنيع السيراميك و شركة إيميليا لتصنيع مستحضرات التجميل و العناية بالشعر و شركة ابن الهيثم للصناعات الدوائية مكتب دمشق و شركة مسرابي لمعالجة المياه (MISWAT)

2. القسم النظري

الفصل الأول: استراتيجيات إدارة
الموارد البشرية
الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الفصل الأول:

2-1. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

2.1.1. تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.1.2. أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.1.3. دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.1.4. أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.1.5. المداخل الفكرية لاستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية

2.1.6. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات

الأخرى

2.1.7. أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

2.1.1. تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

هي عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بنظام الموارد البشرية و التي توائم بين نظام إدارة الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة بالشركة أو المنظمة و تعمل على تقوية استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها حيث أنها تعتبر صلة الوصل بينهما (علام، 2011، ص102).

و تم تعريفها على أنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها و تحقيق و الميزة التنافسية لوقت أطول عن طريق الاستخدام الأكبر للموارد البشرية و التي تتوافق مع نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات (SWOT) (الفياض، 2011، ص11).

و عرفت أيضا على أنها واحدة من الأدوات التي تشير على أنشطة الموارد البشرية و الأهداف التي تحققها للمنظمة و لا تعتبر مجرد علاقة بين المدير و الموظفين و يجب على إدارة الموارد البشرية أن تمتلك تركيزا استراتيجيا قويا لتبقي المنظمة في وضع المنافسة لأن جميع المنظمات تستطيع المنافسة بالتكنولوجيا ولكن ليست كل المنظمات تستطيع المنافسة بمواردها البشرية (الشوابكة، 2016، ص4).

و عرفت على أنها عملية مراقبة و تخطيط و تنفيذ قرارات بخصوص العاملين من اجل رسم خطة طويلة الأمد التي ستحقق مستوى و أداء عالي من اجل استمرارية العمل للمستقبل و إبقاء المنظمة على تحقيق أهدافها (مسعودة و صافية، 2013، ص13).

لذلك نستنتج من هذه التعريفات: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن أغلب القرارات في المنظمة و هي الأساس في تحقيق أهداف الشركة و أن الموارد البشرية هي الوسيلة المناسبة للتنافس بين المنظمات و التي تعطي ميزة تنافسية كبيرة لدى المنظمة.

2.1.2. أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

اعتبر المورد البشري واحد من اهم الموارد بالنسبة للمنظمات حيث انه الجزء الأهم في بناء المنظمة حيث أن المورد البشري هو المسؤول عن نمو المنظمة و نجاحها أو هدمها و فشلها و تساعد في تطوير سياسات المنظمة و يعتبر هذا المورد هو الوحيد الذي لا يمكن للمنافسين أن يقوموا بتقليده ، وبسبب هذه الأهمية فوجب على المنظمات أن يتبعوا استراتيجيات لإشباع رغبات الموارد البشرية من اجل زيادة حصة المنظمات في المنافسة، و أدى ذلك لبرز إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن استخدام قدرات و مهارات الموارد البشرية بأفضل طريقة ممكنة من اجل أن يحققوا رسالة المنظمة، و هذا ما نشهده الآن في عصرنا هذا أن أغلب المنظمات يعود سبب نجاحها بسبب قدرتها على إدارة مواردها البشرية بشكل فعال عن طريق استراتيجيات مثل الاختيار الأمثل للعمال و الموظفين عن طريق استقطاب المهارات و الكفاءات العالية و تدريبهم و وضعهم في المكان المناسب و إيجاد الطرق المناسبة لإبقائهم في المنظمة، لذلك تم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها موردا مهما جدا للمنظمة حيث انه يتخذ القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا التي تتضمن استراتيجيات المنظمة في المستقبل و كونها هي المسؤولة عن تحديد نوعية الموارد البشرية التي بحاجة لها الشركة، الإدارة الناجحة للموارد البشرية تحول الجهد الذي يبذله المورد البشري إلى مخرجات قيمة حيث انه كل ما ازداد تعلم و خبرة المورد البشري كل ما أدى إلى رفع الإنتاجية مما يؤدي في الآخر إلى انخفاض التكاليف على المنظمة و تعتبر أخطاء إدارة الموارد البشرية سهلة المعالجة و تكاليفها أقل بل مقارنة مع الإدارات الوظيفية الأخرى مثال خطأ الاختيار يمكن معالجته بالتدريب، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية لها ارتباط ببقية الإدارات مثلا أصبحت لها دور فعال في إبداء نظرتها و اتخاذ قرارات خاصة بسياسات الموارد البشرية و أصبحت هي المؤثر الأساسي في المنظمة حيث أن أي نشاط في الشركة يحتاج إلى مورد

بشري و التغذية العكسية التي تحصلها إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمات على مواجهة التحديات الخارجية للمنظمة و تساعد باقي الإدارات بالبيانات و المعلومات اللازمة لعملية التخطيط باتجاه المستقبل (عبدالله، 2006، ص155 و ص156)

ووجد (الفياض، 2011، ص205) في دراسته أن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المنظمات على التميز حيث اعتبر أن الموارد البشرية صعبة التقليد من المنافسين و أن التكنولوجيا و المنتجات و الأسعار كلها من الممكن قدرات تنافسية من الممكن أن تقلد و لكن الموارد البشرية هي ما تساعد المنظمة على البقاء في سوق المنافسة عن طريق تطوير الموارد البشرية لذلك تم وضع بضع النقاط المهمة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها أن تساعد المنظمة:

- تساعد الاستراتيجيات في الحصول على تعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا في المنظمة
- تساعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الإدارة العليا عن طريق تحديدها لنقاط القوة و الضعف الموجودة لديها و الفرص و التهديدات التي تحصل عليها عن طريق التغذية العكسية
- إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمة عن طريق الاهتمام بالموارد البشري عن طريق استراتيجيات التحفيز و الأجور و التدريب الذي من شأنه تحقيق جودة عالية لتلبية رغبات الزبائن الذي سيؤدي إلى إنجاح المنظمة

ووجد (الزبد، 2016، ص14) أن أهمية إدارة الموارد البشرية تجلت في عدة نقاط التي عكست أهميتها في منظمات الأعمال ووزعت على الشكل التالي:

- لها أثر كبير على الإدارات الوظيفية الأخرى

- الخبرات التي تمر عبر الوقت تزيد من فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- إدارة الموارد البشرية الفعالة تساعد على تقدير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة
- إدارة الموارد البشرية الكفؤة تستقطب الموارد البشرية الأفضل التي تساعد على تخفيض التكاليف للمنظمات من تكنولوجيا و تدريب و أخطاء التي من الممكن أن يرتكبها المورد البشري
- إدارة الموارد البشرية التي تضع استراتيجيات فعالة تساعد المنظمة على رفع إنتاجها مما يؤدي إلى رفع صادراتها و الذي بالتالي يرفع من الصادرات البلد بشكل عام

2.1.3. دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ينبثق من دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية عدة أسئلة ماهي أسباب ظهور إدارة الموارد البشري و ماهي المهام التي الواجب عليها و كيف تستطيع الموائمة بين حاجات المنظمة و حاجات الأفراد و اعتبر أن الموازنة بين حاجات المنظمة و حاجات الموارد البشرية هي من اهم الوظائف التي يجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها، لذلك اعتبر أن لإدارة الموارد البشرية دورا مهما جدا في تحديد وضع المنظمة و خصصا المنظمات التي تعيش في سوق تنافسي لذلك تتجه معظم هذه المنظمات إلى تقوية دور إدارة الموارد البشرية من اجل تحسين الإنتاجية عن طريق دراسة متطلبات البيئة الاقتصادية و القانونية و التكنولوجية، و قسمت (عبدالله، 2006، ص157-159) دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى عدة أدوار:

- دور الأعمال: يعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية فعندما تقوم المنظمة بمشاركة أهدافها مع لإدارة الموارد البشرية فستقوم بمساعدة المنظمة و باقي الإدارات في إيصالهم نحو الأهداف عن طريق الاستراتيجيات المدروسة الموضوعة في إدارة الموارد البشرية

- الدور التشغيلي: هو عبارة عن وضع خطط تدريبية للموارد البشرية الحالية و مراقبة سلوكهم و عملية الاستقطاب و التوظيف اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها الإنتاجية عن طريق الاختيار الأنسب للمهارات و الخبرات أي أن هذه الخطط هي خطط ليست مستقبلية فقط و إنما هي خطط قصيرة الأمد تتعلق بالاحتياجات التشغيلية اليومية للمنظمة.
 - الدور الإداري: حيث تلعب دورها المميز في التأكد من جودة المعايير المستخدمة في خطط استقطاب الموارد البشرية و وضع أنظمة الأجور و المكافآت و التعويضات و تدير نظام التدريب و تتأكد من طرق استيعاب الموارد عن طريق اختبارهم.
 - دور إرشادي استشاري: حيث أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا مهما في إرشاد الإدارة العليا حول الاستراتيجيات اللازمة و التي يجب أن تطبق في المنظمة مثل تطوير نظام التدريب الحالي.
 - دور تحفيزي: لها دور مهم في تحفيز الإدارة العليا على مناقشة العوامل الخارجية و التهديدات التي تستهدف المنظمة و محاولة تطبيقها و تداركها من قبل إدارة الموارد البشرية عن طريق التطوير و الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
 - دور تشجيعي: لها دور مهم في تشجيع الإدارة العليا بمواضيع المشاكل التنظيمية مثل أنظمة الحوافز و الترقيات التي من شأنها أن تشجع المنظمة.
 - دور تقييمي: و هو عملية تدقيق و تحليل و مراجعة دورية لجميع الأنشطة و الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من المساهمات التي تساعد في تطوير المنظمة و تحفيز الموارد البشرية .
- و لكن من الممكن أن تختلف هذه الأدوار من منظمة إلى أخرى تعود ذلك إلى فلسفة إدارة المنظمة العليا مثلا أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتأكد أن الموظفين سيحققون و يتكيفوا مع أهداف المنظمة و

مبادئها و أن يخلصوا للمنظمة من دون أن تؤثر على أدائهم، و اختلاف مقاييس و أساليب تطبيق إدارة الموارد البشرية بالنسبة لكل منظمة، و اختلاف السياسات و الوظائف المتاحة لكل منظمة.

2.1.4. أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

يوجد الكثير من الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية عن طريق تقديم استراتيجيات معينة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، و قام (الزبد، 2016، ص15) بتقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين من حيث التوجه:

أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

- أن تستقطب موارد بشرية ذو كفاءة مناسبة للعمل من أجل الإنتاج أو تقديم خدمة بأفضل الطرق المناسبة و أقل التكاليف

- إبقاء الموارد البشرية في العمل بأفضل الطرق التي تجدها الإدارة مناسبة لإبقاء العمل

- رفع الإنتاجية عن طريق تشجيع الموارد البشرية للحصول على أفضل أداء

أهداف إدارة الموارد البشرية نحو الموظفين و العاملين في المنظمة:

- الاستقطاب الجيد للعمال و انتقائهم من دون تحيز و توفير مناخ عمل مناسب لمساعدتهم في أداء افضل ما لديهم

- تطبيق سياسات مناسبة تمنع الإساءة للعمال و سياسات السلامة من اجل ضمان سلامة الموظفين من الأذى

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- تطبيق سياسات رفع الأجور عند غلاء المعيشة و سياسات التعويضات و الترقيات بشكل مناسب

2.1.5. المداخل الفكرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

قام الباحث (الساعدي، 2007، ص8) باستعراض مدخلين أساسيين للمداخل الفكرية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

2.1.5.1. مدخل التطوير البشري:

اهتم الكثير من الباحثون في هذا المدخل و اعتبروه على انه عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات المطبقة التي تهدف إلى تطوير المهارات و المعرفة للعامل بشكل مستمر عن طريق التدريب و التواصل التي تخلق موظفين مبدعين و ملتزمين بعملهم مما يؤدي إلى تحقيقي ميزة تنافسية اكبر و اعتبر هذا المدخل افضل من غيره من باقي المداخل و أن هذا المدخل يلائم جدا المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة باستمرار و تم تسمية هذا المدخل بتسميات كثيرة مثل استراتيجية العمل للأداء العالي و الاستراتيجيات المتقدمة حيث أنها تدعم زيادة الأداء التنظيمي.

2.1.5.2. المدخل الاستراتيجي:

أن هذا المدخل اعتبر على انه أداة الربط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية و المتغيرات الأخرى و تم اعتبار استراتيجية الأعمال على أنها واحدة من أهم المتغيرات في فلسفة هذا المدخل على اعتبارها خطة موضوعية ذو رؤية معينة تم بنائها على أساس دراسة البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة حيث انه تم تعريف الموظفين في هذا المدخل على انهم مورد ينبغي استخدامه بطريقة عقلانية و منطقية و لا يجب استغلاله ك الآلات و على انه يعتبر من الأسس الناجحة في تخفيض الكلفة و تم توضيح على أن استعمال الموارد البشرية الرخيصة الثمن و خصوصا في المنشآت

الصناعية مثل عمليات التجميع و التغليف التي لا تحتاج إلى شهادات علمية و عمالة ذو خبرة قوية

هي التي تساعد على تخفيض الأسعار نظرا لرخص الأيدي العاملة هذه

و لكن الباحث وجد انه من الممكن أن يكون هناك بعض النقاط التي لن تساعد المنظمات على استعمال

هذين المدخلين بل أنها ستتحكم في إدارة الموارد البشرية نحو مداخل أخرى و من هذه النقاط :

- تحرك سوق العمل السريع و التي هي في حالة انتقال دائمة بسبب هبوط سعر الليرة السورية و

بسبب الضغوط التي تمارسها الدول الأجنبية على سوقنا السوري و نقص اليد العاملة الخبيرة و

نقص اليد العاملة الذكورية أداء إلى تراجع الصناعات و خصوصا السلعية

- الاقتصادات الجديدة و القديمة و تأثير قواعد المنافسة عليها إلى أن المعيار النهائي لنجاح العمل

يعود على خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة هو عبارة عن الفرق

بين السعر النهائي و سعر التكلفة أي الربح

2.1.6. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى للمنظمة:

تم إثبات بالكثير من الأبحاث أنه هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية و باقي الإدارات في المنظمة

حيث انه و كما سبق و شرحنا أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد باقي الإدارات بالأفراد

المناسبين وذوي المؤهلات و الاختصاصات المناسبة التي تخدم كل إدارة و إن أي خطأ في التعيين أو

الاستقطاب من قبل إدارة الموارد البشرية سيؤثر على باقي الإدارات مما سيخل بتحقيق أهداف و عمل

المنظمة و وضح (الزبد، 2016، ص21) علاقة إدارة الموارد البشرية بثلاث إدارات أساسية موجودة في كل

منظمة على الشكل الآتي:

- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: تعتبر العملية الإنتاجية في المنظمة من العمليات المعقدة حيث أن عملية إدارة الإنتاج في المنظمة مهما كانت متطورة و تمتلك تكنولوجيا و وسائل تستبدل العمالة فإنها تحتاج في الآخر إلى موارد بشرية تدير هذه التكنولوجيات و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية باستراتيجياتها أن تستقطب و تختار و تدرب و تحفز الموارد البشرية و تضعها في المكان المناسب.
- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: إن إدارة التسويق تقوم بدراسة حاجات و رغبات الزبائن من أجل توفير المنتجات أو الخدمات التي تتناسب مع متطلباتهم و من أجل ذلك تقوم إدارة التسويق بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية من أجل أن تزودها بالكوادر الخبيرة و ذو معرفة لجذب الزبائن المحتملين و إبقاء الزبائن الحاليين ضمن المنظمة حيث أن مهام و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تزداد كلما ارتفعت نشاطات المنظمة و خصوصا عند البيع و ارتفاع حصتها السوقية.
- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: في أغلب المنظمات تكون علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارة المالية علاقة ليست ودية كثيرا نظرا لمتطلبات إدارة الموارد البشرية و ممارستها لاستراتيجياتها التي تحملها للمؤسسة من تكاليف رفع الأجور و التعويضات و تكاليف تدريب الموارد البشرية و التي غالبا ما تعتبرها الإدارة المالية أمور لا داعي لها و عبارة عن هدر و خصوصا اذا كانت نتائج هذه الاستراتيجيات هي نتائج تحتاج إلى فترات طويلة لأثبتت فاعليتها في المنظمة لذلك تم إنشاء فرع محاسبي يوجد في أغلب المنظمات الكبيرة و المتوسطة و يدعى نظام محاسبة الموارد البشرية مهمته حساب و دراسة تكلفة الموارد البشرية من متطلبات و استراتيجيات و العوائد التي ستعود للمنظمة و وضع الموازنات الخاصة بها.

2.1.7. أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

2.1.5.1. استراتيجية تحليل الوظائف :

عرفها (الساعدي، 2007، ص10) على أنها عملية الحصول على معلومات مفصلة عن الأعمال أو الوظائف حين أن المنظمات الصناعية التي تنتج منتجا تحتاج إلى أن تمر بعدد من المراحل و المهمات لتصبح منتجا جاهز للبيع و هذه المهمات تدعى وظائف و عملية تصميم هذه الوظيفة هي عبارة عن اتخاذ قرارات عن أي المهمات التي يجب أن تطبق أولا و أنها من الممكن أن تتضمن مع بعضها البعض حيث أنها يجب أن ترتبط بالاستراتيجية التنظيمية لأنه من المحتمل أن تتعدل و تصمم تبعا لمهارات العاملين و الموظفين حيث انه من المحتمل أن لا يستطيع العامل أن يقوم بمهمتين في آن واحد لأنها ستحتاج منه إلى قدرة أو وقت أو...

و عرفها (الزبد، 2016، ص7) على أنها الاستراتيجية التي تحدد مسؤوليات و المهام و العلاقات لكل وظيفة و تحدد هيكل المنظمة التنظيمي للعاملين وفق مهامهم عن طريق تحديد المؤهلات و القدرات و الخصائص و الصفات الشخصية الموجودة لدى العامل و المجهود الحقيقي التي تحتاجه كل وظيفة من الوظائف .

رأى (الفياض، 2011، ص206) أن هذه الاستراتيجية هي من الاستراتيجيات الأولى التي تحتاجها المنظمة لبناء جميع الوظائف عليها حيث أنها تعتبر حجر الأساس لباقي الاستراتيجيات و خاصة عندما تبنى بشكل علمي و دقيق ووجد انه من غير المنطقي البدء بتحويل أهداف المنظمة إلى مهام من اجل تطبيقها من قبل الموارد البشرية قبل الانتهاء من تحليل و تصميم الوظائف حيث تم تعريفه

على أنه أداة علمية منظمة تقوم بتجميع و توثيق بيانات و معلومات وظائف المنظمة حيث أنه يساعد تحليل الوظيفة باقي الاستراتيجيات مثل استراتيجية الاستقطاب و الاختيار حيث أنه بعد التحليل يتم تحديد الأنشطة التي تحتويها كل وظيفة في وصف متكامل لها مما تساعد المنظمة في اختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة.

2.1.5.2. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

عرفها (الساعدي، 2007، ص13) على أنها عملية تحديد حاجات المنظمة من العاملين بالكم و النوع و الوقت و حسب الأعمال المستقبلية و حسب استراتيجية الأعمال و العوامل المؤثرة الخارجية و الداخلية حيث اعتبر أن الخطة هي نتيجة التفكير العقلاني و الأستباقي و الصحيح لمختلف الأمور التي من الممكن أن تؤثر في أداء الشركة في المستقبل

و عرفها (الزبد، 2016، ص7) أنها هي عملية تتبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية و تحليل إمكانية استقطاب هذه الموارد و كلفة تدريبهم و تطوير الخطط للتقليل من الفراغ بين العرض و الطلب على الموارد البشرية حيث أنه تم اعتبارها على أنها واحدة من أهم استراتيجيات الموارد البشرية لأنها هي الاستراتيجية التي تحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب و تقوم بموازنة عدم وجود فائض أو عجز في المنظمة من موارد بشرية و إن التخطيط الصحيح يخفف من كلفة النشاطات التي تمارسها الموارد البشرية من تدريب و تحفيز و أجور... الخ و تساعد في تخفيض مستوى دوران العمل في المنظمة حيث أن هذه الاستراتيجية تعتمد في تطبيقها على استراتيجية تحليل الوظائف من خلال البيانات التي تساعد في تحديد أهداف المنظمة و نوع و كم الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف بالشكل الأمثل

2.1.5.3. استراتيجية التطوير و التدريب

عرفها (الساعدي، 2007، ص11) على أنها إجراءات تامة تغير من سلوك العامل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة و التي تعتمد على مهارات العامل المكتسبة الحالية حيث أنها تساعد العامل على اكتساب مهارات و قدرات و معرفة جديدة التي ستساعدهم بالتميز بعملهم و تساعد على تحديد اتجاه استراتيجيات أخرى بسبب زيادة المعرفة الفكرية و تساعد هذه الاستراتيجية الإدارة العليا بالتأكد من أن العاملين الحاليين يمتلكون المهارات و القدرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة و بالإضافة إلى اكتساب معرفات جديدة بالثقافة و المنافسة الخارجية التي تواجهها المنظمة و زيادة فهم العاملين لكيفية أداء العمل في المنظمة بطريقة فعالة تخدم المنظمة و يساعد التدريب لي إكساب العاملين المرونة و المهارات المطلقة التي تساعد العامل على تلافي الأخطاء .

عرفها (الزبد، 2016، ص12) على أنها استراتيجية تقوم على تعليم الموارد البشرية الذين تم اختيارهم من قبل استراتيجية التوظيف اعتمادا على مهاراتهم و المعرفة المتواجدة لديهم و حسب المركز الوظيفي الذي تشغله هذه الموارد و عرف التدريب على انه المجهودات المخططة له من قبل قسم استراتيجية التخطيط و بعد التدريب و التخطيط تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التحقق من هذه الاستراتيجية في الجانب العملي و تطبيق التدريبات التي تم تعلمها للموارد البشرية في المنظمة و تقاس عن طريق معايير لتقييم الأداء بشكل دائم .

ووجد (الفياض، 2011، ص208) أن استراتيجية التدريب و التطوير تلعب دورا مهما جدا في زيادة نجاح المنظمة و زيادة الميزة التنافسية حيث أن الموارد البشرية المدربة تدريباً جيداً تساعد المنظمة

في الحصول على ميزة تنافسية كبيرة في السوق و بسبب الدراسات الكثيرة و البراهين تم أثبات أن عملية تدريب الموارد البشرية الحالية و الجديدة تساعد على الحصول على نتائج جيدة جدا في سوق العمل و خصوصا في الأعمال ذو البيئة المتغيرة و يتم حصاد نتائجها مع مرور الوقت لذلك عرف التدريب هو عملية علمية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لمساعدة الموارد البشرية على القيام بأعمالهم الوظيفية بشكل فعال و عرف التطوير على انه عملية صقل و تقوية لمهارات و سلوكيات الموارد البشرية و إكسابهم المزيد من المعرفة للحصول على افضل النتائج منهم لذلك ميز ان هناك فرق بسيط بين التدريب و التطوير و لكن في آخر المطاف هذه الاستراتيجية هي من اجل زيادة فرصة المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية و نجاح اكبر .

ووجد (الشوابكة،2016،ص433) أن هذه الاستراتيجية تشير إلى الجهد المبذول لتسهيل اكتساب المعرفة و المهارات المتعلقة بالوظيفة أما التطوير فهو اكتساب المهارات و المعرفة التي تخسن من قدرات العمال في مواجهة الصعوبات و التحديات المتغيرة في الوظائف الحالية او المستقبلية و لا تتوقف هنا بل تساعد هذه الاستراتيجية على زيادة الميزة التنافسية للمنظمة بسبب ما يدعى بالتنظيم المتعلم المكتسب بسبب هذه الاستراتيجية و هو عندما يزداد التدريب و التطوير للموارد البشرية تؤدي إلى محاولة الموارد أن يقوموا بتطبيق ما تعلموه و ما اكتسبوه من فكر و مهارة في مجال تحسين جودة المنتجات مما يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية اكبر لدى المنظمة

وعرف (عبد الكريم و حميد،2017،ص93) أنها هي عملية منظمة لتزويد الأفراد أو المجموعات بالأداء الحسن و الخبرة المنظمة و بناء الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال زيادة معرفتهم و صقل مهاراتهم و قدراتهم حيث أن تطبيق هذه الاستراتيجية يساعد المنظمة لمواجهة المنافسين و

تلبية حاجات الزبائن مما يزيد من الميزة التنافسية و تساعد الموارد البشرية أيضا في زيادة خبراتهم و معرفتهم ليكونوا ذو تمكن لمواكبة التطورات التكنولوجية الذي يحقق الميزة التنافسية أيضا حيث انه أشار الباحث على استعمال التقنيات الجديدة و المتقدمة لمساعدة المنظمة في تخفيض التكاليف و زيادة جودة المنتج و تحقيق الكفاءة كل ذلك من اجل الحصول على ميزة تنافسية اكبر و لكن لن تتحقق هذه الميزة إذا لم تكن الموارد البشرية متدربة على هذه البرامج و الآلات التكنولوجية الحديثة، لذلك أصبحت المنظمات تتنافس بالموارد البشري الذي يمتلكه حيث أنها تقويه و تزوده بالمعرفة و الخبرة المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية ووضح الباحثين أن من مزايا استراتيجية التدريب أنها تزيد من الإنتاج و تحسن أداء المنظمة حيث أن المهارات التي تحققها استراتيجية التدريب تساعد في تحسين الأداء الفردي للعامل أيضا و ترفع الروح المعنوية للفرد و تحسين أدائهم مما ينعكس على أبعادهم الاجتماعية و تساعد استراتيجية التدريب الموارد البشرية على شغل مناصب وظيفية جديدة داخل المنظمة و تساعد أيضا في تصحيح القرارات الإدارية مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الإدارة العليا للمنظمة و إن التدريب الجيد المنظم يساعد المنظمة على رفع إنتاجيتها مما يرفع من الأداء العام للمنظمة أمام المجتمع بشكل إيجابي

2.1.5.4. استراتيجية تقييم الأداء

اطلق عليها (الساعدي، 2007، ص11) اسم نظام تقييم كفاءة العامل حيث اعتبرها أنها مرتبطة بتحديد الأهداف و نظام المكافآت و عرفها على أنها نظام يتم من خلاله تحديد مدى فاعلية و كفاءة أداء العامل باتجاه تحقيق أهداف المنظمة و يكون التقييم بشكل دوري خلال فترة معينة من الزمن عندما يقوم العاملين بأداء عملهم أثناء أوقات عملهم و على أساس كفاءتهم و استنتاج الباحث انه

عندما تحتاج المنظمة إلى دعم الميزة التنافسية و خصوصا في الموارد الداخلية لدى المنظمة فيجب عليها أن تمتلك المقدرة الصحيحة لإدارة و توجيه سلوك العاملين بشكل صحيح عن طريق استراتيجية تقييم الأداء المتبعة و إن هذه الاستراتيجية تساعد المديرين على التأكد من مخرجات و عمليات الإنتاج التي يمارسها العاملين في المنظمة باتجاه أهداف المنظمة و تساعدهم أيضا في عملية تناسق النشاطات المطبقة في المنظمة من حيث النتائج علما أن النتائج الصحيحة التي تحقق أهداف الشركة ستزيد من استقرار المنظمة و لكن ليست جميع المنظمات تستعمل هذه الاستراتيجية بنفس الطريقة إلى أن معظم المنظمات التي تتبع العشوائية و التنوع مثل الشركات الصناعية المنتجة فتستعمل استراتيجية تقييم الأداء على الكم المنتج وليس على كفاءة العامل فقط و خصوصا في المنظمات التي تحتوي على أشخاص في أعلى الهرم التنظيمي الذين لا يعلمون كيفية إنجاز الأعمال التي يقوم بها العاملون في المستويات الدنيا، عرفها (الزبد،2016،ص8) على أنها استراتيجية تعمل على تقييم الموارد البشرية على أسس تحقيق الواجبات المطلوبة منهم و تقوم بقياس الانحرافات التي من الممكن أن تنتج أثناء العمل و التي ستؤثر على أداء العمل المخطط و المتفق عليه و تحاول إدارة الموارد البشرية بإظهار حلول و تطبيقاتها في استراتيجيات التطوير و التدريب و هي من اهم الاستراتيجيات المسؤولة عن تحديد فرص الترقية و المسار الوظيفي للموارد البشرية لأنها تقوم على تقييم نتائج الموارد البشرية أثناء عملهم و هي الاستراتيجية المسؤولة عن تزويد إدارة الموارد البشرية بتغذية عكسية لمعرفة نتائج التدريبات التي تم تطبيقها على الموارد البشرية و مدى نجاح هذه التدريبات و هل هم بحاجة إلى المزيد من التدريبات أم لا، رأى (الفياض،2011،ص209) أنها استراتيجية تساعد المنظمة في الوصول إلى نتيجة تدل على صحة سياستها و برامجها حيث أنها

هي نتيجة فحص الموارد البشرية بعد تدريبهم و اختيارهم و تشغيلهم و تطويرهم حيث أن معظم الدراسات أثبتت أن الموارد البشرية هي حجر أساس المنظمة فبهذه الاستراتيجية تقيم المنظمات عاملها فتأكد من أداء العامل لواجباته و مدى درجة فاعليته في أداء هذا العمل و اعتبرها على أنها عملية مقارنة بين النتائج المتوقعة من العامل و النتائج الفعلية و اتخاذ الإجراءات الضرورية من قبل إدارة الموارد البشرية سواء في الخصم على سبيل المثال أو دفع مكافئة

2.1.5.5. استراتيجية التعويضات

عرفها (الساعدي، 2007، ص12) على أنها استراتيجية تساعد المنظمة في معرفة نشاط الموارد البشرية و تطبق من أجل جذب و تحفيز الموارد البشرية عن طريق المغريات المادية و يتم تنفيذها بما يتلاءم مع قوانين المنظمة

عرفها (الزبد، 2016، ص8) هي الاستراتيجية التي تقوم بدراسة التعويضات في الشركة بما يتناسب مع سوق العمل و التي تضمن حق الموارد البشرية من تعويضات مادية و معنوية من دون أن تؤثر على أهداف المنظمة حيث أن الباحث اعتبر أن التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية لتدعمهم نحو النمو و التطور و الاستمرار بالتعلم للحصول على مزيد من الإنتاج و الكفاءة في العمل الذي من دوره يؤدي إلى زيادة نشاطات المنظمة و كفاءتها مما يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية لدى المنظمة ،فإن هذه الاستراتيجية هي المسؤولة عن الأجور و التعويضات المالية و المكافآت التي تقدم للموارد البشرية مقابل قيامهم بأعمالهم و النشاطات المطلوبة منهم و ذلك من أجل إبقاء هذه الموارد و المحافظة عليهم و جذبهم باتجاه المنظمة و خصوصا أولئك الذين قد اثبتوا جدارتهم و كفاءتهم بالعمل

و رأى (الشوابكة، 2016، ص434) أن هناك نوعين من التعويضات مباشرة مثل الأجر الأساسي أو الأجر المتغير و غير مباشرة مثل المزايا التي يقدمها رب العمل مثل التأمين الصحي أو الأذون المأجورة و غيرها و هناك نوعين من المكافآت معنوية مثل الوسمة و الشهادات الفخرية أو مكافآت مادية و عرفها بهي المردود المادي أو المعنوي الذي يعطى للعامل لقاء عمله و الذي يعكس على عمله الإنتاجي في المستقبل و انه نظام مرتبط في المنظمة ككل و يطبق تحت الشروط و الأهداف المطبقة في المنظمة حيث أن هذه الاستراتيجية تساعد المنظمة بتشجيع الموارد البشرية على العمل و لكن يجب أن تكون هذه الاستراتيجية مبنية و مدروسة بشكل صحيح و خصوصا بدراسة نظام الأجور و المكافآت في بيئة عمل المنظمة و أن تكون متقاربة معهم و خصوصا مع المنافسين من أجل تحصيل ولاء الموارد البشرية من أجل استقرار العمل الذي سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للمنظمة

2.1.5.6. استراتيجية الاستقطاب و الاختيار

اعتبرها (الساعدي، 2007، ص10) على أنها عملية استقدام افضل المترشحين للعمل من أجل توظيفهم على انهم موارد بشرية للمنظمة و إن عملية الاستقطاب هي عملية توزيع إعلانات طرقية أو عن طريق وسائل الإعلان التقليدي أو الإلكترونية و استقطابهم عن طريق المغريات المادية و المعنوية لشغل الوظائف الشاغرة و من ثم اختيار الموارد البشرية المحتاجة من بين المتقدمين وفق شروط المنظمة التي تضعها لشغل الوظيفة و من ثم إصدار قرار التعيين و من ثم تقوم المنظمة بتدريبهم و تعريفهم على متطلبات العمل و سياسات و قوانين المنظمة و العادات و التقاليد الاجتماعية

عرفها (الزيد، 2016، ص8) على أنها من أهم الاستراتيجيات المسؤولة عن تشغيل و تعيين الموارد البشرية حيث انه عن طريقها تقوم المنظمة بعمل مسابقات من أجل التوظيف و اختيار الأفضل منهم عن طريق معايير تكون موضوعة مسبقا في المنظمة مثل معيار الجدارة و الكفاءة و الخبرة السابقة الأشخاص المتعددين المواهب و المهارات و القدرات حيث انه أثبتت الدراسات أن أغلب الأساليب الحديثة في العمل تقوم على العمل التعاوني الجماعي لذلك يجب على الشخص المتقدم أن يثبت انه يمتلك الكثير من الخبرات أو المهارات و خصوصا في العمل الجماعي أي أن يتمكن من العمل في عدة وظائف في المنظمة حيث أنه لم يعد هناك الكثير من المنظمات التي تقوم باختيار الشخص المنفرد الذي يمكنه العمل في وظيفة واحدة فقط بل تفضل الشخص الذي يمتلك خبرة في أكثر من جانب عمل واحد.

رأى (الفياض، 2011، ص207) أنها من أهم الاستراتيجيات التي تبنى في المنظمة فهي المسؤولة عن اختيار جميع الأقسام التي تحتاج إلى موارد بشرية من تسويق و مالية و إدارة و عمالة و ... الخ حيث يجب على كل منظمة أن تملك نظام استراتيجي من اجل عملية استقطاب الموظفين عن طريق الفحص الطبي و الخبرات و الكفاءات و الشهادات و ... الخ فعندما يتم الاختيار فستدخل استراتيجية التقييم لتبقى هي المراقبة على عملية الاختيار فترى اذا كان الاختيار صحيح أم لا و عرفها على أنها العملية النظامية التي تختار من تتوفر لديهم مواصفات العمل التي تريدها المنظمة .

عرفها (الشوابكة، 2016، ص433) على أنها هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تدبير أداء المنظمة ككل و تحقيق أهدافها لأنها هي التي تحدد نوعية الأشخاص الذين سيعملون في المنظمة و الذين سيضمنون بقاء المنظمة في العمل و أي أخفاق من قبل هذه الاستراتيجية أو اذا لم

تكن مدروسة بشكل صحيح ستؤدي إلى إخفاق بباقي الإدارات و الاستراتيجيات لذلك هذه الاستراتيجية تعتمد على عملية البحث عن الأشخاص المناسبين و المؤهلين للعمل و رأى أن لعملية الاستقطاب اتجاهين الاتجاه الأول أن المنظمة بحاجة لهذه الموارد البشرية نظرا لعجز أو شواغر عمل جديدة و الاتجاه الثاني أن ترغب هذه الموارد بالعمل لدى المنظمة و وجد (عريقات و جردات و العتيبي، 2010، ص51) أنها مجموعة من الأنشطة الموجهة لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في منظمة ما من أجل إشباع رغبات المنظمة و الأفراد و تحديد من هم الموظفين المرتقبين و اعتبرها الباحثون على أنها علاقة تبادلية بين المنظمة و الموظفين المرتقبين حيث أن المنظمة تسعى إلى استقطاب و تعيين أفضل العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بينما الموظفين المرتقبين يحتاجون إلى أجور عالية و محفزات من أجل العمل لإشباع رغباتهم وحاجاتهم الشخصية و تقوم المنظمات باستقطابهم عن طريق عملية الترغيب مما يؤدي إلى توفر خيارات أكبر أمام المنظمة للاختيار بين المؤهلين للعمل مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية أكبر عن باقي المنظمات و هذا يدعى بالمصادر الخارجية للاستقطاب و هناك المصادر الداخلية للاستقطاب و هي عملية ترقية عامل أو موظف قديم موجود داخل لمنظمة إلى وظيفة جديدة أو منصب جديد أو منصب إداري أعلى و من أهم مصادر الاستقطاب التي وضحها الباحثون و هي الأنترنت و من مزايا هذا المصدر هو الوصول إلى كم كبير من الأفراد مع الحصول على تغذية عكسية و لكن من مساوئها انه يتقدم الكثير من الأفراد الغير مؤهلين لذلك تحتاج إلى عمل كثير لتتقية و اختيار الأفضل مما يؤدي إلى إهدار الوقت و مصدر آخر توصيات العاملين في المنظمة مثل أن يرشح احد الموظفين أحد أقرائه أو أصدقائه و هذا يساعد المنظمة على الحصول على مرشحين مؤهلين و

لكن من مساوئها أنه من الممكن أن يكون المرشح من نفس نوع الشخص الذي رشحه و بالتالي سنخسر التنوع بالعمال و الموظفين و هناك الجامعات و الكليات و تعتبر من المصادر القوية للعاملين المؤهلين و لكن من المساوئ هي المحدودية من حيث الخبرة و العدد.

2.1.8. خلاصة المبحث:

تناول الباحث تعريفات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و دور هذه الاستراتيجيات و أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات و المداخل الفكرية لهذه الاستراتيجيات و علاقتها مع باقي الإدارات و تم شرح أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بل تفصيل.

و استنتج الباحث من مما سبق أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن أغلب القرارات في المنظمة و هي الأساس في تحقيق أهداف الشركة و أن الموارد البشرية هي الوسيلة المناسبة للتنافس بين المنظمات و التي تعطي ميزة تنافسية كبيرة لدى المنظمة.

و أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية تحليل الوظائف و استراتيجية تخطيط الموارد البشرية و استراتيجية التطوير و التدريب و استراتيجية تقييم الأداء و استراتيجية التعويضات و استراتيجية الاستقطاب و الاختيار.

الفصل الثاني

2-2. الميزة التنافسية

2.2.1. تعريف الميزة التنافسية

2.2.2. أهداف الميزة التنافسية

2.2.3. أهمية الميزة التنافسية

2.2.4. خصائص الميزة التنافسية

2.2.5. محددات الميزة التنافسية

2.2.6. مصادر الميزة التنافسية

2.2.7. أنواع الميزة التنافسية

2.2.8. المحافظة على الميزة التنافسية

2.2.9. أبعاد الميزة التنافسية

2.2.1. تعريف الميزة التنافسية:

عرفها (عبدالكريم و حميد، 2017، ص95) على أنها الدليل للطريقة الأفضل لإدارة المنظمة عن طريق أسلوب أو عدة أساليب مميزة لا يستطيع المنافسون إتباعها أو تقليدها مثل ابتكار شيء منفرد تتمتع به المنظمة ذاتها تختلف عن باقي المنظمات المنافسة مثل العوامل التي تميز منتجات منظمة عن منتجات المنافسين من أجل زيادة الحصة السوقية حيث أن الميزة التنافسية تؤثر في الزبائن و تجعلهم مدركين للأفضلية التي تقدمها المنظمة من خلال منتجاتها عن منتجات المنافسين مما تحفزهم لشراء المزيد من منتجات المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الربحية.

و وجد (الدريديري، 2018، ص219) الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج منتجات و قيم للزبائن تزيد عن ما يقدمه المنافسين من منتجات و تختلف بسبب المهارة و التقنيات و المورد البشري المتميز الذي يخدم هذه المنظمة و يحب أن تكون المنظمة ذو إمكانيات مختلفة عن المنافسين مما يكسبها الميزة التنافسية بسبب عدم مجارة المنافسين لهذه المنظمة و عرف الباحث التنافسية بهي الجهود و الإجراءات و جميع المتغيرات و النشاطات و الفاعليات من إدارية و تسويقية و إنتاجية و ابتكارية التي تستخدمها المنظمات من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر و اعتبرها أنها مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات التي تحقق نتائج مستمرة و ميزة قوية تغلب المنافسين.

و أضاف (عريقات و جردات و العتيبي، 2010، ص53) أنها هي الميزات التي تتوفر في المنظمة من موارد و قدرات و مهارات ولا تستطيع باقي المنظمات المنافسة من تقليدها حيث اعتبر المصدر البشري من اهم المصادر التي تدعم الميزة التنافسية و تبقي على استمرارها و اعتبر أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة و إيجاد الدافع الذي يدفع للموارد البشرية لأداء أفضل ما لديهم و إن تطوير ثقافة المنظمة و تشجيع الابتكار

و زيادة ولاء العمال و الموظفين للمنظمة كلها عوامل تساعد على زيادة و تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .

و عرفتھا (عمرو، 2009، ص40) على أنها استطاعة المنظمة على الإتياء بقيمة تتفوق على المنظمات المنافسة بالنسبة للزبائن مما يسمح لها بتحقيق إداء عالي و امتلاك حصة سوقية أكبر و وجدت أيضا أن الميزة التنافسية هي حجر الأساس التي يركز عليها أداء المنظمة و يعود ذلك لأنها هي المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات بسبب محدودية موارد المنظمات و هيكلها التنظيمي و ثقافتها و استراتيجياتها.

و اتفق (الرشيدي، 2012، ص46) على أنها هي المسؤولة عن تقدم و تطور المنظمة و بسببها تقوم باقي المنظمات بالتنافس و إن تقديم أي شيء جديد للزبائن يختلف عن باقي المنظمات سيعطيها الأفضلية عن باقي المنظمات و يحقق لها الميزة التنافسية و يبقياها لمدة أطول و عندما يقوم المنافسين بتقليد هذه الميزة ستفقد قيمتها التنافسية.

و رأت (ناصر، 2015، ص10) أن العميل هو العنصر الأساسي للميزة التنافسية لأنه هو الذي سيحدد مقدار التنافس الواقع بين المنظمات و أن الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي للزبون و أنه من الممكن أن تتغير هذه الميزة مجرد أن يخلق المنافسين ذات الميزة و يقدموها للزبائن و من الممكن أن تتأثر الميزة التنافسية بأي ظرف اقتصادي معين ممكن أن يؤثر على السوق و أن الميزة التنافسية هي ليست بديلا عن المنافسة و إنما هي واحد من المحددات للدخول إلى سوق المنافسة .

و رأى (بن علي، 2015، ص68) هي تقديم منتجات أو خدمات بطريقة مختلفة و متميزة عن المنظمات المنافسة حيث يحدد الزبون قيمة هذه الميزة عن طريق ولاء الزبون لهذه المنظمة مما يؤدي إلى بقاء هذه الميزة لدى المنظمة لفترة أطول و تدخل المنظمة في السوق التنافسي.

و وجد (عبد الكريم و إكرام، 2018، ص35) أن الميزة التنافسية تختلف من منظمة إلى أخرى أي لا يوجد نوع معين من الميزة التنافسية الذي تستطيع المنظمة أن تتبناه لتحقيق الميزة التنافسية و تم تعريفها على أنها مجموعة استراتيجيات تقوم بها المنظمة لتحقيق قيمة مضافة على منتجاتها أو خدماتها مثل رفع الجودة أو رخص الأسعار أو.... الخ الذي يحقق تفوق على المنافسين في فترة معينة من الزمن و كلما فشل المنافسين في تحقيق ذات الميزة ستبقى المنظمة تملك الحصة السوقية الأكبر.

و رأت (الغيلاني، 2015، ص37) أن الميزة التنافسية هي قدرت المنظمة على منافسة الزبائن بالأسعار مع إبقاء ذات الجودة التي يقدمها المنافسين بسعر أعلى و ذلك عن طريق استخدام استراتيجيات في خفض الكلفة و المنافسة بجودة المنتجات مع المنافسين و توجيه المنتجات أو الخدمات بطريقة أفضل من المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر و عرفت أيضا على أنها عملية إبقاء المنظمة الحصة السوقية التي تملكها عبر منتجاتها أو خدماتها المقدمة للزبائن عن طريق المنافسة بالأسعار و الجودة و يتم ذلك عن طريق مجموعة المهارات و القدرات التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة و طريقة إدارة هذه الموارد البشرية و التكنولوجيات المستخدمة في عملية الإنتاج و اعتبرت الميزة التنافسية أنها هي عملية استغلال الفرص الخارجية و التجنب و التغلب على التهديدات الخارجية.

و عرفت (الحمازية، 2008، ص74) على أنها قدرة المنظمة على احتلال مركز افضل من باقي المنافسين عن طريق استغلال جميع إمكانيات و موارد المنظمة و بالتالي ستحقق هذه القيمة و هذه القيمة هي ناتجة عن اكتفاء الزبائن بالخدمات أو المنتجات المقدمة من قبل المنظمة مما سيجعل من الزبائن أن تدفع أكثر للحصول على هذا المنتج أو الخدمة ، أو أن يكون المنتج ذو سعر منخفض عن المنافسين و بنفس جودة المنتجات المنافسة.

و اشترك معهم (الخالدي، 2013، ص20) بأن أغلب الشركات تسعى و تهدف لتحقيق التميز سواء بالمنتج أو بالخدمة المقدمة أو من ناحية السعر أو من جودة المنتج أو من شكله أو كل ذلك معا و أن يصعب على المنظمات المنافسة أن تقلدها و يعود تحقيق الميزة التنافسية للاستراتيجيات المطبقة في الشركة و تحليل نقاط القوة و نقاط الضعف وانتهاز الفرص المتاحة و الحد من التهديدات كل ذلك يساعد في الحصول على حصة سوقية أكبر.

نستنتج من هذه التعريفات: أن الميزة التنافسية تأتي بسبب تطبيق استراتيجيات معينة تساعد في تقوية المنظمة و زيادة حصتها السوقية مما يؤدي إلى زيادة الأرباح و إن استغلال جميع ما أتيح للمنظمة من موارد و إمكانيات مثل (السعر، الجودة، الابتكار و الإبداع، السرعة في الاستجابة و غيرها) سيؤدي إلى بقاء أو دخول المنظمة إلى سوق العمل و الحصول على حصة سوقية تعود على كيفية استخدام و استغلال موارد و إمكانيات المنظمة.

2.2.2. أهداف الميزة التنافسية:

كل منظمة تسعى إلى خلق ميزة تنافسية جديدة لتحل السوق و تزيد من أرباحها و قيمتها في السوق ووضحت الباحثة (الناصري، 2015، ص10) الأهداف التي تنتج من تحقيق الميزة التنافسية:

- خلق فرص تسويقية جديدة من عدم مثال شركة تسلا الكهربائية هي أول من اخترع أول سيارة كهربائية
- دخول أسواق جديدة أو استهداف نوعية جديدة من الزبائن ليصبحوا من الزبائن المحتملين و هذا يدعى بدخول مجال تنافسي جديد و هذا يمكن تحقيقه عن طريق الدخول بمنتجات أو خدمات جديدة
- تساعد المنظمات باقتناص الفرص و تحديد أهداف جديدة التي من الممكن أن تزيد من قوة المنظمة

- تقوم الميزة التنافسية على خلق القيمة لدى الزبائن لأنها واحدة من الأساسيات التي تقاس الميزة التنافسية من خلالها لأنها تدل على رضا الزبون

2.2.3. أهمية الميزة التنافسية:

هناك الكثير من الأهمية للميزة التنافسية حيث أن أغلب المنظمات تقوم باستهداف الميزة التنافسية من أجلها و قامت (عمرو، 2009، ص40) بشرح هذه الأهمية:

- تساعد المنظمات على التفوق نوعياً و كمياً على المنظمات المنافسة مما يحقق للمنظمات نتائج كبيرة في سوق العمل
- تساعد المنظمات بالتفوق بالأداء و بالمنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن أو الاثنين معا
- تأثر على الزبائن بالتأثير الإيجابي و مع جميع الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة و تحفزهم على إبقاء التعامل مع المنظمة لأطول وقت ممكن
- تساعد الميزة التنافسية على إبقاء المنظمات في حالة تطور و استمرارية لأن المنافسة على التفوق على المنافسين تبقى المنظمة في حالة تطور مما يؤثر على المنظمة للمستقبل و تبقى سبابة
- تساعد المنظمات على إبقاء العمليات الداخلية مثل الموارد البشرية في المنظمة على تطور دائم بالمتغيرات الخارجية

2.2.4. خصائص الميزة التنافسية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز فيها الميزة التنافسية و قد عدد الباحثان (عبد الكريم و إكرام،

2018 ، ص41) أهم هذه الميزات على الشكل الآتي:

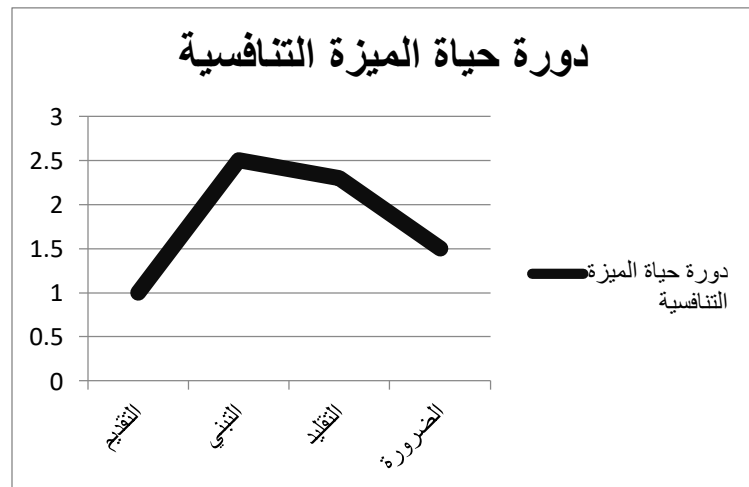
- الميزة التنافسية للمنظمة تبنى على اختلافها عن المنظمات الأخرى أي أن المنظمة تقوم بإنتاج منتج منفرد و متميز و أفضل من المنظمات المنافسة
- يجب أن تبنى بشكل مستمر و ذو مدى طويل لا أن تبنى بشكل قصير الأمد
- أن تمتلك الميزة مرونة كافية للتأقلم مع البيئة الداخلية للمنظمة من موارد بشرية و قدرات و موارد المنظمة و مع البيئة الخارجية من متطلبات الأسواق و الزبائن و المنافسين
- تساعد على التفوق على المنافسين في سوق العمل و تحقيق الريادة على باقي المنظمات
- لا يوجد طريقة واحدة وصحيحة لتحقيق الميزة التنافسية بل تحتاج إلى فترات زمنية لأنها صعبة التحقيق
- تتحقق الميزة التنافسية بعد الجهد الدؤوب و المثابرة على تحقيقها تؤدي إلى تغيير و تطوير و تحسين فعالية و كفاءة المنظمة و أنشطتها الداخلية نحو شكل أفضل
- تساعد الميزة التنافسية على خلق القيمة المضافة لدى الزبائن و إدراكهم لأفضلية المنتجات التي تقدمها المنظمة لهم مما يؤدي إلى زيادة عمليات الشراء مقارنة بالمنافسين
- أغلب الأحيان تكون هذه الميزة مركزة جغرافيا

2.2.5. محددات الميزة التنافسية:

قام الباحث (بن علي، 2015، ص73 و74) بتحديد محددات الميزة التنافسية للمنظمة على أساس متغيرين هامين:

2.2.5.1. حجم الميزة التنافسية:

يعتبر حجم الميزة التنافسية من المواضيع المهمة حيث إن تحقيق الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل ولكن من الممكن أن تكون سهلة إذا حافظت المنظمة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة باقي المنظمات المنافسة و لكن المعضلة هي أنه كلما كانت الميزة أكبر احتاجت إلى جهود كبيرة لمواجهة المنظمات المنافسة و التغلب عليها، و للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تشبه دورة حياة المنتج فهناك مرحلة تقديم للميزة التنافسية و مرحلة تتبناها المنظمات و هناك أيضا مرحلة الركود عندما تتوصل المنظمات المنافسة أو تقلد الميزة التنافسية التي تملكها المنظمة ذاتها و تتفوق عليها و هناك مرحلة الضرورة إلى التقدم بميزة تنافسية جديدة أو تخفيض كلفة الميزة التنافسية السابقة أو تطويرها و تحسينها من أج إعادة دورة حياة هذه الميزة و تحقيق أكبر قيمة للزبون.



و نجد من هذا المنحني دورة حياة الميزة التنافسية و سنوضح كل مرحلة:

- مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمنظمات التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية لأنها تحتاج إلى الكثير من التخطيط و بناء الاستراتيجيات و هنا تبدأ عملية تحقيق الميزة التنافسية و صعودها و انتشارها في سوق العمل
- مرحلة التنبؤ: و هي عبارة عن استقرار الميزة التي حصلت عليها المنظمة و يجب على المنظمات زيادة الوافرات بأقصى ما يمكن للحفاظ على هذه النقطة و كل ما زادت هذه المرحلة كل ما ازدادت أرباح و حصص المنظمات في السوق
- مرحلة التقليد: و هنا تبدأ عملية تراجع حجم الميزة التنافسية للمنظمة مقابل المنظمات الأخرى المنافسة و تتجه نحو الركود بسبب المنافسين لأنهم استطاعوا الحصول على ميزة تشابه الميزة الحالية الموجودة لدى المنظمة و أصبحت الميزة موجودة لدى الكل
- مرحلة الضرورة: و هنا يجب على المنظمة تدارك الموقف و محاولة تطوير الميزة الحالية أو خلق ميزة جديدة تختلف عن الميزة الحالية و تبدأ دورة حياة جديدة لميزة تنافسية جديدة و اذا لم تقم المنظمات في هذه المرحلة بتطوير الميزة الحالية أو خلق ميزة جديدة ستخرج من سوق المنافسة و تفقد أسبقيتها و من الصعب جدا عودتها الى سوق المنافسة من جديد

2.2.5.2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

هو مدى حجم السوق المستهدف الذي تريد المنظمة أن تخلق به الميزة التنافسية و هناك نوعين من استهداف السوق النوع الأول و هو نطاق النشاط الواسع الذي يساعد الشركة في الحصول على وفورات في التكلفة مثل أن تقوم شركة معينة مختصة بالتوزيع فتقدم تسهيلات بشركة إنتاج معينة من أجل توزيع منتجاتها و التفوق على منافسيها و فتح أسواق جديدة و مناطق مختلفة و لكن هذا يمكن أن يؤثر على المنظمة و يقصر من دورة حياة ميزتها بسبب كبر حجم المنافسة و كثرة المنظمات المنافسة معها على السوق، و هناك النوع الثاني و هو النطاق الضيق و الذي تتحقق به الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق التركيز على جانب من جوانب السوق المستهدف و خدمته بأقل التكاليف و تقديم المنتج بطريقة جيدة مثل أن تقوم شركة منتجة لعدة منتجات للتركيز على منتج واحد فعال في السوق و تقديمه بأفضل شكل للحصول على ميزة تنافسية تقف ميزة المنافسين.

و أضافت الباحثة (شوالي، 2018، ص81 و82) محددات أخرى و هي:

2.2.5.3. أوضاع عوامل الإنتاج:

إن الميزة التنافسية لا تتوقف على العمل برأس المال فقط بل تحتوي على كافة عوامل الإنتاج التي تساعد في عملية أنتاج المنتج و تقديمه مثل الموارد الطبيعية و بنية أساسية و الموارد البشرية و المناخ و الموقع التي تقع فيه المنظمة.

2.2.5.4. الصناعات المكملة و المغذية:

هناك الكثير من المنظمات التي تخلق منتج من الألف إلى الياء و هذا يساعد المنظمة على الحصول على ميزة تنافسية كبيرة تساعد في التفوق على المنافسين

2.2.5.5. استراتيجية المؤسسة و هيكلها و درجة المنافسة:

تعود الميزة التنافسية إلى سياسة إدارة المنظمة و طرق تنظيمها و طبيعة المنافسة المحلية الموجودة و التي تساعد في خلق و تشجيع المنظمة على الابتكار و الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية

2.2.6. مصادر الميزة التنافسية:

ارتأت الباحثة (ناصرى، 2015، ص13) أن هناك عدة مصادر التي من الممكن أن تساعد المنظمات الحديث على خلق ميزة تنافسية و هي:

- تبني التقنيات المتطورة في عمليات إنتاجها و من أهمها تقنيات المعلوماتية و الاتصالات الحديثة
- تحسين هياكلها التنظيمية و الإدارية من أجل اكتساب مرونة في عملية الإنتاج أو الخدمات و فعالية أكبر للمنتج المقدم
- تطوير إدارة الموارد البشرية و استراتيجياتها المطبقة في المنظمة للحصول على أكبر سرعة استجابة للزبائن من دون التأثير على جودة المنتج أو الخدمة المقدمين من قبل المنظمة
- عملية التمويل السريع و الرخيص هي واحدة من الأساسيات التي تساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية للتفوق على المنافسين

- تطوير إدارة التسويق و البيع و استراتيجيتهما للحصول على أكبر قدر من الزبائن المحتملين مما يساعد في تقوية الميزة التنافسية
- التميز بالموارد البشرية الفعالة تعكس الفعالية على المنظمة بأكملها و على المنتجات أو الخدمات مما يحقق الميزة التنافسية
- تطوير إدارة الجودة الشاملة و استراتيجياتها تساعد أيضا في عملية تحقيق الميزة التنافسية مثل استخدام شهادة أيزو في المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة
- تحالف المنظمة مع بعضها أو عملية الاستيعاب أو الارتباط مع الموردين أو تغيير طبيعة المنافسة يساعد أيضا على تحقيق الميزة التنافسية مثل شركات الساعات السويسرية و تنافسها مع شركات الساعات اليابانية حيث أن شركات الساعات السويسرية خرجت من سوق الساعات التقليدي إلى سوق الحلي و المجوهرات مثل شركة روليكس التي أصبحت تنتج ساعات مرصعة بالألماس و الذهب حيث أصبحت فكرة الساعات بالنسبة لهذه الشركات ليست مجرد أداة لمعرفة الوقت بل هي زينة أيضا

2.2.7. أنواع الميزة التنافسية:

وجد (بن علي، 2015، ص68) أن التكاليف المنخفضة للمنتجات أو الخدمات و التميز عن المنافسين يمكن أن يخلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية على منافسيها و هناك نوعين للميزة التنافسية و هي:

2.2.5.6. ميزة التكلفة الأقل:

عرفت على أنها تصميم و تصنيع و تسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مع باقي المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر و تعتبر هذه العملية من أحد الأساسيات التي تساعد في قدرة المنظمات على التنافس بالمنتج لأن خفض التكاليف يؤدي إلى خفض الأسعار الذي يحقق ميزة لا يستطيع أغلب المنافسين الوصول إليها و تحقيقها، لذلك يجب على كل منظمة أن معرفة العوامل التي تؤثر على التكاليف و مراقبتها لأنه عندما تقوم المنظمة بالتحكم و مراقبة العوامل بشكل صحيح تكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل و تم توضيح هذه العوامل على الشكل الآتي:

- حجم المنظمة: تستطيع المنظمات أن تخفض تكاليف منتجاتها عن طريق إنتاج أكثر من نوع واحد من المنتجات أو التوسع في السوق أو الزيادة النشاطات التسويقية أو تجديد الوسائط المساعدة على الإنتاج و هذه الأمور جميعها من الممكن أن تنعكس على الأنشطة الأخرى لذلك يجب على المنظمة أن توازن بين تكبير حجمها و التأثير على النشاطات الأخرى
- عامل التعلم: زيادة التدريب و التعليم للموارد البشرية لتوفير اليد العاملة المسؤولة عن الإنتاج
- عامل الإنتاج: تحاول أغلب المنظمات أن تربط ما بين عملية الإنتاج و إدارة الموارد البشرية و التي تحاول استغلال خبرات العمال بأفضل طريقة للحصول على التميز و تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتجميع الآثار التي أدت الى خلق قيمة لدى الزبائن و محاولة إبقائها بجميع السبل للحصول على ميزة تنافسية

- الإجرائيات و الاستراتيجيات المطبقة: هناك الكثير من الإجرائيات و الاستراتيجيات التي تطبقها المنظمات بصورة سريعة و ارتجالية أو بحكم العادات و التقاليد و العرف و التي من الممكن أن

تكون مطبقة بصورة خاطئة و التي لا تساعد في تحقيق ميزة التكلفة الأقل لذلك تقوم إدارة التكاليف بتحليل هذه الإجراءات أو الاستراتيجيات المطبقة و تقوم بإلغائها أو تعديلها نظرا إلى أنها من الممكن أن تكلف المنظمة أكثر من المتوقع لذلك عن تغييرها أو تخفيفها تساعد في إخفاض التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق ميزة التكلفة الأقل

- عامل الوقت: هناك نوعين من المنظمات النوع الأول و هي المنظمات التي تحاول أن تكون الأولى في كل شيء و تملك موارد بشرية خبيرة و تسبق جميع المنظمات الأخرى في أي قطاع جديد و لكن قد يؤثر سلبا على ميزة التكلفة الأقل كونه لا يوجد دراسات كافية على منظمات سابقة و النوع الثاني و هي المنظمات التي تترئث في الدخول إلى أي قطاع لتقوم بدراسته و لا تكون كبش الفداء في هذا القطاع و لكن من الممكن أن تخسر ميزة التكلفة نظرا إلى تعاقد المنظمات المنافسة مع موردين أو أن يكون سقف المنافسة في هذه القطاعات عالي و صعب النيل

هناك الكثير من الأخطاء التي قد تقع بها أغلب المنظمات التي تهتم بخفض تكاليف إنتاجها لذلك يجب عليها تقاديبها لتتمكن من تحقيق التكلفة الأقل و هي:

- هناك الكثير من المنظمات التي تقوم بالتركيز على كلفة الصنع و لا تركز على كلفة الإنتاج إلا أن اغلب الدراسات أثبتت أن كلفة الإنتاج من الممكن أن تضاهي كلفة الصنع نظرا لاستخدامها الكثير من الفعاليات و الأنشطة كالبيع و خدمة ما بعد البيع و التطورات التكنولوجية و البنية التحتية جميعها تؤثر و تعيق تحقيق ميزة كلفة الأقل

- الكثير من المنظمات تهمل التكاليف الصغير في عملية الإنتاج مثل عمليات الصيانة الدورية لمعدات الإنتاج فإن عدم مراقبة الصيانة الدورية من الممكن أن يؤثر على المعدات في المستقبل و

يكلف أكثر بكثير لذلك تقوم أغلب المنظمات بالتركيز على التكاليف المباشرة مقل تكاليف أجور العامل لذلك إذا قامت المنظمة بالتغيير بسياساتها ستقوم بتوفير الكثير من التكاليف و تحقيق كلفة الميزة الأقل

- تحاول أغلب المنظمات بتوفير التكاليف عن طريق توسيع حصة السوق التي تملكها للحصول على حجم سوقي كبير و تصريف أكبر للمنتجات و لكن تهدر وقتها و مصاريفها بالتقريب من سوق العمل لتوفير أجور النقل بينما يجب عليها محاولة الحصول على منتجات جديدة
- أغلب المنظمات تقوم بعمليات كثيرة لتخفيض التكاليف مثل التحسينات الصغيرة و متواضعة و لكن هذه التخفيضات هي مجرد تخفيضات هامشية و صغيرة لا تحقق ميزة التكلفة الأقل و تقوم المنظمات بصرف الوقت و الجهد و التعب عليها بدلا أن تصرف هذه المجهودات على إيجاد وسائل جديدة تساعد على تخفيض التكاليف
- هناك الكثير من المنظمات التي تقوم بتحليل خاطئ لعوامل تطور التكاليف مثل أن تمتلك شركة الاستطاعة على تحقيق تكلفة اقل و لكنها لا تستطيع اقتناص هذه الفرصة بشكل صحيح مما يؤثر على الحصول على ميزة التكلفة الأقل.

2.2.5.7. ميزة التمايز:

عرفت على أنها مقدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة متميزين و فريدين و تخلق قيمة مرتفعة بالنسبة للزبائن مثل جودة منتج عالية و خدمة ما بعد البيع (صيانة) و خدمة كفالة الخ... ، لذلك هناك مجموعة من الموارد التي يجب على المنظمة مراقبتها و تحديدها و القيام بها من أجل تحقيق ميزة التمايز:

- يجب على المنظمات التي تسعى لهذه الميزة أن تقدم المنتج بشكل صحيح و فعال للزبائن و زيادة طريقة عرض المنتجات و الخدمات المقدمة و زيادة النشاطات الداخلية للمنظمة مثل زيادة مستوى الاستثمار و رفع جودة وسائل الإنتاج المستعملة و زيادة كفاءة و خبرة الموارد البشرية و تطبيق استراتيجيات افضل للحصول على افضل أداء من الموارد البشرية و تطبيق استراتيجية التغذية العكسية

- تساعد سرعة استجابة المنظمة لطلبات الزبائن على تحقيق ميزة التميز حيث إن سرعة الاستجابة تحتاج إلى التنسيق العالي بين المنظمة و قنوات التوزيع و التنسيق الفعال بين المنظمة و الموردين مما يؤدي إلى تخفيض زمن الإنتاج أو تطوير منتج جديد

- أغلب المنظمات تحاول تحقيق ميزة التمايز عن طريق الدخول إلى السوق بمنتج جديد لم يجرب بعد إن هذه الطريقة تساعد كثيرا في تحقيق التميز و لكن إن أي خطأ في توصيل فكرة المنتج إلى الزبون ستؤدي إلى خسارة كبيرة بينما هناك شركات أخرى تدخل إلى السوق متأخرة و لكن بعد القيام بدراسات و التعلم من أخطاء منافسيها أيضا ستساعد على تحقيق التمايز لأنها ستظهر بمظهر المنظمة التي لا تخطئ

- إن تموضع المكنات و الآلات و وسائل الإنتاج و الموارد البشرية بشكل صحيح عن طريق دراسة عملية الإنتاج المطبقة و تطبيقها بشكل فعال سيؤدي إلى الحصول على جودة و سرعة في الإنتاج مما يؤدي إلى سرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن و السوق الذي سيحقق ميزة التمايز

و هناك مجموعة من الأخطاء التي قد تقع بها المنظمة التي تسعى لتحقيق ميزة التمايز، و سنذكر ما يلي:

- بعض المنظمات تسعى للتميز في السوق و لكنها تكثر من هذه الميزة مما يجعلها تخسر خاصيتها في السوق و تسمح للمنافسين بالتغلب عليها مثل أن تقوم منظمة ما برفع جودة منتجاتها بشكل كبير تفوق حاجة الزبون مما يؤدي إلى رفع سعر المنتج بينما هناك شركة منافسة تنتج المنتج بمواصفات و جودة جيدة و لمت بسعر ارخص من الشركة الأولى
- هناك بعض المنظمات التي تسعى إلى التميز في السعر على أنها تملك قيمة عالية في السوق و لكن إن عملية رفع السعر بشكل مبالغ فيه سيؤدي إلى خسارة الزبائن المستقبليين و الحاليين و خصوصا عندما تحقق حاجته لدى منظمة أخرى ارخص من الأولى بالسعر
- يوجد بعض المنظمات التي تحاول تحقيق ميزة التمايز و لكن لا تعلم ماهي تكلفة هذه الميزة فتقوم بوضع ميزانيات و صرف موارد مالية كبيرة للحصول على قيمة مدركة و لا تدرس كلفة المنتج المطروح بشكل جيد فتقع في عملية الصرف الكثير مقابل أرباح قليلة
- من الممكن أن تقع المنظمات في مشكلة التركيز الكثير على المنتج و نسيان العوامل الأخرى المؤثرة في تحقيق هذه الميزة مثل أن تركز على المواد الأولية و نوعيتها و جودتها و لا تركز على الموارد البشرية الذين يستعملون هذه المواد الأولية لتصنيع المنتج

2.2.8. المحافظة على الميزة التنافسية:

تحاول الكثير من المنظمات تحقيق الميزة التنافسية و أغلب الأحيان تحققها و لكن تكمن الفاعلية عندما تتمسك و تحافظ على هذه الميزة لأنه كل ما زادت عملية المحافظة عليها كلما حصلت المنظمة مكاسب كبيرة جدا مثل رفع قيمة المنظمة و زيادة في الأرباح و التوسع الجيوغرافي السوقيالخ، وكما شرحنا سابقا أن الميزة التنافسية لها دورة حياة و هي مرحلة التقديم و التبني و التقليد و مرحلة الضرورة و تقديم

تكنولوجيا جديدة تساعد على دعم الميزة الحالية أو خلق ميزة جديدة و أوضح الباحث (الرشيدي، 2012، ص53) بعدة عوامل تساعد المنظمات على الحفاظ على الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة :

- أن تبني الميزة التنافسية على تكنولوجيا محمية عن طريق براءات الاختراع و التي تعتبر اكبر حصن منيع تساعد المنظمة في التغلب على المنافسين لأنه لا يسمح لها باستعمال ذات التكنولوجيا المستخدمة
- إبقاء المنظمة في وضع الابتكار و الإبداع و التطوير لتجنب التسابق مع المنافسين لأن المنافسين يستطيعون التقليد بسرعة كبيرة جدا من سرعة إنشاء و تخطيط الميزة التنافسية لأول مرة
- احتواء الميزة التنافسية على رأس مال كبير فهذا سيساعد المنظمة على البقاء في الأولية لصعوبة المنظمات الأخرى على اللحاق بها و ذلك لعدم توفر رأس المال الذي يساعد باقي المنظمات

2.2.9. أبعاد الميزة التنافسية:

لقد تعددت أبعاد الميزة التنافسية و تختلف من باحث إلى آخر حيث أن كل باحث قد وضع أبعاد الميزة التنافسية بالاتجاه الذي تمثله دراسته و لذلك سيقوم الباحث بشرح و تعريف أبعاد الميزة التنافسية حسب ما رأى في الشركات المدروسة:

2.2.9.1. الاستجابة:

رأى الباحث (الدريدي، 2018، ص220) إن الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق و طلبات الزبائن هي من القواعد الأساسية في سوق المنافسة و تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض زمن

تصميم و إنتاج المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية و تقديمها للزبائن بأسرع وقت ممكن و تقاس الاستجابة بعوامل الوقت و هي سرعة التسليم و التسليم بالوقت المحدد و سرعة التطوير حيث أن سرعة التطوير هي من الأمور المهمة جدا و خصوصا إذا كان السوق في وضع التغير الدائم لذلك تقوم أغلب المنظمات بالتركيز على هذا البعد لاستباق المنافسين مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية

رأت (ناصرى، 2015، ص33) أن الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق و متطلبات الزبائن تساعد في خلق الميزة التنافسية سواء في إشباع السوق أو إشباع حاجات الزبائن و كل ما كانت الاستجابة سريعة كل ما ارتفعت نسبة تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة

و رأى (بن علي، 2015، ص90) أن الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن تمكن المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين لإشباع حاجات الزبائن و تعزز بذلك ثقة و ولاء الزبون للمنتجات المقدمة لذلك عندما تكسب ثقة ولاء الزبون تستطيع المنظمة وضع الأسعار بالشكل الذي تراه مناسباً مما يرفع الأرباح نظراً إلى أنها السبابة في تحقيق هذه الميزة

2.2.9.2. الابتكار و الإبداع:

رأى الباحثان (عبد الكريم و حميد، 2017، ص96) أن للابتكار جوانب مهمة جدا و بالأخص في القرن الواحد و العشرين لأنه أوصف بالكثير من التطورات في الكثير من الجوانب منها الجانب التكنولوجي و الاتصالات و ثورة المعلومات و الأنترنت، و في القطاعات الصناعية تدخلت التكنولوجيا كثيرا في عمليات التصنيع و التطورات و التطبيقات التقنية الحديثة أدت إلى التغير الكبير في أسس التنافس بين المنظمات و قواعدها لذلك اتجهت أغلب المنظمات للابتكار و اعتبرته هو القوة التنافسية المثالية لهذا القرن لذلك أهتمت بالموارد البشرية و اعتبرتها أسس من أساس المنظمة و محاولة زيادة معرفتهم و تدريبهم و السماح لهم

بالمشاركة بصنع القرارات و عمليات التخطيط و عرفه الباحث على أنه توليد منتجات جديدة و اعتبره من المداخل المهمة ببقاء المنظمات و التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية و الخارجية المتسارعة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل و كل ذلك يصب في تحقيق أهداف المنظمة حيث أن الابتكار هو خلق فكرة أو عدة أفكار جديدة و غير مألوفة لدى الغير سواء في انتج منتج جديد أو تطوير منتج سابق الذي يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية جديدة للمنظمة .

عرفتها (عمرو، 2009، ص 47-50) على أنها فكرة جديدة أو خاصة بالموارد البشري لم تكن موجودة من قبل و لتكن هذه الميزة موجودة لدى المنظمة فيجب عليها أن تحفز الموارد البشرية و تساعدهم على المبادرة و المشاركة في القرارات حيث أنها تقوم بتحويل أفكارهم إلى تطبيقات و اعتبر أن الابتكار المنظم هو الذي يحوي على اكبر فاعلية و اعتبره على أنه وضع أفكار جديدة و غير تقليدية تحت المجهر و تطبيقها في المنظمة حيث انه الابتكار و الإبداع من أهم العوامل التي تحقق الميزة التنافسية لأنهما يشكلان الضمانة للبقاء و النمو في سوق العمل و إن هذه الأهمية أتت من زيادتها للأعمال و زيادة الفائدة عند ابتكار طريقة تؤدي إلى كلفة أقل أثناء التصنيع و اعتبرت الباحثة أن عملية الإبداع هي تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة أو تطوير في منتج حالي و هو بعبارة أخرى القدرة على تحصيل المعلومات لتطوير و ابتكار أفكار جديدة تشبع حاجات الزبائن و تقوم على في أغلب المنظمات على العصف الذهني عندما تريد المنظمة تحقيق الميزة التنافسية و في الخلاصة إن عملية الابتكار و الإبداع لا تقتصر فقط على نشاط فردي من الموارد البشرية بل هي تتأثر بثقافة المنتج أو خصائصه و السماع لمتطلبات الزبائن و المجتمع أي تتأثر كثيرا بل بيئة التي تحوم حول المنظمة

و رأت (ناصرى، 2015، ص33) أن مخرجات الابتكار تساعد المنظمة في رفع الحصة السوقية لديها و أن التطوير المستمر للمنتجات يساعد المنظمة على الاستمرار و النمو الاقتصادي و يشكل ميزة تنافسية لا يمكن للمنظمات المنافسة من تحقيقها و تسمح للمنظمة بالتفرد في هذه الميزة و يمكن أن تفرض السعر الذي تجده مناسباً لاحتلال السوق

2.2.9.3. الجودة:

عرفها الباحثان (عبد الكريم و حميد، 2017، ص97) على انه مجموعة من الخصائص الموجودة لدى المنتج و الذي يحقق متطلبات و حاجات الزبائن و أشار إلى أن البرامج التدريبية المكثفة للموارد البشرية تساعد في رفع كفاءاتهم و فاعليتهم في المنظمة مما يساعد على حصول على جودة منتجات عالية.

رأى الباحث (الدريدي، 2018، ص220) أنها من العوامل المهمة في خلق الميزة التنافسية و التي تدل على الطريقة الصحيحة لتقديم المنتجات أو الخدمات و التي تستوفي حاجات الزبائن و رغباتهم و بينما المنظمات التي لا تقدم المنتجات بالطريقة الصحيحة و تلبي رغبات الزبائن لن تتمكن من البقاء في سوق المنافسة و لن تحقق الميزة التنافسية.

عرفتها (عمرو، 2009، ص51-54) على أنه عملية الموازنة بين تقديم المنتج و ما يحتاجه الزبون و لا يمكن خلق الجودة من لا شيء بل يجب تطبيقها بعد تحليل رغبات و احتياجات الزبائن و الحصول على تغذية عكسية من انطباعاتهم عن المنتج و عن رضاهم عنه و قد اعتبرت الجودة من أهم المزايا التنافسية نظراً لأهميتها في رفع قيمة المنظمة لدى الزبون و تحقيق ربحية المنظمات و زيادة الحصة السوقية للمنظمة و تحقيق الرضا لدى الزبائن بسبب تلبية رغبات و احتياجات الزبائن و تساعد على توطيد العلاقات الاجتماعية التنظيمية بين الموارد البشرية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بسبب تحقيق الحد الأقصى بالعمل.

و رأّت (ناصرى، 2015، ص33) أن المنتج الذي يملك جودة عالية يمكن الاعتماد عليه من قبل الزبائن و يحقق رغباتهم و أنها تؤثر على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا نحو رفع الحصة السوقية للمنظمة.

عرفها (بن عليّة، 2015، ص101) على أنها مقدرة المنظمة من تقديم منتج استثنائي مميز و قريب إلى الكمال و يلبي احتياجات الزبائن بما يتناسب مع أهداف المنظمة و أن تكون الجودة مرنة قابلة للتأقلم مع العرض و الطلب الموجودين في السوق.

2.2.10. خلاصة المبحث:

تناول الباحث في هذا المبحث تعاريف الميزة التنافسية و أهدافها و ووضح أهمية و خصائص الميزة التنافسية و شرح الباحث محددات و مصادر الميزة التنافسية و عدد أنواع الميزة التنافسية و كيفية المحافظة عليها و لخص أبعاده الميزة التنافسية التي رآها مناسبة لأغراض هذا البحث.

و استنتج الباحث من هذا المبحث أن الميزة التنافسية تأتي بسبب تطبيق استراتيجيات معينة تساعد في تقوية المنظمة و زيادة حصتها السوقية مما يؤدي إلى زيادة الأرباح و إن استغلال جميع ما أتيح للمنظمة من موارد و إمكانيات مثل (السعر، الجودة، الابتكار و الإبداع، السرعة في الاستجابة و غيرها) سيؤدي إلى بقاء أو دخول المنظمة إلى سوق العمل و الحصول على حصة سوقية تعود على كيفية استخدام و استغلال موارد و إمكانيات المنظمة.

3. الدراسة الميدانية

3.1. لمحة عن الشركات المدروسة

3.2. خطوات الدراسة الميدانية

3.3. توصيف متغيرات البحث

3.4. اختبار فرضيات البحث

3.1. لمحمة عن الشركات المدروسة:

3.1.1 شركة أي أم آل سيريا (IML Syria):

تأسست الشركة في عام 2004 و هي شركة تصنيع عبوات بلاستيكية غذائية و هي من أول الشركات التي أدخلت الألوان لعالم البلاستيك الغذائي و التي أطلقت عنوانها لون منتجك أو عبوتك (color your product) و التي تتعامل مع اغلب الشركات القوية مثل شركة نيو بارك و شركة كتاكيت و الكثير من الشركات و خصوصا شركات الألبان و الأجبان و التي تستعمل مكنات ألمانية ذو جودة عالية و تستعمل مواد أولية مخصصة لتصنيع العبوات الغذائية حيث أن الشركة توسعت و أصبحت تخدم الشرق الأوسط في إنتاج العبوات البلاستيكية.

3.1.2 شركة طيبة للصناعات الغذائية (TAIBA):

هي شركة متميزة في تصنيع المواد الغذائية و لحم اللانشون المعلب وفق معايير الجودة و السلامة العالمية و التي تستخدم أفضل أنواع اللحوم الحلال عن طريق وسائل و أساليب إنتاج متطورة و حديثة بمساعدة خبراء فنيين و إداريين كفؤين.

تأسست الشركة في عام 2007 و هي كانت ثمرة خبرة طويلة في مجال التصنيع و تجارة لحوم اللانشون و في عام 2008-2009 حققت واحد من أهم أهدافها و هي أنها أصبحت من أهم الشركات السورية في صناعة اللانشون.

تم الحصول على شهادة إدارة الجودة و شهادة سلامة الغذاء ISO22000 - HACCP - ISO9001 في عام 2010.

أنشأت شركة توزيع خاصة بها لفتح أسواق جديدة من أجل التواصل المباشر مع زبائنها و عملائها في عام 2011.

3.1.3 شركة زنوبيا للسيراميك:

تأسست شركة زنوبيا محدودة المسؤولية عام 2000 و تقع على أرض مساحتها 163300 متر مربع و تقع في عدرا المدينة الصناعية و لها فرع في منطقة الكسوة، من أهدافها تلبية حاجات السوق المحلية من المنتجات ذوي المواصفات الجمالية الرائعة و بأسعار جيدة جدا بمتناول الجميع و تصدر إلى خارج القطر لترتقي بالصناعة السورية إلى أعلى المستويات.

من منتجاتها السيراميك بأنواعه جدران و أرضيات لتلبية كافة رغبات و أذواق المستهلكين و غرانيت و أطقم حمامات.

تستخدم أفضل التقنيات لصناعة السيراميك و تقوم باستخدام المواد الأولية من أكبر الشركات العالم و تستعمل خطوط إنتاج ذو تقنية عالمية و حسب المقاييس و المواصفات العالمية.

تعاقدت الشركة مع أعرق الشركات الأوروبية لتدريب كوادرها العالمية بغاية الإشراف و التدقيق على منتجات الشركة المختلفة.

3.1.4 شركة ميليا لمستحضرات التجميل:

ابتدأت الشركة بالتعاون مع عدة شركات عالمية أجنبية متخصص في مجال التجميل و مستلزمات ثم أصبحت منتجاتها تواكب الأسواق العالمية حيث أنها استطاعت للوصول إلى الأسواق العالمية عن طريق اتباع مواصفات قياسية محددة بدقة في جميع مراحل التصنيع ابتداءً بالمواد الأولية مروراً بالعبوات و التصاميم المميزة للحصول على المنتج النهائي، حيث أصبحت الشركة من الشركات الصناعية السورية

المهمة في مجال صناعة المستحضرات التجميلية حيث أنها اعتمدت على خبراتها في السوق السوري و الانطلاق إلى أسواق الشرق الأوسط، و اكبت العالم في منتجات العناية بالشعر و أنتجت مقولة خبرات محلية بمواصفات عالمية .

3.1.5 شركة أبن الهيثم للصناعات الدوائية:

تم تأسيس شركة ابن الهيثم في عام 1994 في حلب كشركة دوائية خاصة و محدودة و من ذلك الحين أصبحت واحدة من أسرع الشركات نمواً في مجال تصنيع الأدوية السورية و التي تمتلك جودة عالية في منتجاتها الدوائية.

تعاونت الشركة مع شركتين دوائيتين إيطاليتين هما بينديتي (BENEDETTI) و ريباري جيرو (Gero،Ripari) و لكنها الآن تصنع منتجاتها الدوائية بشكل مستقل حيث قامت بتدريب موظفيها بدورات منتظمة لإبقاء الشركة في وضع مواكبة التطورات الإنتاجية و التكنولوجية في مجال التصنيع الدوائي.

3.1.6 شركة مسرابي لمعالجة المياه (MISWAT):

تأسست شركة مسرابي لمعالجة المياه والتجارة (MISWAT) في عام 1991 تحت اسم شركة مسرابي للاستشارات والتجارة (MICO).

في عام 2005 أصبحت شركة فردية تحت الاسم الجديد (MISWAT).

تعتبر MISWAT واحدة من أوائل الشركات المتخصصة في سوريا العاملة في مجال معالجة المياه. تنتشر ميسوات في منطقة جغرافية واسعة في جميع المحافظات السورية من خلال فرعها الرئيسي في دمشق ، الذي يغطي المناطق الجنوبية والوسطى والساحلية ، والفرع الثاني في مدينة حلب ، التي تغطي المناطق الشمالية والشرقية.

العمل الرئيسي في MISWAT هو معالجة المياه بما في ذلك: المراجل البخارية، وأبراج التبريد، والتدفئة والتبريد الدوائر المغلقة، والمياه المنزلية ومياه الشرب ، ووحدات R.O ، ومعالجة الوقود. وأخيرا وليس آخرا ... معالجة مياه الصرف الصحي.

3.2. خطوات الدراسة الميدانية:

3.2.1. مجتمع و عينة البحث:

- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من موظفي الشركات المدروسة (شركة أي أم آل سيريا، شركة طيبة، شركة زنوبيا، شركة إيميليا، شركة أبن الهيثم، شركة مسرابي) و قد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث 140 كعدد تقريبي و تراوحت ما بين المدراء و رؤساء أقسام و مدراء تنفيذيين وفق البيانات الإحصائية التي أوردوها للباحث من قبل إدارة الموارد البشرية للشركات المدروسة.

- عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية على الشركات المدروسة من الموظفون الذين يعملون في هذه الشركات في مدينة دمشق و تألفت بحدود 105 موظفا ذوي المناصب الإدارية و تعد العينة كافية لتمثيل مجتمع البحث وفقاً لجدول كريجسي مورجان لتحديد الحد الأدنى لعدد أفراد العينة. (Krejcie and Morgan)

3.2.2. منهجية البحث:

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على المنهجية العلمية التالية:

- منهج وصفي تحليلي: وذلك اعتمد الباحث على عدد من الكتب و الدراسات المحكمة العربية و

الأجنبية بالإضافة إلى مواقع إنترنت معتمدة و موثقة

- **الدراسة الميدانية:** قام الباحث بتصميم و بتوزيع استبيان لدراسة آراء عينة البحث باستخدام كل من مقياس (الزید، ٢٠١٦) لقياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، و مقياس (الرشیدی، ٢٠١٢) لقياس المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، و كانت الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التي سوف يقيس درجة موافقة المستجوبين، و تم إضافة متغير الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي الحاصل عليه، مستوى الدخل، المستويات الإدارية، عدد سنوات الخبرة) من اجل بيان أثر هذه الخصائص على إجابات عينة الدراسة.

3.2.3. أساليب جمع البيانات:

أعتمد الباحث على مصدرين رئيسين في جمع البيانات، المصدر الأول من خلال الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات و اعتمدها كوسيلة أساسية للبحث من أجل معالجة الجوانب التحليلية للدراسة، و المصدر الثاني في جمع البيانات و التي تتمثل بالكتب و الأبحاث و الدراسات السابقة منها العربية و الأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث التي ساعدت في معالجة الجانب النظري.

3.2.4. أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة من اجل تحليلها و التي لها علاقة بالبحث و تم توزيعها على مدراء الشركات المدروسة (شركة أي أم آل سيريا، شركة طيبة، شركة زنوبيا، شركة إيميليا، شركة أبن الهيثم، شركة مسراي) حيث أن جميع الشركات المدروسة متواجدة في مدينة دمشق و ريف دمشق، و تتألف هذه الأداة من ثلاثة أقسام :

- القسم الأول: يعبر عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العالمي،

مستوى الدخل، المستويات الإدارية، عدد سنوات الخبرة)

- القسم الثاني: قام الباحث باستخدام مقياس (الزبد، ٢٠١٦) لقياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية) حيث تم تطبيق هذا المقياس في بيئات عربية و ثبت صدقه و ثباته و تمت الموافقة

على مقياسه من قبل الأشخاص المختصين ، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم(1)

أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)	عدد العبارات التي تقيس كل بعد
استراتيجية تحليل الوظائف	5
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	5
استراتيجية التطوير و التدريب	3
استراتيجية تقييم الأداء	5
استراتيجية التعويضات	4
استراتيجية الاستقطاب	4

	و الاختيار
--	------------

المصدر: من إعداد الباحث

- القسم الثالث: قام الباحث باستخدام مقياس (الرشيدى، ٢٠١٢) لقياس المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث تم تطبيق هذا المقياس في بيئات عربية و ثبت صدقه و ثباته و تمت الموافقة على مقياسه من قبل الأشخاص المختصين كما هو موضح في الجدول رقم(2).

الجدول رقم(2)

أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)	عدد العبارات التي تقيس كل بعد
الاستجابة	6
الابتكار و الإبداع	5
الجودة	5

المصدر: من إعداد الباحث

و قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي فيما يخص القسم الثاني و الثالث و كانت التتّيل كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3)

الرأي	موافق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	5	4	3	2	1	

المصدر: من إعداد الباحث

كما تم تحديد دوال الفئات في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس من خلال العلاقة:

أكبر قيمة في تدرج المقياس - أصغر قيمة في تدرج المقياس أي $4=1-5$

و طول الفئة هو المدى/عدد فئات المقياس أي $0.80=4/5$

و من ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة من المقياس و ذلك من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، و بما أن الإجابات اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي فيمكن الاعتماد على هذه المتوسطات من أجل تفسير و تحليل العينة، و هي كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.00 إلى 1.80 فإن درجة التوفر هي قليلة جداً

- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.81 إلى 2.60 فإن درجة التوفر هي قليلة
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.61 إلى 3.40 فإن درجة التوفر هي متوسطة
- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 فإن درجة التوفر هي كبيرة
- إذا كان المتوسط الحسابي من 4.21 إلى 5.00 فإن درجة التوفر هي كبيرة جداً

3.2.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

قام الباحث بتفريغ و تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 22) و استخدم الباحث الأدوات الإحصائية الآتية:

3.2.5.1. اختبار ألفا-كرونباخ (Cronbach Alpha):

سيتم تطبيق هذا الاختبار على متغيرات البحث ما عدا المتغيرات الديموغرافية، و ذلك من أجل معرفة مدى ثبات محاور الاستبانة.

3.2.5.2. التكرارات و النسب المئوية (frequencies and percentages):

تساعد النتائج لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المستويات الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

3.2.5.3. الإحصائيات الوصفية:

(الوسط الحسابي و الانحراف المعياري)(mean and std.devation) لعبارات و أبعاد محاور البحث.

3.2.5.4. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):

تم استخدام هذا التحليل من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، و من أجل معرفة النسب المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من تغير المتغير التابع.

3.2.5.5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression) بطريقة

:(Stepwise)

من أجل معرفة تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة (استراتيجية تحليل الوظائف، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التطوير و التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات، استراتيجية الاستقطاب و الاختيار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

3.2.5.6. اختبار (Independent sample T-test):

لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العامل الديموغرافي (الجنس) تجاه المتغير التابع.

3.2.5.7. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA):

سيتم استخدام هذا التحليل لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية تجاه المتغير التابع.

3.2.6. اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث:

إن مفهوم ثبات الاستبانة هو أن النتائج التي خرجت من الاستبيان ستعطي نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها، لذلك هناك موضوعين بخصوص ثبات الاستبانة:

- ثبات الاستبانة: أي الحصول على النتائج نفسها اذا قيس المتغير عدة مرات متتالية و عدم تناقضه مع نفسه
- موضوعية الاستبانة: أي الحصول على درجة الثبات نفسها بغض النظر عن الباحث الذي يطبق اختبارات الاستبانة.

و قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS حيث يتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر و الواحد الصحيح، و القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ في الدراسات هي 60%، و عند تطبيق الباحث لهذا المعامل على بيانات الدراسة تم الحصول على معامل ثبات (0.907) و هو يزيد عن 60% مما يدل على أن هناك ثبات وصدق في البيانات و العينة مقبولة إحصائيا و تعتبر مقبولة للحكم.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

3.2.7. اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث:

إن مفهوم صدق الاستبانة يدل على مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة و قام الباحث بالتأكد بطريقتين من مدى صدق الاستبانة:

- الصدق الظاهري: و يقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة.

- صدق المحتوى: و يقصد به أن تحتوي العبارات على مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف لمفهوم المتغير (أبعاد المتغير).

قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس المستعمل عن طريق معامل الصدق، و يحسب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ و بالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها وجد الباحث أن معامل الصدق يساوي (0.952)

3.3. توصيف متغيرات البحث

يهدف هذا المبحث إلى حساب التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العالمي، مستوى الدخل، المستويات الإدارية، عدد سنوات الخبرة) إضافة الى حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات و أبعاد محاور الدراسة و سنقوم بالشرح التفصيلي خلال هذا المبحث.

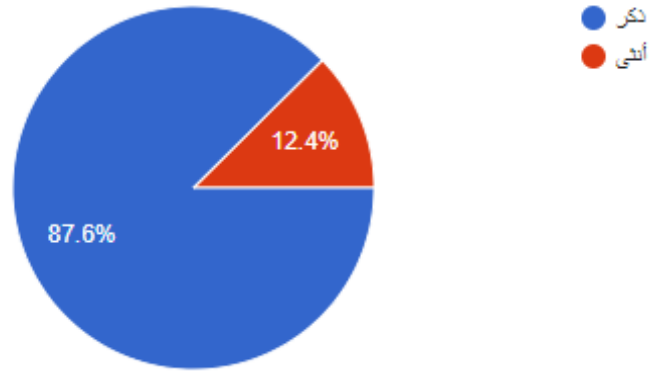
3.3.1. حساب التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

2.1.1.1. متغير الجنس:

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس:

105 responses



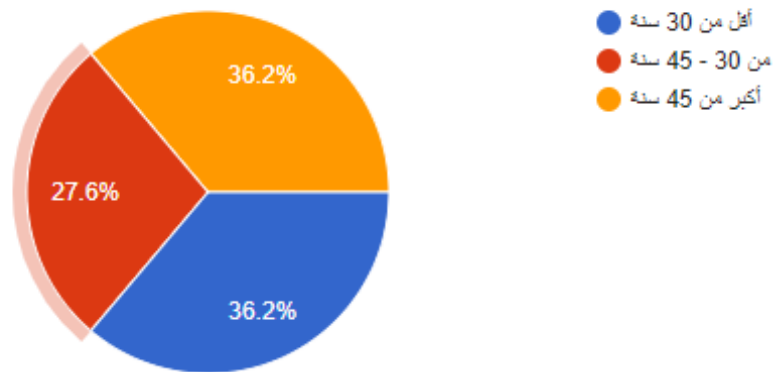
نلاحظ من الشكل السابق أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في عينة البحث، حيث أن عدد الذكور قد بلغ 92 موظف أي 87.6% ، و بلغ عدد الإناث 13 موظفة أي 12.4% من حجم العينة المدروسة.

2.1.1.2. متغير العمر:

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، حيث تم تقسيم العينة بحسب العمر إلى 3 فئات

العمر:

105 responses



نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة الأعمار متقاربة جدا في الشركات المدروسة و هناك فئتين قد تساوت نسبتيهما بمحض الصدفة و هي فئة الأعمار التي أكبر من 45 سنة و فئة الأقل من 30 سنة و التي كانت

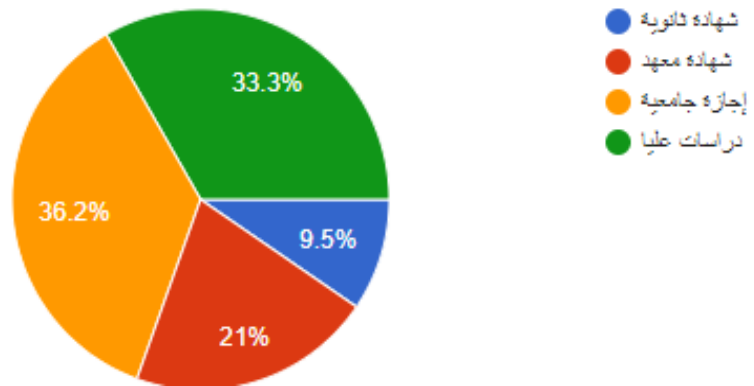
نسبتهم 36.2% و التي ضمت 38 موظف من كل فئة ، و كان عدد الموظفين ذو الأعمار من 30 - 45 سنة 29 موظفا و بلغت نسبتهم 27.6% .

2.1.1.3. متغير المؤهل العلمي:

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي, حيث تم تقسيم العينة بحسب المؤهل العلمي إلى 4 أقسام (الشهادة الثانوية، شهادة المعهد، إجازة جامعية، دراسات عليا).

المؤهل العلمي الحاصل عليه

105 responses

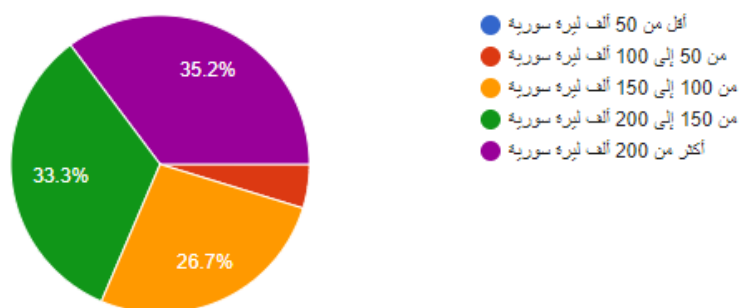


نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة الأفراد الحاصلين على الإجازة الجامعية كانت هي النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم 36.2% أي 38 شخص و بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على الدراسات العليا 33.3% أي 35 شخص و بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة معهد 21% أي 22 شخص و بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة ثانوية فقط 9.5% أي 10 أشخاص.

2.1.1.4. متغير مستوى الدخل:

يوضح الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل، حيث تم تقسيم العينة بحسب مستوى الدخل إلى 5 فئات.

مستوى الدخل:
105 responses



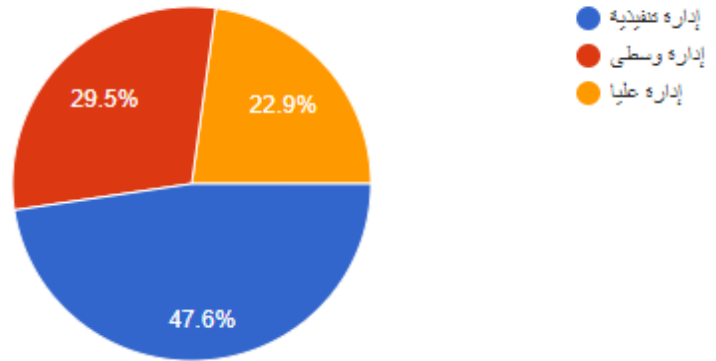
نلاحظ من الشكل السابق أن نسبة الأفراد هم الذين يزيد دخلهم عن 200 ألف ليرة سورية بنسبة 35.2% أي 37 فرد، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يتراوح دخلهم ما بين 150 إلى 200 ألف ليرة سورية بنسبة 33.3% أي 35 فرد، و بلغت نسبة الأفراد الذين يتراوح دخلهم ما بين 100 إلى 150 ألف ليرة سورية بنسبة 26.7% أي 28 فرد، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يتراوح دخلهم بين 50 إلى 100 ألف ليرة سورية بنسبة 4.8% أي 5 أفراد، و لم يكن هناك أية أفراد الذين يقل دخلهم عن 50 ألف ليرة سورية.

2.1.1.5. متغير المستويات الإدارية:

يوضح الشكل التالي توزيع العينة بحسب المستويات الإدارية حيث أنه تم تقسيم العينة إلى ثلاث مستويات إدارية (إدارة تنفيذية، إدارة وسطى، إدارة عليا).

المستويات الإدارية:

105 responses



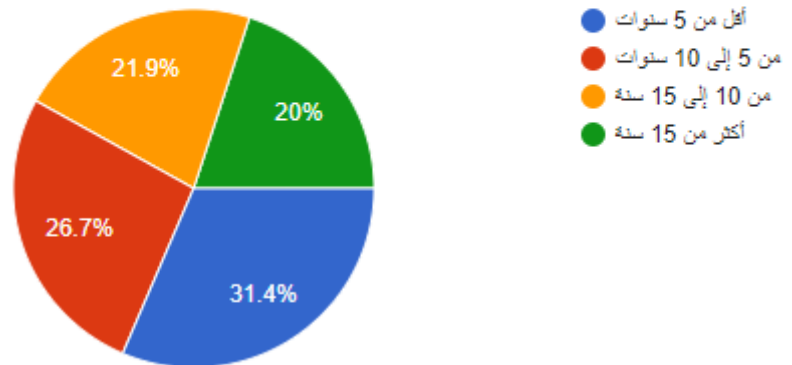
نلاحظ من الشكل السابق أنه بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون الإدارة التنفيذية هم النسبة الأكبر و هي 47.6% أي 50 فرداً، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية الوسطى 29.5% أي 31 فرداً، و بلغت نسبة الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا 22.9% أي 24 فرداً.

2.1.1.6. متغير عدد سنوات الخبرة:

يوضح الشكل التالي توزيع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة، و حيث أنه تم تقسيم عدد سنوات الخبرة على 4 أقسام.

عدد سنوات الخبرة:

105 responses



نلاحظ من الشكل السابق أن نسب الأقسام متقاربة جداً، حيث أن الأفراد التي لا تتجاوز خبرتهم الـ 5 سنوات بلغت نسبتهم 31.4% أي 33 فرداً، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين الـ 5 إلى 10 سنوات هي 26.7% أي 28 فرداً، و بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين الـ 10 إلى 15 سنة هي 21.9% أي 23 فرداً، و بلغت نسبة الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 15 سنة و هي 20% أي 21 فرداً.

3.3.2. مدى توافر العبارات التي قاست أبعاد المتغير المستقل تجاه أبعاد المتغير

التابع لدى الشركات المدروسة:

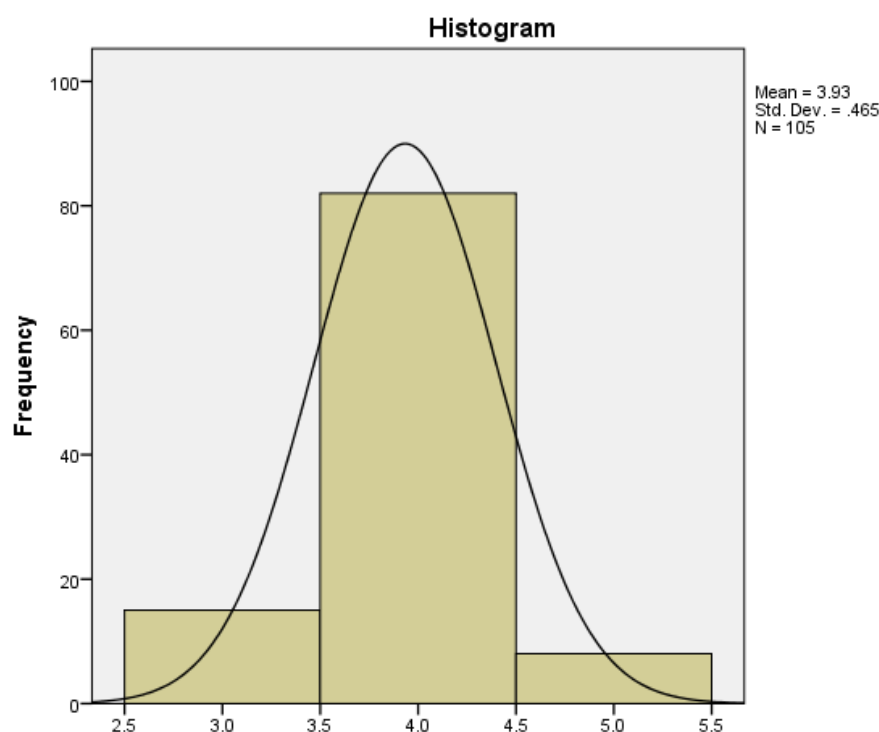
2.1.1.1. مدى توافر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) لدى

الشركات المدروسة:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
استراتيجية تحليل الوظائف	3.98	.588	-.287	.956
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	4.70	.761	-.088	-.335
استراتيجية التطوير والتدريب	3.92	.743	-.020	-.822
استراتيجية تقييم الأداء	3.76	.658	-.323	.298
استراتيجية التعويضات	3.87	.636	-1.251	4.231
استراتيجية الاستقطاب	3.96	.553	-.021	.352

الاختيار				
المجموع	3.93	.465	-.239	1.629

نلاحظ من الجدول السابق أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (3.39) أي أن الشركات المدروسة تطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل متوسط، و نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري للمتغير المستقل هو (0.465) ، و نلاحظ أيضا من الشكل التالي أن التوزيع قليل التفلطح لأن قيمة التفلطح في الجدول موجبة ، و أن المنحني سالب الالتواء لأن قيمة الالتواء سالبة و ملتوي قليلا نحو اليسار.



بينما أوضحت دراسة (الزاید، 2016) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.14) و اعتبره مرتفعاً بينما في دراستنا كان المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (3.39) و جاء في دراسة

الزائد أن الرتبة الاولى هي استراتيجية تحليل الوظائف بمتوسط حسابي (4.25) و في المرتبة الأخيرة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.08), بينما في دراستنا جاء استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.70) بينما في المرتبة الأخيرة استراتيجية تقييم الأداء (3.87).

قام الباحث بحساب المتوسطات لكل متغير مستقل على حدى و وضحهم على الشكل التالي:

1) استراتيجية تحليل الوظائف:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تحليل الوظائف في الجدول التالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.752	3.86	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المسؤوليات و المهام لكل وظيفة
.713	4.17	تقوم إدارة الموارد البشرية بتوضيح الهيكل التنظيمي للعاملين و الموظفين بشكل مدروس
.820	3.90	تحدد إدارة الموارد البشرية بشكل واضح عما يجب على كل شخص عمله
.820	3.90	تنتقي إدارة الموارد البشرية الموظفين بناء على المؤهلات و القدرات المطلوبة
.817	3.88	تقيس إدارة الموارد البشرية المجهود الفعلي اللازم لأداء مهمة كل موظف

لاحظ الباحث من الجول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.17 و 3.86) و حصلت العبارة الثانية و هي "تقوم إدارة الموارد البشرية بتوضيح الهيكل التنظيمي للعاملين و الموظفين بشكل مدروس" على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (4.17)، بينما جاءت العبارة الأولى "تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المسؤوليات و المهام لكل وظيفة" في المرتبة الأخيرة و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.86)، بينما أوضحت دراسة (الرشدي، 2012) أن العبارة الأولى حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (4.50) و حصلت العبارة الرابعة على اخفض متوسط حسابي قدره (4.16).

لذلك أتضح للباحث أن إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة تقوم بتوضيح الهيكل للعاملين و الموظفين بشكل مدروس.

2) استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الجدول

التالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحدد إدارة الموارد البشرية مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	3.99	.778
توازن إدارة الموارد البشرية عدم وجود فائض أو نقص في الموارد البشرية	3.95	.777
تخفف إدارة الموارد البشرية من تكليف الموظفين بنشاطات جانبية	3.70	.774

تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات المتطورة في التخطيط	3.63	812.
تخفف إدارة الموارد البشرية من معدل دوران العمل	3.79	768.

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 و 3.63) و حصلت
العبارة الثانية و هي " توازن إدارة الموارد البشرية عدم وجود فائض أو نقص في الموارد البشرية "
على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.99)، بينما جاءت العبارة الرابعة "
تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات المتطورة في التخطيط " في المرتبة الأخيرة و ذلك
لحصولها على متوسط حسابي (3.63)، بينما أوضحت دراسة (الرشدي، 2012) أن العبارة الأولى
حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (4.27) و حصلت العبارة الثالثة على اخفض
متوسط حسابي قدره (3.96).

لذلك أتضح للباحث أن إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة توازن عدم وجود نقص أو فائض
في الموارد البشرية.

(3) استراتيجية التطوير و التدريب:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التطوير و التدريب في الجدول
التالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقوم إدارة الموارد البشرية بتأهيل الموظفين على مهام عملهم	3.81	798.

تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة الموظفين عن طريق دورات تدريبية داخلية أو خارجية	3.96	.831
تحدد إدارة الموارد البشرية التدريبات الأساسية للموظفين بشكل مسبق	3.75	.841

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96 و 3.75) و حصلت العبارة الثانية و هي " تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة الموظفين عن طريق دورات تدريبية داخلية أو خارجية " على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.96)، بينما جاءت العبارة الثالثة " تحدد إدارة الموارد البشرية التدريبات الأساسية للموظفين بشكل مسبق " في المرتبة الأخيرة و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.75)، بينما أوضحت دراسة (الرشيدي، 2012) أن العبارة الأولى حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (4.24) و حصلت العبارة الثالثة على اخفض متوسط حسابي قدره (3.95).

لذلك أتضح للباحث أن إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة تعمل على رفع كفاءة الموظفين عن طريق دورات تدريبية داخلية أو خارجية.

(4) استراتيجيات تقييم الأداء :

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية تقييم الأداء في الجدول التالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.810	3.64	تقيم إدارة الموارد البشرية عمالها و موظفيها تبعاً للإنتاج المستهدف في

اليوم		
تقيس إدارة الموارد البشرية الانحرافات التي تحدث في الأداء الحقيقي للعمال عن الخطة الموضوعة	3.70	.759
تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد حلول لمعالجة الانحرافات	3.70	.856
تتبع إدارة الموارد البشرية مبدأ مقارنة العمال و الموظفين بعضهم مع بعض	3.53	.941
تقيم إدارة الموارد البشرية موظفيها بشكل دوري	4.01	.803

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01 و 3.53) و حصلت العبارة الخامسة و هي " تقيم إدارة الموارد البشرية موظفيها بشكل دوري " على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (4.01)، بينما جاءت العبارة الرابعة " تتبع إدارة الموارد البشرية مبدأ مقارنة العمال و الموظفين بعضهم مع بعض " في المرتبة الأخيرة و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.53)، و تفقت دراسة (الرشيدي، 2012) أن العبارة الخامسة حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (4.37) و حصلت العبارة الثانية على اخفض متوسط حسابي قدره (4.0).

لذلك أتضح للباحث أن إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة تقيم موظفيها بشكل دوري.

5) استراتيجية التعويضات:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعويضات في الجدول التالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
.741	3.76	تقيس إدارة الموارد البشرية معدل التعويضات السائدة في الشركات الأخرى و شركتها
.858	3.77	تتبع إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويض المالي المباشر للعمال
.865	3.70	تتبع إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويضات المعنوية لموظفيها
.744	3.58	توازن إدارة الموارد البشرية بين التعويضات السائدة و أهداف الشركة

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77 و 3.58) و حصلت

العبرة الثانية و هي " تتبع إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويض المالي المباشر للعمال " على المرتبة

الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (4.01)، بينما جاءت العبرة الرابعة " توازن إدارة

الموارد البشرية بين التعويضات السائدة و أهداف الشركة " في المرتبة الأخيرة و ذلك لحصولها على

متوسط حسابي (3.53)، و أوضحت دراسة (الرشيدي، 2012) أن العبارة الأولى حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (4.35) و حصلت العبارة الثانية على اخفض متوسط حسابي قدره (4.08).

لذلك أنصح للباحث أن إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة تتبع استراتيجية التعويض المالي المباشر للعمال.

6) استراتيجية الاستقطاب و الاختيار:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية الاستقطاب و الاختيار في الجدول التالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.760	3.74	تستقطب إدارة الموارد البشرية العمال الذين يملكون الخبرة و المهارة
.917	3.88	تعمل إدارة الموارد البشرية على مشاورة مديري الأقسام عند عملية استقطاب العمال
.727	3.72	تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة و عامة عن الأشخاص المستقطبين
.809	3.87	تختار إدارة الموارد البشرية الموظفين و العمال عن طريق معياري الجدارة و القدرة على العمل الجماعي

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 و 3.72) و حصلت العبارة الثانية و هي " تعمل إدارة الموارد البشرية على مشاوره مديري الأقسام عند عملية استقطاب العمال " على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.88)، بينما جاءت العبارة الرابعة " تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة و عامة عن الأشخاص المستقطبين " في المرتبة الأخيرة و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.72)، و أوضحت دراسة (الرشيدي، 2012) أن العبارة الأولى حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (4.32) و حصلت العبارة الثالثة على اخفض متوسط حسابي قدره (3.98).

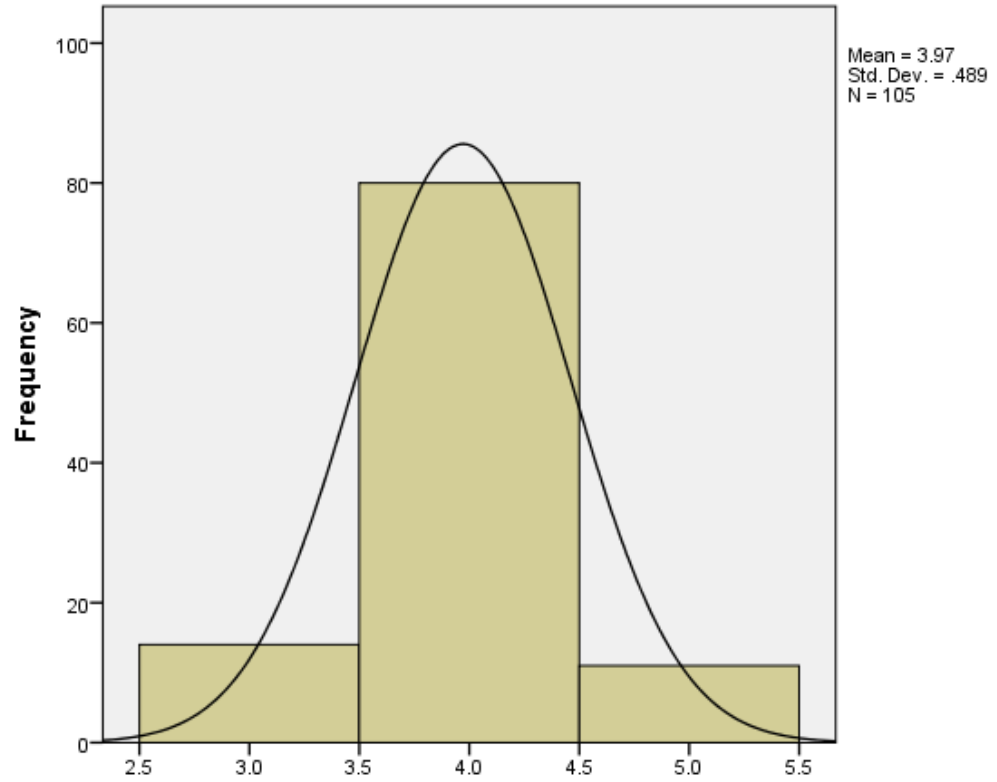
لذلك أتضح للباحث أن إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة تعمل على مشاوره مديري الأقسام عند عملية استقطاب العمال.

2.1.1.2. مدى توافر المتغير التابع (الميزة التنافسية) لدى الشركات

المدرسة:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفطح
ميزة الاستجابة	4.10	.564	.026	.141
ميزة الابتكار و الأبداع	3.91	.637	-.154	.108
ميزة الجودة	4.12	.549	.067	.213
المجموع	3.97	.489	-.072	1.310

نلاحظ من الجدول السابق أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع الميزة التنافسية (3.97) أي أن الشركات المدروسة حصلت على ميزة تنافسية كبيرة، و نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري للمتغير التابع هو (0.489) ، و نلاحظ أيضا من الشكل التالي أن التوزيع قليل التفطح لأن قيمة التفطح في الجدول موجبة ، و أن المنحني سالب الالتواء لأن قيمة الالتواء سالبة و ملتوي قليلا نحو اليسار.



بينما أوضحت دراسة (الرشيدي، 2012) أن الميزة التنافسية قد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.08) و اعتبره متوسطا بينما في دراستنا كان المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (3.79) و جاء في دراسة الزايد أن المرتبة الاولى هي ميزة الجودة بمتوسط حسابي (3.21) و في المرتبة الأخيرة ميزة الاستجابة بمتوسط حسابي (3.08)، بينما في دراستنا جاءت ميزة الجودة بمتوسط حسابي (4.12) بينما في المرتبة ميزة الابتكار و الابداع بمتوسط حسابي (3.91).

قام الباحث بحساب المتوسطات لكل متغير تابع على حدى ووضحهم على الشكل التالي:

(1) ميزة الاستجابة:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لعبارات ميزة الاستجابة في الجدول التالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.726	4.14	تتميز إدارة الشركة بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن
.734	4.22	تعمل إدارة الشركة على تحسين و تطوير المنتجات لتلبي كافة احتياجات الزبائن
.667	4.16	تعمل إدارة الشركة على تسريع عملية الإنتاج لتلبية رغبات الزبائن بسرعة
.711	4.07	تتبع إدارة الشركة استراتيجية لحصول على سرعة في توصيل المنتجات للزبائن بأسرع وقت ممكن
.841	3.75	تتميز إدارة الشركة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية
.875	3.75	تتميز إدارة الشركة بقدرة منتجاتها على التكيف البيئي

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.22 و 3.75) و حصلت العبارة الثانية و هي " تعمل إدارة الشركة على تحسين و تطوير المنتجات لتلبي كافة احتياجات الزبائن " على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (4.22) بينما جاءت العبارة الخامسة و السادسة في المرتبة الأخيرة و ذلك لحصولهما على متوسط حسابي (3.75)، و أوضحت دراسة (الزاید، 2016) أن العبارة الاولى حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (2.96) و حصلت العبارة السادسة على اخفض متوسط حسابي قدره (2.50).

لذلك أتضح للباحث أن إدارة الشركات المدروسة تعمل على تطوير و تحسين المنتجات لتلبي كافة احتياجات الزبائن.

(2) ميزة الابتكار و الابداع:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لعبارات ميزة الابتكار و الابداع في الجدول التالي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تمتاز إدارة الشركة بتنمية ثقافة العاملين الإبداعية	3.81	.786
تعمل إدارة الشركة على تشجيع الإدارات كافة بالمساعدة في اقتراح حلول عند المشاكل	3.96	.854
تسمح إدارة الشركة للموظفين بإبداء آرائهم في العمل	3.95	.789
تزرع إدارة الشركة روح التعاون بين	3.75	.818

الموظفين		
تقوم إدارة الشركة بتقديم منتجات تتطابق المواصفات الوطنية و العالمية في الجودة و الإنتاج	4.06	.648

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.06 و 3.75) و حصلت العبارة الخامسة و هي " تقوم إدارة الشركة بتقديم منتجات تتطابق المواصفات الوطنية و العالمية في الجودة و الإنتاج " على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (4.06) بينما جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة وهي (تزرع إدارة الشركة روح التعاون بين الموظفين) ذلك لحصولها على متوسط حسابي (3.75)، و أوضحت دراسة (الزايد، 2016) أن العبارة الأولى حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (3.84) و حصلت العبارة الخامسة على اخفض متوسط حسابي قدره (2.78).

لذلك أتضح للباحث أن إدارة الشركات المدروسة تقوم بتقديم منتجات تتطابق المواصفات الوطنية و العالمية في الجودة و الإنتاج.

(3) ميزة الجودة:

تم حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لعبارات الجودة في الجدول التالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
.726	4.14	تعمل إدارة الشركة على تقديم منتجات مطابقة لطلبات و توقعات الزبائن
.651	4.26	تعتبر إدارة الشركة أن جودة المنتج هي عامل أساسي لمواجهة الشركات المنافسة
.739	4.05	العملية الإدارية في الشركة مطابقة لمعايير الجودة العالمية
.728	3.90	تقوم إدارة الشركة بتقديم منتجات ذو جودة اعلى من توقعات الزبائن
.700	4.01	تهتم إدارة الشركة باستقطاب مهارات موظفين عالية لتعكس على جودة المنتجات المقدمة

لاحظ الباحث من الجدول السابق أنه تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.26 و 3.90) و حصلت

العبارة الثانية و هي " تعتبر إدارة الشركة أن جودة المنتج هي عامل أساسي لمواجهة الشركات

المنافسة " على المرتبة الأولى و ذلك لحصولها على متوسط حسابي (4.26) بينما جاءت العبارة

الرابعة في المرتبة الأخيرة و هي " تقوم إدارة الشركة بتقديم منتجات ذو جودة اعلى من توقعات

الزبائن " و ذلك لحصولهما على متوسط حسابي (3.90)، و أوضحت دراسة (الزايد، 2016) أن العبارة الثانية حصلت في دراسته على أعلى متوسط حسابي قدره (3.72) و حصلت العبارة الخامسة على اخفض متوسط حسابي قدره (3.04).

لذلك أتضح للباحث أن إدارة الشركات المدروسة تعتبر أن جودة المنتج هي عامل أساسي لمواجهة الشركات المنافسة.

3.4. اختبار فرضيات البحث

3.4.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) للشركات المدروسة

قام الباحث بدراسة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند مستوى ثقة 95% وفق نموذج .Enter

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.287 ^a	.082	.073	.471

a. Predictors: (Constant), المتوسط المتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.052	1	2.052	9.245	.003 ^b
	Residual	22.862	103	.222		
	Total	24.914	104			

a. Dependent Variable: المتوسط استراتيجية الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), المتوسط المتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.784	.393		7.084	.000
متوسط					
استراتيجية إدارة	.302	.099	.287	3.041	.003
الموارد البشرية					

نلاحظ من الجداول السابقة أنه بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.287) مما يدل على وجود علاقة ارتباط

موجبة (طردية) ضعيفة جدا بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية.

و بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.082) و هذا يعني أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية) تفسر ما مقدار 8.2% من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات الحاصلة في قيم المتغير

التابع (الميزة التنافسية) و أن 91.8% المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك

متغيرات مهمة لم تضمن في النموذج.

و من جدول تحليل أنوفا يمكننا الملاحظة أن قيمة المعنوية قد بلغت (0.003) وهي أصغر من (0.05)

أي يمكننا أن نستعمل جدول تحليل الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع.

و نستنتج معادلة الانحدار و هي أن متوسط متغير الميزة التنافسية = $0.393 + 0.099$ (مستوى استراتيجيية إدارة الموارد البشرية)

و بلغت قيمة المعنوية (0.003) و هي أقل من (0.05) و هذا يدل على أن النموذج المعنوي عند درجة ثقة 95% ، لذلك لا نقبل فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية".

و هذا يدل على أن تطبيق الشركات المدروسة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تزيد من الميزة التنافسية للشركات.

و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مسعودة و صافية، 2013) و دراسة (الشوابكة، 2016) و دراسة (Karim, 2017) بأنه بالفعل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

3.4.2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

Model summary

Model	R	R Square	Sig. F Change
1	.386	.149	.000
2	.452	.204	.009

ANOVAa

Model	Sum of Squares	F	Sig.
1 Regression	3.721	18.083	.000b
Residual	21.193		
Total	24.914		
2 Regression	5.089	13.092	.000c
Residual	19.825		
Total	24.914		

a. Dependent Variable: متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), متوسط استراتيجية الاستقطاب و الاختيار

c. Predictors: (Constant), متوسط استراتيجية التقييم

الأداء

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------	--------------

	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	2.182	.353		6.184	.000			
متوسط استراتيجية الاستقطاب و الاختيار	.279	.082	.315	3.411	.001	.386	.320	.301
متوسط استراتيجية تقييم الأداء	.182	.069	.245	2.653	.009	.337	.254	.234

a. Dependent Variable: المتنافسية الميزة استراتيجية متوسط

Excluded Variables

Model	t	Sig.	Partial Correlation
متوسط استراتيجية تحليل الوظائف	-.248	.805	-.025
متوسط استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	.222	.825	.022
متوسط استراتيجية التطوير و التدريب	.316	.753	.031
متوسط استراتيجية التعويضات	-.045	.964	-.004

a. Dependent Variable: متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

b. Predictors in the Model: (Constant), متوسط استراتيجية الاستقطاب و الاختيار

c. Predictors in the Model: (Constant), متوسط استراتيجية الاستقطاب و الاختيار , متوسط استراتيجية تقييم

الأداء

3.4.2.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تحليل الوظائف على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة.

قام الباحث بدراسة الفرضية الفرعية الأولى باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند مستوى ثقة 95% وفق نموذج STEPWISE.

و حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ظهر المتغير في الجداول الغير المتضمنة للتحليل لأن الارتباط الجزئي لهذا المتغير قد بلغ (-0.025) و تعتبر العلاقة ضعيفة جدا حيث أنه بلغت الدالة المعنوية لمعامل الانحدار (0.805) و هي أكبر من 0.05 لذلك نستبعد هذا المتغير و نقبل فرضية العدم القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تحليل الوظائف على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة".

و هذا يدل على أن تطبيق الشركات المدروسة لاستراتيجية تحليل الوظائف لا تزيد من الميزة التنافسية للشركات.

3.4.2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة.

قام الباحث بدراسة الفرضية الفرعية الثانية باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند مستوى ثقة 95% وفق نموذج stepwise.

و حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ظهر المتغير في الجداول الغير المتضمنة للتحليل لأن الارتباط الجزئي لهذا المتغير قد بلغ (0.022) و تعتبر العلاقة ضعيفة جدا حيث أنه بلغت الدالة المعنوية لمعامل الانحدار (0.825) و هي أكبر من 0.05 لذلك نستبعد هذا المتغير و نقبل فرضية

العدم القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة".

و هذا يدل على أن تطبيق الشركات المدروسة لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية لا تزيد من الميزة التنافسية للشركات.

و اختلفت نتيجة الباحث مع نتيجة دراسة (الشوابكة، 2016) حيث أثبتت الدراسة السابقة أنه يوجد علاقة ارتباط و أن استراتيجية التخطيط تؤثر على الميزة التنافسية. و يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف المقاييس المستخدمة في قياس المتغير المستقل أو المتغير التابع و بسبب اختلاف عينة و مكان و زمان الدراسة.

3.4.2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير و التدريب على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة.

قام الباحث بدراسة الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند مستوى ثقة 95% وفق نموذج STEPWISE.

و حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ظهر المتغير في الجداول الغير المتضمنة للتحليل لأن الارتباط الجزئي لهذا المتغير قد بلغ (0.031) و تعتبر العلاقة ضعيفة جدا حيث أنه بلغت الدالة المعنوية لمعامل الانحدار (0.753) و هي أكبر من 0.05 لذلك نستبعد هذا المتغير و نقبل فرضية العدم القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التطوير و التدريب على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة".

و هذا يدل على أن تطبيق الشركات المدروسة لاستراتيجية التدريب و التطوير لا تزيد من الميزة التنافسية للشركات.

و اختلفت نتيجة الباحث مع نتيجة دراسة (الشوابكة، 2016) دراسة (عبد الكريم و حميد، 2017) و دراسة (Kareem, 2017) حيث أثبتت الدراسات السابقة أنه يوجد علاقة ارتباط و أن استراتيجيات التدريب و التطوير تؤثر على الميزة التنافسية. و يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف المقاييس المستخدمة في قياس المتغير المستقل أو المتغير التابع بسبب اختلاف عينة و مكان و زمان الدراسة.

3.4.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تقييم الأداء على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة.

قام الباحث بدراسة الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند مستوى ثقة 95% وفق نموذج STEPWISE.

نلاحظ من الجداول السابقة أنه بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.066) بدلالة إحصائية (0.009) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ضعيفة بين (استراتيجية تقييم الأداء) و (الميزة التنافسية).

و بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.055) و هذا يدل على أن المتغير المستقل (استراتيجية تقييم الأداء) تفسر ما مقدار 5.5% من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات الحاصلة في قيم المتغير

التابع (الميزة التنافسية) و أن 84.5% المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تضمن في النموذج.

و من جدول تحليل أنوفا يمكننا الملاحظة أن قيمة المعنوية قد بلغت (0.000) وهي أصغر من (0.05) أي يمكننا أن نستعمل جدول تحليل الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع.

و نستنتج معادلة الانحدار و هي أن متوسط متغير الميزة التنافسية = $2.182 + 0.182$ (استراتيجية تقييم الأداء)، و نستنتج من هذه المعادلة أن استراتيجية تقييم الأداء هي في المرتبة الثانية بالتأثير على الميزة التنافسية.

و من جدول الانحدار بلغت قيمة المعنوية (0.009) و هي أقل من (0.05) و هذا يدل على أن النموذج المعنوي عند درجة ثقة 95% ، لذلك لا نقبل فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء على الميزة التنافسية".

و هذا يدل على أن تطبيق الشركات المدروسة لاستراتيجية تقييم الأداء تزيد من الميزة التنافسية للشركات.

3.4.2.5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التعويضات على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة.

قام الباحث بدراسة الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند مستوى ثقة 95% وفق نموذج Enter.

و حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ظهر المتغير في الجداول الغير المتضمنة للتحليل لأن الارتباط الجزئي لهذا المتغير قد بلغ (-0.004) و تعتبر العلاقة ضعيفة جدا حيث أنه بلغت الدالة المعنوية لمعامل الانحدار (0.964) و هي أكبر من 0.05 لذلك نستبعد هذا المتغير و نقبل فرضية العدم القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التعويضات على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة ."

و هذا يدل على أن تطبيق الشركات المدروسة لاستراتيجية التعويضات لا تزيد من الميزة التنافسية للشركات.

و اختلفت نتيجة الباحث مع نتيجة دراسة(الشوابكة،2016) و دراسة(الرشيدي، 2012) حيث أثبتت الدراسات السابقة أنه يوجد علاقة ارتباط و أن استراتيجيات التدريب و التطوير تؤثر على الميزة التنافسية. و يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف المقاييس المستخدمة في قياس المتغير المستقل أو المتغير التابع بسبب اختلاف عينة و مكان و زمان الدراسة.

3.4.2.6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الاستقطاب و الاختيار على الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) في الشركات المدروسة.

قام الباحث بدراسة الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام تحليل الانحدار البسيط عند مستوى ثقة 95% وفق نموذج STEPWISE.

نلاحظ من الجداول السابقة أنه بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.386) بدلالة إحصائية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين (استراتيجيات الاستقطاب و الاختيار) و (الميزة التنافسية).

و بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.149) و هذا يدل على أن المتغير المستقل (استراتيجية الاستقطاب و الاختيار) تفسر ما مقدار 14.9% من التغيرات أو التباينات أو الانحرافات الحاصلة في قيم المتغير التابع (الميزة التنافسية) و أن 85.1% المتبقية من التباينات ترجع إلى عوامل عشوائية كأن تكون هناك متغيرات مهمة لم تضمن في النموذج.

و من جدول تحليل أنوفا يمكننا الملاحظة أن قيمة المعنوية قد بلغت (0.000) وهي أصغر من (0.05) أي يمكننا أن نستعمل جدول تحليل الانحدار لشرح تغيرات المتغير التابع.

و نستنتج معادلة الانحدار و هي أن متغير الميزة التنافسية = $2.182 + 0.279$ (استراتيجية الاستقطاب و الاختيار)، و نستنتج من هذه المعادلة أن استراتيجية الاستقطاب و الاختيار هي الأكثر تأثيراً من باقي المتغيرات على الميزة التنافسية.

و من جدول الانحدار بلغت قيمة المعنوية (0.001) و هي أقل من (0.05) و هذا يدل على أن النموذج المعنوي عند درجة ثقة 95% ، لذلك لا نقبل فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة: “يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية استراتيجيات الاستقطاب و الاختيار على الميزة التنافسية”. و هذا يدل على أن تطبيق الشركات المدروسة استراتيجية الاستقطاب و الاختيار تزيد من الميزة التنافسية للشركات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عريقات و أخرون، 2010) و دراسة (الغيلاني، 2015) و دراسة (Kareem, 2017) و دراسة (الشوابكة، 2016) على أنه يوجد علاقة و أن استراتيجية الاختيار و الاستقطاب تؤثر تأثيراً معنوياً على الميزة التنافسية.

3.4.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس و العمر و المؤهل العلمي و مستوى الدخل و المستويات الوظيفية و عدد سنوات الخبرة).

قام الباحث بتحليل (Independent samples T test) لدراسة الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء مدراء الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية تبعا للمتغير الديموغرافي الجنس. و قام الباحث باستعمال تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) لدراسة الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء مدراء الشركات المدروسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المستويات الإدارية، عدد سنوات الخبرة).

3.4.3.1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي الجنس.

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية	ذكر	92	3.93	.487	.051
	أنثى	13	4.23	.439	.122

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
متوسط استراتيجية الميزة التنافسية	Equal variances assumed	.394	.532	-2.073	103	.041	-.296	.143	-.579	-.013
	Equal variances not assumed			-2.246	16.4 87	.039	-.296	.132	-.575	-.017

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل اختبار ليفين لتجانس التباينات (0.532) أي أكبر من 0.05 و هذا يعطينا أن شرط تساوي التباينات محقق لذلك نقرأ نتيجة الاختبار من السطر الأول و نلاحظ أن قيمة

معامل الاختبار Sig2 (0.041) و هي أصغر من (0.05) لذلك نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) و ذلك لصالح الإناث

3.4.3.2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي العمر .

Test of Homogeneity of Variances

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.393	2	102	.676

ANOVA

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.151	2	.076	.311	.733
Within Groups	24.763	102	.243		
Total	24.914	104			

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل اختبار ليفين لتجانس التباينات (0.676) أي أكبر من 0.05 و

هذا يعطينا أن شرط تساوي التباينات محقق وبلغت قيمة معامل اختبار تحليل التباين الأحادي Sig

(0.733) و هي أكبر من (0.05) لذلك نرفض الفرضية البديلة و نقبل فرضية العدم القائلة: " لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي العمر"

أي أن آراء المدراء بخصوص متغير الميزة التنافسية لا تختلف مهما كانت أعمارهم في الشركات المدروسة.

3.4.3.3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

Test of Homogeneity of Variances

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.566	3	101	.059

ANOVA

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.886	3	.295	1.241	.299
Within Groups	24.028	101	.238		
Total	24.914	104			

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل اختبار ليفين لتجانس التباينات (0.059) أي أكبر من 0.05 و

هذا يعطينا أن شرط تساوي التباينات محقق تقريبا وبلغت قيمة معامل اختبار تحليل التباين الأحادي Sig

(0.299) و هي أكبر من (0.05) لذلك لا نستطيع أن نرفض فرضية العدم القائلة: " لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي "

أي أن آراء المدراء بخصوص متغير الميزة التنافسية لا تختلف مهما كانت مؤهلاتهم العلمية في الشركات المدروسة.

3.4.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي مستوى الدخل .

Test of Homogeneity of Variances

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.080	3	101	.971

ANOVA

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.741	3	.247	1.032	.382
Within Groups	24.173	101	.239		
Total	24.914	104			

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل اختبار ليفين لتجانس التباينات (0.971) أي أكبر من 0.05 و هذا يعطينا أن شرط تساوي التباينات محقق وبلغت قيمة معامل اختبار تحليل التباين الأحادي Sig (0.382) و هي أكبر من (0.05) لذلك لا نستطيع أن نرفض فرضية عدم القائلة: " لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي مستوى الدخل ."

أي أن آراء المدراء بخصوص متغير الميزة التنافسية لا تختلف مهما كان مستوى الدخل لديهم في الشركات المدروسة.

3.4.3.5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي المستويات الوظيفية

Test of Homogeneity of Variances

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.453	2	102	.091

ANOVA

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	.063	2	.032	.130	.878
Within Groups	24.851	102	.244		
Total	24.914	104			

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل اختبار ليفين لتجانس التباينات (0.091) أي أكبر من 0.05 و هذا يعطينا أن شرط تساوي التباينات محقق وبلغت قيمة معامل اختبار تحليل التباين الأحادي Sig (0.878) و هي أكبر من (0.05) لذلك لا نستطيع أن نرفض فرضية العدم القائلة: " لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي المستويات الوظيفية"

أي أن آراء المدراء بخصوص متغير الميزة التنافسية لا تختلف مهما كانت المستويات الوظيفية في الشركات المدروسة.

3.4.3.6. الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة

Test of Homogeneity of Variances

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.241	3	101	.088

متوسط استراتيجية الميزة التنافسية ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.226	3	.075	.308	.819
Within Groups	24.688	101	.244		
Total	24.914	104			

نلاحظ من الجداول السابقة أن قيمة معامل اختبار ليفين لتجانس التباينات (0.088) أي أكبر من 0.05 و هذا يعطينا أن شرط تساوي التباينات محقق وبلغت قيمة معامل اختبار تحليل التباين الأحادي Sig (0.819) و هي أكبر من (0.05) لذلك لا نستطيع أن نرفض فرضية عدم القائلة: " لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية في آراء موظفي و عمال الشركات المدروسة تجاه الميزة التنافسية عند مستوى (0.05) تبعا للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة "

أي أن آراء المدراء بخصوص متغير الميزة التنافسية لا تختلف مهما كان عدد سنوات الخبرة في الشركات المدروسة.

3.4.4. النتائج:

استناداً إلى الدراسة الميدانية و التحاليل التي قام بها الباحث تم التوصل للنتائج التالية:

- (1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات المدروسة على الميزة التنافسية أي أن قدرة الشركات المدروسة على القيام بهذه الاستراتيجيات (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التطوير و التدريب، تقييم الأداء ، التعويضات، الاستقطاب و الاختيار) و تطبيقها بالشكل الصحيح تؤثر على زيادة الميزة التنافسية للشركات التي تساعد على زيادة حصتها السوقية.
- (2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تحليل الوظائف في الشركات المدروسة على الميزة التنافسية أي أنه اذا بقيت إدارة الشركات المدروسة تستعمل ذات المنهج التي تستعمله الآن بخصوص استراتيجيات تحليل الوظائف فلن تزيد ميزتها التنافسية.
- (3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الشركات المدروسة على الميزة التنافسية أي أنه اذا بقيت إدارة الشركات المدروسة تستعمل ذات المنهج التي تستعمله الآن بخصوص استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية فلن تزيد ميزتها التنافسية.
- (4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التطوير و التدريب في الشركات المدروسة على الميزة التنافسية أي أنه اذا بقيت إدارة الشركات المدروسة تستعمل ذات المنهج التي تستعمله الآن بخصوص استراتيجيات التطوير و التدريب فلن تزيد ميزتها التنافسية.
- (5) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء في الشركات المدروسة على الميزة التنافسية أي أن قدرة الشركات المدروسة على القيام بهذه و تطبيقها بالشكل الصحيح تؤثر على زيادة الميزة التنافسية للشركات التي تساعد على زيادة حصتها السوقية.

(6) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات في الشركات المدروسة على الميزة التنافسية أي أنه إذا بقيت إدارة الشركات المدروسة تستعمل ذات المنهج التي تستعمله الآن بخصوص استراتيجيات التعويضات فلن تزيد ميزتها التنافسية.

(7) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب و الاختيار في الشركات المدروسة على الميزة التنافسية أي أن قدرة الشركات المدروسة على القيام بهذه و تطبيقها بالشكل الصحيح تؤثر على زيادة الميزة التنافسية للشركات التي تساعد على زيادة حصتها السوقية.

(8) يوجد فروق جوهرية في آراء المدراء حول متغير الميزة التنافسية للشركات المدروسة لصالح الإناث

(9) لا توجد فروق جوهرية ذو دلالة معنوية في آراء المدراء حول متغير الميزة التنافسية للشركات المدروسة باختلاف أعمارهم أي أن الميزة التنافسية لا تختلف في الشركات المدروسة مهما كانت شريحة الأعمار.

(10) لا توجد فروق جوهرية ذو دلالة معنوية في آراء المدراء حول متغير الميزة التنافسية للشركات المدروسة باختلاف المؤهل العلمي أي أن الميزة التنافسية لا تختلف في الشركات المدروسة مهما كانت شريحة المؤهل العلمي.

(11) لا توجد فروق جوهرية ذو دلالة معنوية في آراء المدراء حول متغير الميزة التنافسية للشركات المدروسة باختلاف مستوى الدخل أي أن الميزة التنافسية لا تختلف في الشركات المدروسة مهما كانت شريحة مستوى الدخل.

(12) لا توجد فروق جوهرية ذو دلالة معنوية في آراء المدراء حول متغير الميزة التنافسية

للشركات المدروسة باختلاف المستوى الوظيفي أي أن الميزة التنافسية لا تختلف في الشركات المدروسة مهما كانت شريحة المستوى الوظيفي.

(13) لا توجد فروق جوهرية ذو دلالة معنوية في آراء المدراء حول متغير الميزة التنافسية

للشركات المدروسة باختلاف سنوات الخبرة أي أن الميزة التنافسية لا تختلف في الشركات المدروسة مهما كانت عدد سنوات الخبرة.

3.4.5. التوصيات:

استناداً على النتائج التي توصلت لها الدراسة تم اقتراح التوصيات التالية:

- بما أن الدراسة توصلت إلى وجود تأثير لاستراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية، يوصي الباحث بزيادة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بطريقة مكثفة أكثر نظراً إلى أن تأثيرها على الميزة التنافسية كان منخفضاً نسبياً عن ما هو متوقع من الدراسة
- بما أن الدراسة توصلت إلى عدم وجود تأثير لاستراتيجية تحليل الوظائف على الميزة التنافسية، يوصي الباحث بتغيير طريقة تطبيق استراتيجية تحليل الوظائف نظراً إلى أنه لم تؤثر هذه الاستراتيجية تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، لذلك يجب على الشركات المدروسة مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجية لتحديد أوجه الخلل في تطبيقها مثلاً أن يدققوا و يعدلوا على هيكل المنظمة التنظيمي و تحديد المجهود التي تحتاجه كل وظيفة من الوظائف بشكل أفضل.
- بما أن الدراسة توصلت إلى عدم وجود تأثير لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على الميزة التنافسية، يوصي الباحث بتغيير طريقة تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية نظراً إلى أنه لم تؤثر هذه الاستراتيجية تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، لذلك يجب على الشركات المدروسة مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجية لتحديد أوجه الخلل في تطبيقها مثل إعادة النظر بالخطوة المستقبلية لطلب الموارد البشرية كمحاولة التقليل من الفراغ بين العرض و الطلب على الموارد البشرية و الموازنة الصحيحة بين العجز و الفائض.
- بما أن الدراسة توصلت إلى عدم وجود تأثير لاستراتيجية التطوير و التدريب على الميزة التنافسية ، يوصي الباحث بتغيير طريقة تطبيق استراتيجية التطوير و التدريب نظراً إلى أنه لم تؤثر هذه

الاستراتيجية تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، لذلك يجب على الشركات المدروسة مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجية لتحديد أوجه الخلل في تطبيقها مثل إعادة تقييم نتائج تدريباتها لمعرفة الاحتياجات الحالية و المستقبلية التي تحتاجها الشركات المدروسة و القيام بجلسات إرشاد و توجيه مع الموظفين للحصول على نتائج عمل أفضل و تكثيف التدريب من أجل إمداد الموظفين بالمعلومات و الخبرات و المهارات الناقصة لديهم من أجل زيادة كفاءتهم.

- بما أن الدراسة توصلت إلى وجود تأثير لاستراتيجية تقييم الأداء على الميزة التنافسية، يوصي الباحث بزيادة طريقة تطبيق استراتيجية تقييم الأداء بطريقة مكثفة نظراً إلى أن هذه الاستراتيجية أثبتت أنها تملك تأثيراً متوسطاً ذو دلالة إحصائية بالدرجة الثانية على الميزة التنافسية و تستطيع الشركات التكثيف من هذه الاستراتيجية عن طريق رفع معايير التقييم للموظفين و العمال و الاعتماد على معايير عادلة و حديثة لتقييم الموظفين و الإداريين و خفض أكبر نسبة من الانحرافات التي من الممكن أن تنتج أثناء العمل.

- بما أن الدراسة توصلت إلى عدم وجود تأثير لاستراتيجية التعويضات على الميزة التنافسية ، يوصي الباحث بتغيير طريقة تطبيق استراتيجية التعويضات نظراً إلى أنه لم تؤثر هذه الاستراتيجية تأثير ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية، لذلك يجب على الشركات المدروسة مراجعة و تقييم هذه الاستراتيجية لتحديد أوجه الخلل في تطبيقها من خلال تغيير الطرق المتبعة في جذب و تحفيز الموارد البشرية و زيادة المغريات المادية و المعنوية التي تملك تأثيراً كبيراً على الموارد البشرية مما تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية.

- بما أن الدراسة توصلت إلى وجود تأثير لاستراتيجية الاستقطاب و الاختيار على الميزة التنافسية، يوصي الباحث بزيادة طريقة تطبيق استراتيجية الاستقطاب و الاختيار بطريقة مكثفة نظراً إلى أن هذه الاستراتيجية أثبتت أنها تملك تأثيراً متوسطاً ذو دلالة إحصائية بالدرجة الأولى على الميزة التنافسية أي أنها أكثر المتغيرات تأثيراً و يمكن زيادة الميزة التنافسية عن طريق رفع مستوى الطرق المطبقة لاستراتيجية الاستقطاب و الاختيار مثل رفع سقف الاستقطاب و الاختيار من أجل الحصول على أفضل الموظفين للحصول على أكبر أداء متوقع من هؤلاء المستهدفين، و زيادة الترفيعات و الترقيات للعمال الموجودين للمحافظة على الموارد البشرية الخبيرة.
- إجراء دراسات أخرى في أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات مختلفة (قطاع خدمي، قطاع دراسي، قطاع تنظيمي).
- إجراء دراسات أخرى في أثر باقي المتغيرات (نمط القيادة، نمط المعرفة، الثقافة التنظيمية، التمكين الإداري، الذكاء التنظيمي، رضا العميل) على الميزة التنافسية في ذات القطاع المبحوث نظراً إلى أن أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية كان تأثيراً ضعيفاً نسبياً و أن 91.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الميزة التنافسية أثره متغيرات أخرى لم تؤخذ بالحسبان و لم يتم إدخالها في النموذج.
- إعادة الدراسة بعد مرور فترة معينة من تطبيق التوصيات لمعرفة النتائج الجديدة التي تتعلق بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

3.4.6. المراجع:

3.4.6.1. المراجع العربية:

- أبو الشامات، غالية، (2010)، أنواع مناهج البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة، المحاضرة الرابعة، لمنهاج طرائق البحوث.
- أحمد خير، يسري نجم الدين، (2016)، أثر إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات الاتصال، دراسة حالة شركات زين و سوداني و أم تي أن، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دنقلة، السودان
- البطاينة، محمد تركي، (2016)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة العلوم الإدارية، الأردن
- الخالدي، علي خالد، (2013)، الإبداع الإداري و الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة المال و الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن
- الدريدي، احمد إسماعيل مدني، (2018)، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية، جامعة الجوف ، كلية العلوم و الآداب بطبرجل، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 102 مجلد 24، المملكة العربية السعودية
- الرشدي، سعد سويلم، (2012)، اثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشرة الوطنية للاتصالات في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال و الأعمال جامعة آل البيت، الأردن

- الزيد، عبدالله بدر محمد، (2016)، أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي دراسة تطبيقي في قطاع النفط الكويتي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الكويت
- الساعدي، مؤيد، (2007)، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، العراق
- الشوابكة، زياد، (2016)، أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، دراسة تطبيقية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43 ملحق 1، الأردن
- الغيلاني، ميرفت محمد بيان، (2015)، علاقة استقطاب و تعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة
- الفياض، مجيد حميد طاهر، (2011)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية وفي وزارة النقل، رسالة ماجستير، جامعة بغداد كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق
- بن علي، بن جدو، (2015)، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة فندق الأوراسي ، مذكرة شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر
- حسين، ندى جودة، (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في مصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، مصر.

- حمایزیه، لامیه، (2008)، دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر
- شوالي، نور الهدى، (2018)، مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر
- عبد الكريم و إكرام، جامعي و بوري، (2018)، أثر الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، المركز الجامعي بلحاج بو شعيب عين تموشنت، مذكرة شهادة ماستر في علوم التسيير، الجزائر
- عبد الكريم و حميد، الدكتور اكرم عبد الرحمن و الدكتور احمد مجيد، (2017)، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، الجامعة المستنصرية، كلية السياحة و إدارة الفنادق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، العراق
- عبدالله، ناهدة إسماعيل، (2006)، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة و المختلطة، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل، العراق
- عريقات و جردات و العتيبي، أحمد و ناصر و محمود، (2010)، دور تطبيق معايير الاستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 10 العدد 2، الأردن

- علام، محمد عبد القادر، (2011)، استراتيجيات الموارد البشرية، العدد الرابع، دراسات أمنية، مصر
- عمرو، دانه خالد، (2009)، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء و التعمير العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية الأعمال، الأردن
- مسعودة و صافية، شرون و صالح، (2013)، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حالة مؤسسة ENAB، مذكرة شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر
- ناصري، آسيا، (2015)، أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة بنك الخليج، مذكرة نيل شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

3.4.6.2. المراجع الأجنبية:

- E.GUEST and others, David, (2003), Human resource management and corporate performance, British journal of industrial relations, UK
- HAMADMIN and ATAN, Hussein and Tariq, (2019), The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability, Faculty of Economics and Administrative Science, Cyprus International University, Mersin, Turkey
- KAREEM, MOHANAD ALI,(2017), the relationship between HR management strategies and competitive advantage, a study on Babylon company, international academy of science, doctoral school of management and organizational sciences, Iraq
- KREJCIE and Morgan (1970), (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>)
- MUKESH SRIVASATA, Andy Franklin, Louis MARTINITTIE, (2013), Building a Sustainable Competitive Advantage, College of Business University of Mary Washington, Fredericksburg
- PAHUJA and DALA, SALONI and Ramesh, (2012), Achieving competitive advantage through HR practices, University school of management, KURUKSHTRA, India

- PAHUJA, SALONI, (2017), impact of HR system on competitive advantage, Baroda bank, JIMS Engineering, India

الملاحق:

الملحق (1)

الاستبانة:

سوف يقوم الباحث بتوزيع استبيان باستخدام كل من مقياس (الزبد، ٢٠١٦) لقياس المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، و مقياس (الرشيدى، ٢٠١٢) لقياس المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، سوف تكون الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التي سوف يقيس درجة موافقة المستجوبين و الأسئلة مقسمة على المتغيرات:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30-45 سنة

☐ أكبر من 45 سنة

المؤهل العالمي الحاصل عليه:

☐ شهادة ثانوية

☐ معهد

☐ إجازة جامعية

☐ دراسات عليا

مستوى الدخل:

☐ أقل من 50 ألف ليرة سورية

☐ من 50 إلى 100 ألف ليرة سورية

☐ من 100 إلى 150 ألف ليرة سورية

☐ من 150 إلى 200 ألف ليرة سورية

☐ أكثر من 200 ألف ليرة سورية

المستويات الإدارية:

☐ إدارة تنفيذية

☐ إدارة وسطى

☐ إدارة عليا

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

درجة الاستجابة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
متغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:					
استراتيجية تحليل الوظائف:					
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المسؤوليات و المهام لكل وظيفة
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتوضيح الهيكل التنظيمي للعاملين و الموظفين بشكل مدرس
					تحدد إدارة الموارد البشرية

					بشكل واضح عما يجب على كل شخص عمل
					تتقي إدارة الموارد البشرية الموظفين بناء على المؤهلات و القدرات المطلوبة
					تقيس إدارة الموارد البشرية المجهود الفعلي اللازم لأداء مهمة كل موظف
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:					
					تحدد إدارة الموارد البشرية مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب
					توازن إدارة الموارد البشرية عدم وجود فائض أو نقص في الموارد البشرية
					تخفف إدارة الموارد البشرية من تكليف الموظفين بنشاطات جانبية

					تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات المتطورة في التخطيط
					تخفف إدارة الموارد البشرية من معدل دوران العمل
استراتيجية التطوير و التدريب:					
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتأهيل الموظفين على مهام عملهم
					تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة الموظفين عن طريق دورات تدريبية داخلية أو خارجية
					تحدد إدارة الموارد البشرية التدريبات الأساسية للموظفين بشكل مسبق
استراتيجية تقييم الأداء:					
					تقيم إدارة الموارد البشرية

					عمالها و موظفيها تبعا للإنتاج المستهدف في اليوم
					تقيس إدارة الموارد البشرية الانحرافات التي تحدث في الأداء الحقيقي للعمال عن الخطة الموضوعة
					تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد حلول لمعالجة الانحرافات
					تتبع إدارة الموارد البشرية مبدأ مقارنة العمال و الموظفين بعضهم مع بعض
					تقيم إدارة الموارد البشرية موظفيها بشكل دوري
استراتيجية التعويضات:					
					تقيس إدارة الموارد البشرية معدل التعويضات السائدة في الشركات الأخرى و شركتها

					تتبع إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويض المالي المباشر للعمال
					تتبع إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويضات المعنوية لموظفيها
					توازن إدارة الموارد البشرية بين التعويضات السائدة و أهداف الشركة
استراتيجية الاستقطاب و الاختيار :					
					تستقطب إدارة الموارد البشرية العمال الذين يملكون الخبرة و المهارة
					تعمل إدارة الموارد البشرية على مشاوره مديري الأقسام عند عملية استقطاب العمال
					تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة و عامة عن

					الأشخاص المستقطبين
					تختار إدارة الموارد البشرية الموظفين و العمال عن طريق معياري الجدارة و القدرة على العمل الجماعي
متغيرات الميزة التنافسية:					
الاستجابة:					
					تتميز إدارة الشركة بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن
					تعمل إدارة الشركة على تحسين و تطوير المنتجات لتلبي كافة احتياجات الزبائن
					تعمل إدارة الشركة على تسريع عملية الإنتاج لتلبية رغبات الزبائن بسرعة
					تتبع إدارة الشركة استراتيجية لحصول على سرعة في توصيل المنتجات للزبائن

					بأسرع وقت ممكن
					تتميز إدارة الشركة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية
					تتميز إدارة الشركة بقدرة منتجاتها على التكيف البيئي
الابتكار و الإبداع:					
					تمتاز إدارة الشركة بتنمية ثقافة العاملين الإبداعية
					تعمل إدارة الشركة على تشجيع الإدارات كافة بالمساعدة في اقتراح حلول عند المشاكل
					تسمح إدارة الشركة للموظفين بإبداء آرائهم في العمل
					تزرع إدارة الشركة روح التعاون بين الموظفين
					تقوم إدارة الشركة بتقديم

					منتجات تتطابق المواصفات الوطنية و العالمية في الجودة و الإنتاج
الجودة:					
					تعمل إدارة الشركة على تقديم منتجات مطابقة لطلبات و توقعات الزبائن
					تعتبر إدارة الشركة أن جودة المنتج هي عامل أساسي لمواجهة الشركات المنافسة
					العملية الإدارية في الشركة مطابقة لمعايير الجودة العالمية
					تقوم إدارة الشركة بتقديم منتجات ذو جودة اعلى من توقعات الزبائن
					تهتم إدارة الشركة باستقطاب مهارات موظفين عالية

					لتنعكس على جودة المنتجات المقدمة
--	--	--	--	--	-------------------------------------

الملحق (2)

جداول تحليل البيانات

جدول المتوسطات و الانحراف المعياري:

Statistics

عبارات البحث	N		Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
	Valid	Missing						
تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المسؤوليات و المهام لكل وظيفة	105	0	3.86	.752	-.586	.236	.448	.467
تقوم إدارة الموارد البشرية بتوضيح الهيكل التنظيمي للعاملين و الموظفين بشكل مدروس	105	0	4.17	.713	-.425	.236	-.359	.467
تحدد إدارة الموارد البشرية بشكل واضح عما يجب على كل شخص عمله	105	0	3.90	.820	-.764	.236	.985	.467
تتقني إدارة الموارد البشرية الموظفين بناء على المؤهلات و القدرات المطلوبة	105	0	3.90	.820	-.337	.236	-.413	.467

تقيس إدارة الموارد البشرية المجهود الفعلي اللازم لأداء مهمة كل موظف	105	0	3.88	.817	-.630	.236	.189	.467
تحدد إدارة الموارد البشرية مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب	105	0	3.99	.778	-.857	.236	1.615	.467
توازن إدارة الموارد البشرية عدم وجود فائض أو نقص في الموارد البشرية	105	0	3.95	.777	-.168	.236	-.722	.467
تخفف إدارة الموارد البشرية من تكاليف الموظفين بنشاطات جانبية	105	0	3.70	.774	-.680	.236	.246	.467
تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيات المتطورة في التخطيط	105	0	3.63	.812	-.207	.236	-.377	.467
تخفف إدارة الموارد البشرية من معدل دوران العمل	105	0	3.79	.768	-.269	.236	-.189	.467

تقوم إدارة الموارد البشرية بتأهيل الموظفين على مهام عملهم	105	0	3.81	.798	-.337	.236	-.218	.467
تعمل إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة الموظفين عن طريق دورات تدريبية داخلية أو خارجية	105	0	3.96	.831	-.338	.236	-.605	.467
تحدد إدارة الموارد البشرية التدريبات الأساسية للموظفين بشكل مسبق	105	0	3.75	.841	-.293	.236	-.422	.467
تقيم إدارة الموارد البشرية عمالها و موظفيها تبعاً للإنتاج المستهدف في اليوم	105	0	3.64	.810	-.238	.236	-.348	.467
تقيس إدارة الموارد البشرية الانحرافات التي تحدث في الأداء الحقيقي للعمال عن الخطة الموضوعية	105	0	3.70	.759	-.119	.236	-.300	.467

تعمل إدارة الموارد البشرية على إيجاد حلول لمعالجة الانحرافات	105	0	3.70	.856	-.208	.236	-.542	.467
تتبع إدارة الموارد البشرية مبدأ مقارنة العمال و الموظفين بعضهم مع بعض	105	0	3.53	.941	-.345	.236	-.507	.467
تقيم إدارة الموارد البشرية موظفيها بشكل دوري	105	0	4.01	.803	-.586	.236	.057	.467
تقيس إدارة الموارد البشرية معدل التعويضات السائدة في الشركات الأخرى و شركتها	105	0	3.76	.741	-.744	.236	1.444	.467
تتبع إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويض المالي المباشر للعمال	105	0	3.77	.858	-.657	.236	.432	.467
تتبع إدارة الموارد البشرية استراتيجية التعويضات المعنوية لموظفيها	105	0	3.70	.865	-.474	.236	.120	.467

توازن إدارة الموارد البشرية بين التعويضات السائدة و أهداف الشركة	105	0	3.58	.744	-.426	.236	.705	.467
تستقطب إدارة الموارد البشرية العمال الذين يملكون الخبرة و المهارة	105	0	3.74	.760	-.198	.236	-.230	.467
تعمل إدارة الموارد البشرية على مشاوره مديري الأقسام عند عملية استقطاب العمال	105	0	3.88	.917	-.513	.236	-.478	.467
تجمع إدارة الموارد البشرية معلومات خاصة و عامة عن الأشخاص المستقطبين	105	0	3.72	.727	-.133	.236	-.194	.467
تختار إدارة الموارد البشرية الموظفين و العمال عن طريق معياري الجدارة و القدرة على العمل الجماعي	105	0	3.87	.809	-.083	.236	-.803	.467

تتميز إدارة الشركة بالاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن	105	0	4.14	.726	-.533	.236	.065	.467
تعمل إدارة الشركة على تحسين و تطوير المنتجات لتلبي كافة احتياجات الزبائن	105	0	4.22	.734	-.667	.236	.155	.467
تعمل إدارة الشركة على تسريع عملية الإنتاج لتلبية رغبات الزبائن بسرعة	105	0	4.16	.667	-.195	.236	-.746	.467
تتبع إدارة الشركة استراتيجية لحصول على سرعة في توصيل المنتجات للزبائن بأسرع وقت ممكن	105	0	4.07	.711	-.097	.236	-.991	.467
تتميز إدارة الشركة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية	105	0	3.75	.841	-.589	.236	.436	.467
تتميز إدارة الشركة بقدرتها منتجاتها على التكيف البيئي	105	0	3.75	.875	-.283	.236	-.561	.467

تمتاز إدارة الشركة بتمتية ثقافة العاملين الإبداعية	105	0	3.81	.786	-.497	.236	.097	.467
تعمل إدارة الشركة على تشجيع الإدارات كافة بالمساعدة في اقتراح حلول عند المشاكل	105	0	3.96	.854	-.399	.236	-.570	.467
تسمح إدارة الشركة للموظفين بإبداء آرائهم في العمل	105	0	3.95	.789	-.633	.236	.328	.467
تزرع إدارة الشركة روح التعاون بين الموظفين	105	0	3.75	.818	.059	.236	-.783	.467
تقوم إدارة الشركة بتقديم منتجات تتطابق المواصفات الوطنية و العالمية في الجودة و الإنتاج	105	0	4.06	.648	-.054	.236	-.575	.467
تعمل إدارة الشركة على تقديم منتجات مطابقة لطلبات و توقعات الزبائن	105	0	4.14	.726	-.226	.236	-1.065	.467

تعتبر إدارة الشركة أن جودة المنتج هي عامل أساسي لمواجهة الشركات المنافسة	105	0	4.26	.651	-.312	.236	-.700	.467
العملية الإدارية في الشركة مطابقة لمعايير الجودة العالمية	105	0	4.05	.739	-.513	.236	.203	.467
تقوم إدارة الشركة بتقديم منتجات ذو جودة اعلى من توقعات الزبائن	105	0	3.90	.728	-.463	.236	.332	.467
تهتم إدارة الشركة بإستقطاب مهارات موظفين عالية لتنعكس على جودة المنتجات المقدمة	105	0	4.01	.700	-.013	.236	-.928	.467
متوسط استراتيجية تحليل الوظائف	105	0	3.98	.588	-.287	.236	.956	.467
متوسط استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	105	0	4.70	.761	-.088	.236	-.335	.467
متوسط استراتيجية التطوير و التدريب	105	0	3.92	.743	-.020	.236	-.822	.467

متوسط استراتيجية تقييم الأداء	105	0	3.76	.658	-.323	.236	.298	.467
متوسط استراتيجية التعويضات	105	0	3.87	.636	-1.251	.236	4.231	.467
متوسط استراتيجية الاستقطاب و الاختيار	105	0	3.96	.553	-.021	.236	.352	.467
متوسط المتغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية	105	0	3.93	.465	-.239	.236	1.629	.467
متوسط ميزة الاستجابة	105	0	4.10	.564	.026	.236	.141	.467
متوسط ميزة الاستجابة	105	0	3.91	.637	-.154	.236	.108	.467
متوسط ميزة الجودة	105	0	4.12	.549	.067	.236	.213	.467
متوسط الميزة التنافسية	105	0	3.97	.489	-.072	.236	1.310	.467