

## اثر استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمرونة الاستراتيجية كمتغير معدل دراسة حالة علي عينة من الشركات

الزبير محمد ابراهيم حسن  
 بروف: احمد ابراهيم ابوسن  
 د.بشارة موسى

### ARTICLE INFO

Received: 18 April  
 Accepted: 01 June  
 Volume: 2  
 Issue: 2

### ABSTRACT

تناولت الدراسة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمرونة الاستراتيجية كمتغير معدل لهذه العلاقة على عينة من الشركات الصناعية العاملة في ولاية الخرطوم ، ووضحت المشكلة في التساؤلات التالية : ما مستوى تفعيل استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة ؟ ما هو أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟ هل المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ؟ ، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر استراتيجية الموارد البشرية في منظمات الأعمال وأثرها في تحقيق الميزات التنافسية المستدامة وكذلك معرفة دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بينهما واتجاهات هذه العلاقة وطبيعتها وتأثيرها على الشركات المبحوثة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم تحليل (377) عينة ، واستخلصت الدراسة مجموعة من النتائج منها وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ، وأن المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة بينهما (المستقل والتابع) ، وبناء على تلك النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها ضرورة أن تعتني الإدارات العليا في الشركات الصناعية باستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة استراتيجيات التخطيط والتدريب والتعويض ، وأن تعمل بجد على تحقيق الميزات التنافسية لإستدامة التفوق ، كما يجب عليها أن تعزز استراتيجية المرونة لديها لمواكبة التغيير المستمر

### الكلمات المفتاحية :

#### Abstract:

The study deal with the impact of the human resource management strategy in achieving sustainable competitive advantage and strategic flexibility as a moderating variable for this relationship on a sample of industrial companies operating in Khartoum state, and the problem was clarified in the following questions: What is the level of activation for the human resource management strategy in the company? What is the impact of the human resource management strategy to achieving sustainable competitive advantage? Does strategic flexibility moderating the relationship between human resource management strategy and sustainable competitive advantage? The study aimed to know the availability of human resources strategy in business organizations and its impact to achieving sustainable competitive advantages, as well as knowing the role of strategic flexibility in the relationship between them and nature of this relationship for its impact on the companies investigated. (377) samples were analyzed, and the study extracted a set of results, including the existence of a positive relationship between the strategy of human resources management and sustainable competitive advantage, that strategic flexibility does not moderating the relationship between the (independent and dependent) variables, based on those results, more recommendations were presented, including the need to take care of Senior administrations in industrial companies adopt the human resource management strategy, especially the planning, training and compensation strategies, work hard to achieve competitive advantages to sustain excellence. They must also enhance their flexibility strategy to keep pace with continuous change.

#### Keywords :

### المقدمة

تقف منظمات الأعمال اليوم أمام تحديات استراتيجية وتنافسية ومخاطر أفرزتها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال ، الأمر الذي ألزمها بضرورة إعادة هندسة خياراتها وتوجهاتها الإستراتيجية والعمل الدؤوب والمستمر لإكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحسين موقعها في السوق ، أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين ، عن طريق إيجاد السبل والأدوات التي تساعد على استدامة ميزتها التنافسية ( إيمان ودلال 2017 م ) ، وينظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائصها واستراتيجيتها ، وهي عبارة عن نتائج الاستراتيجية التي توظف وتوجه الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة ، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد وصعوبة الاحلال ( Barney 1991 ) ، وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة

من القرن الماضي كاحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الادب الاداري وخصوصا في مجال الادارة الاستراتيجية وقد ركز العديد من علماء الادارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية ، وقد اشاروا الى ان مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو توصيف للاداء المتفوق المعتمد على المصادر او الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين او المحتمل دخولهم الى ذات الصناعة ( البكري وبن حمدان 2013 ) ، لقد اصبح الحصول على الميزة التنافسية المستدامة هدفا تسعى اليه جميع المنظمات لتتمكن من مواجهة التحديات في الوقت الحاضر والتغلب على المنافسين وذلك عبر عناصرها الثلاثة من خلال تحقيقها للجودة العالية وتميزها عن طريق امتلاكها للموارد البشرية الكفوة ذات الخبرات المتراكمة وقدرتها على استغلال هذه الموارد بفاعلية واستجابتها لحاجات ورغبات الزبائن بشكل سريع ومستمر ( اميرة خضير 2013 ) ، اذا الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار ان الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الاخذ بعين الاعتبار الحاجات ( Asli,2011 ) والمدخلات المهمة للاستراتيجية المستقبلية للاجيال القادمة (أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي تشكل أحد المدخلات الكلية للمنظمة ، وإن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الإرتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الاعمال ( العنزي - الساعدي 2007 ) ، كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعنى بالجهود المستمرة لربط سياسات وممارسات موظفي المنظمة بالاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك تأكيدا على اهمية الموارد البشرية كعنصر اساسي لنجاح المنظمات بمختلف قطاعاتها ( الطهراوي 2010م ) ، ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعنى بممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسات المنظمة طويلة الاجل مع العنصر البشري في العمل وكل مايتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها ، وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة ، التي ياتي على راسها شدة المنافسة والتي تسود عالم اليوم ( عقيلي 2005 ) ، ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية لاتزال واحدة من الافكار القوية المؤثرة التي برزت في مجال الاعمال والادارة خلال الخمسة وعشرين ( Salaman et al 2005 ) سنة الماضية. وتمثل المرونة الإستراتيجية محور الإرتكاز الذي تعتمد عليه المؤسسات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة التي يفرضها المحيط التنافسي ( نوال عبداوي 2017 ) ، كما تعد أنها أحد أدوات النجاح الإستراتيجي المتجسدة بالسرعة والقدرة على الإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة ( هند أحمد 2016م ) ، تشكل المرونة الإستراتيجية المحرك الأساسي لكافة تغييرات البيئة الداخلية التي من الممكن أن تحدثها المنظمة لكي تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ( حسين وليد 2016 ) ، تعتبر المرونة الإستراتيجية خيار استراتيجي يستخدم في الإستجابة للظروف غير المتوقعة ( أكرم الياسري وآخرين ) ، أدركت منظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي أهمية المرونة الإستراتيجية لها ومتطلبات تحقيقها ( روان باسم 2015 )

#### مشكلة الدراسة:

عالم اليوم تسوده المنافسة وتتسابق الشركات في اكتساب الميزات التنافسية المستدامة عن طريق تبني استراتيجيات ذات كفاءة وفعالية في مواردها البشرية ، وجودة منتجاتها وخدماتها ، وكذلك تبني سياسات مرنة تواكب التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية بما يضمن لها ميزات تنافسية. وهناك مجموعة من الدراسات والبحوث التي تناولت استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ، والمرونة الإستراتيجية ، مرتبطة بتغييرات وابعاد بحثية اخرى ، وبيئات مختلفة وهناك بعض الفجوات البحثية التي تبينت للباحث وهذا بعضها :الفجوة البحثية الأولى : المتغير المستقل : إستراتيجية ادارة الموارد البشرية : كثيرة هي الدراسات والبحوث التي تناولت استراتيجية ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل لكن بأبعاد مختلفة وأهداف وقطاعات متباينة كدراسة ( أحمد ضو البيت 2003م وكانت بأبعاد هي : الإستقطاب والتعيين ، والتدريب ، التعويضات ) ، ودراسة ( مانع سبرينة 2015م بأبعاد هي التدريب ، التعلم التنظيمي ، التطوير ، الإبداع الوظيفي ) ، ودراسة ( فارس حاتم 2011م والأبعاد هي التحليل والإختيار والتدريب والتقييم ) ، ودراسة ( الحياصات 2006م بأبعاد : التخطيط ، الإختيار والتعيين وتقييم الأداء وتدريب العاملين ) ، ودراسة ( السنباتي 2011م وأبعاده الإختيار والتعويضات وتخطيط المسار الوظيفي ) ، ودراسة (حسن 2009م بأبعاد الإستقطاب والإختيار والتعيين ) ، ودراسة (الشوابكة 2016م وأبعاده هي الإستقطاب والإختيار والتدريب والتطوير والتخطيط والتعويض ) ، ودراسة ( عبد الحكيم 2013م والأبعاد هي التحليل والتوظيف والتدريب والتخطيط وتقييم الأداء ) ، ودراسة ( حامد حمدالله 2019م وأبعاده هي التخطيط والإستقطاب والتدريب والتعويضات والتقييم ) . ووجد الباحث أن أغلب الدراسات التي اطلع عليها تأخذ

استراتيجية إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وبأبعاد مختلفة ولكن أغلبها غير مكتملة ، مما دفع الباحث للأخذ بكامل أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وهي استراتيجية التخطيط واستراتيجية الاختيار والتعيين واستراتيجية التدريب واستراتيجية التعويض واستراتيجية تقييم الأداء ، لشمولها واحاطتها وقدرة قياسها للمغير بشكل جيد وقد تم أخذها بالإستناد الى دراسة حمدالله 2019م . ( ن )

نقد دراسة حمدنا الله 2019م : تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء منظمات التعليم العالي الأهلي وهدفت إلى الإستفادة من مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية وفلسفة الإدارة الفعالة وإبراز مزاياها ومعرفة العلاقة بينهما وأثرهما في تحقيق فعالية كفاءة أداء المنظمات ، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والنظم والنظريات الخاصة باستراتيجية الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط والإستقطاب والتوظيف والتنمية والتطوير ونظم التعويض والمكافآت ثم التقييم والمتابعة وتأثيرهما على أداء المنظمة ( الجامعات الأهلية ) المتمثل في رضا المجتمع والقيمة السوقية والرضا الوظيفي . الملاحظ أن الدراسة لم تتناول استراتيجية الموارد البشرية كقيمة وميزة في حد ذاتها تتميز بها المنظمات على غيرها وعبرها تمتلك ميزة تنافسية في سوق التعليم العالي وتتفرد بمخرجات ذات جودة وفعالية وكفاءة عالية متفوقة على منافسيها ، فالدراسة تتحدث فقط عن تأثير استراتيجية الموارد البشرية على أداء المنظمة وخلصت إلى توصيات بضرورة الإهتمام باستراتيجية الموارد البشرية ، لكن دراستنا الحالية وإن أخذت بنفس أبعاد دراسة حمدنا الله لكنها تناولت استراتيجية الموارد البشرية كميزة تنافسية تعزز دور ومكانة المنظمات الصناعية بامتلاكها ميزة تنافسية مستدامة في ظل ظروف عدم التأكد السائدة وتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

#### الفجوة البحثية الثانية :

علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع : هناك مجموعة من الدراسات والبحوث التي درست العلاقة بين المتغير المستقل والتابع كدراسة (عبدالحكم 2013م بعنوان : أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - مجتمع الدراسة قطاع الأدوية ) ، ودراسة ( زياد علي 2016م بعنوان : أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بقطاع الإتصالات الاردنية ) ، ودراسة ( ضوالبيت 2003م بعنوان : أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال مجتمع الدراسة قطاع البترول ) ، ودراسة ( حسن 2009م بعنوان : أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ومجتمع الدراسة قطاع الإتصالات ) ، ودراسة ( نفيسة 2006م بعنوان : الموارد البشرية كأحد الإستراتيجيات الضرورية لدعم القدرة التنافسية ومجتمع الدراسة الصناعات الغذائية ) ، ودراسة ( بخوش 2013م بعنوان : دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية مجتمع الدراسة المصارف التجارية الجزائرية ) ، ودراسة ( سمالي 2004م بعنوان : أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة ) ، ودراسة ( حسين يرقى 2008م بعنوان : استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مجتمع الدراسة مؤسسة سوناطراك ) ، ودراسة ( أميرة 2013م بعنوان : دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة ، مجتمع الدراسة الكليات الأهلية في النجف ) ، ودراسة ( صفاء 2017م بعنوان : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية مجتمع الدراسة قطاع الإتصالات ) إختلاف القطاعات والبيئات : هناك مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في قطاعات مختلفة مثل دراسة حسن 2009 والشوابكة 2016 وصفاء 2017 وايمان ودلال 2017 في قطاع الاتصالات في فلسطين والاردن والعراق ، وضوالبيت 2003 في قطاع البترول والطعان 2011 في قطاع النقل وخضيرة 2004 في قطاع الكليات الاهلية ونفيسة 2006 في قطاع الصناعات الغذائية بمصر والجريبي 2013 قطاع الادوية وبخوش 2013 قطاع المصارف بالجزائر ، حيث لم توجد دراسة حسب اطلاع الباحث تربط بين متغيرات الدراسة بشكل مباشر تناولت مجتمع دراستها مجموعة متنوعة من القطاعات الصناعية في البيئة المحلية ( السودان ) وهو ما جعل الباحث يتناول مجموعة من القطاعات الصناعية المختلفة كمجتمع للدراسة تتمثل في جلود ومدايع ، غزل ونسيج ، صناعات هندسية ، أدوية و عطور ، أدوات بناء ، أدوات منزلية ، وأدوات كهربائية منتجات غذائية ، تعبئة وتغليف

. وتم أخذ هذه القطاعات الصناعية الحيوية لأهميتها القصوى في التنمية الإقتصادية والإجتماعية ومساهمتها في الناتج القومي للسودان ( مراجعة تقارير وزارة المالية والبنك المركزي ) .

الفجوة البحثية الثالثة : المتغير التابع : الميزة التنافسية المستدامة وجد الباحث أن كثيرا من الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع وبأبعاد مختلفة هي تخفيض التكلفة كما في دراسة كل من الشوابكة ( 2016م وماجد 2017م وحسن 2009م وجري 2013م وصفاء 2017م وبخوش 2013م وأميرة شريف 2019م ورندة 2019م وسعدية 2018م وعبدالفتاح 2018م وسukker 2016 ) . وكذلك متغير الابتكار والجودة : (حسن 2009م وصفاء 2017م وأميرة 2013م ، Sukker 2016) ، وكذلك زيادة المرونة وتحسين النوعية : ( شوبكة 2016م وسعدية 2018م ، عبدالفتاح 2018م ) ، والتميز والتركيز : (ماجد 2017م وجمعة 2017م ) ، والإستجابة والمقدرة : ( أميرة 2013م وجمعة 2017م ، وعبوش 2016م ) وإستغلال الموارد والأسعار التنافسية : (جري 2013م ) ، والتسليم : ( أميرة الشريف 2019م ورندة 2019م وسعدية 2018م ) ، والإبداع : ( رندة 2019م وجمعة 2017م ) ، والثبات والفعالية ( عبوش 2016م ) ، والتجديد ( Sukke 2016 ) والإنتشار ( عبدالفتاح 2018م ) ، ووجد الباحث أن بعض الباحثين استخدموا بعض هذه الأبعاد للميزة التنافسية وأيضاً كأبعاد للميزة التنافسية المستدامة كما في دراسة عبدالحكيم 2013م ( خفض التكلفة ، إستغلال الموارد ، أسعار تنافسية ) ودراسة أميرة خضيرة 2014م ( الجودة ، المقدرة الجوهرية ، الإستجابة للزبون ) ، ودراسة ماجد 2017م ( التكلفة ، التميز ، التركيز ) ، ومعلوم ان الميزة التنافسية المستدامة تفضل عن الميزة التنافسية وتتفوق عليها بعامل الإستدامة الذي يعتبر تميز أعلى مما يستوجب تفسيره بأبعاد مختلفة ، : ( لإستدامة هي التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الإحتياجات Preston 2001 الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة ) ، كذلك : ( الميزة التنافسية المستدامة هي توصيف للأداء المتوقع المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين البكري وبني حمدان 2013 . Sanit 2016) ، ونجد أن بعض الباحثين تركو هذا المتغير بلا أبعاد كما في دراسة : ( Sydnor ) ودراسة (2015) ودراسة (ثابت حسان وآخرين 2016م ) ودراسة ( إيمان 2017م ) حيث درسوا المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بلا أبعاد ، وحسب اطلاع الباحث لم يقف على دراسة تجمع بين متغيري هذه الدراسة وأخذت نفس أبعاد المتغير المستقل ( استراتيجية ادارة الموارد البشرية ) والمتغير التابع ( الميزة التنافسية المستدامة ) بدون أبعاد .

#### الفجوة البحثية الرابعة :

المتغير المعدل : هناك بعض الدراسات اتخذت المرونة الإستراتيجية كمتغير معدل مع متغيرات مختلفة كدراسة ( Shen H,et,al 2020 ) ، ودراسة ( Kamasak R. et.al ,2019) ، ودراسة ( البوعيين 2018م ) ودراسة ( Junjie,Y,& Yunfei,S 2017 ) ، ودراسة ( Oltra & For 2010 ) ، ودراسة ( رحاب 2020م ) . المرونة الإستراتيجية لها المقدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية التنافسية فتزود المرونة المنظمات بالقدرة على تعديل خططها واستراتيجيتها مواكبة للتغيرات المتسارعة من خلال إعادة ترتيب مواردها لتكون أكثر انسجاما وكفاءة ( العطوي 2011م ) ، كما تكسب المرونة الإستراتيجية المنظمة القدرة على انتاج منتجات جديدة وتعديل الخطط لإستهداف الأسواق التي توفر فرصا تنافسية فبدون مرونة تصبح الإستجابة لتغيرات البيئة الخارجية عسيرة وتصبح فرص النجاح . وبمراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث ان دراسة كل من نفيسة ( 2006 ) وسملالي ( 2004 ) وعبدالحكم 2013 والجري 2013 والشوابكة ( 2016 ) وغيرها أكدت وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة ، بينما أكدت دراسة فيروز ( 2017 ) وجود اثر سلبي بين هذه العلاقة ، وكذلك دراسة صفاء ( 2017 ) أكدت ان هناك تباين في هذه العلاقة ( Baron & Kenly 1986 ففي مثل هذه الحالة يرى العالمان ) ان هناك حاجة لإدخال متغير يصحح هذه العلاقة لذا تم تناول المرونة الاستراتيجية كمعدل للعلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ، ولأنه أيضا يتوافق مع بقية متغيرات الدراسة ، وقد تم إعتداد أبعاد هذا المتغير بالآتي : ( مرونة رأس المال البشري ، المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ) إستنادا على دراسات كل من

أحمد بشير 2019م ومهند حميد 2018م ونوال عبدوي 2017م وهند أحمد 2016م ووائل والطاهر 2010م ، بإعتبارها من الأبعاد التي اتفق عليها أكثر الباحثين حسب اطلاع الباحث لتفسير المتغير وأنها تتوافق مع المتغيرات الأخرى.

#### أسئلة الدراسة :

وتتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- هل المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ؟
- هل هناك علاقة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة
- ما هو مستوى توفر المرونة الإستراتيجية في الشركة ؟
- هل هناك إهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة ؟

#### أهداف الدراسة:

- معرفة تأثير المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة .
- معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة .
- معرفة مستوى توفر المرونة الاستراتيجية في الشركة .
- معرفة هل هناك اهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة.

#### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة ، ومن هذه الفرضية الرئيسة الاولى تنشأ الفرضيات الفرعية التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التخطيط والميزة التنافسية المستدامة وجدعلاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإختيار والميزة التنافسية المستدامة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والميزة التنافسية المستدامة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعويض والميزة التنافسية المستدامة. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء والميزة التنافسية المستدامة.
- ومما سبق يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية وهي : المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد ومن هذه الفرضية الرئيسية الثانية تنشأ الفرضيات الفرعية التالية: الفرضية الفرعية الاولى: - استراتيجية التدريب- مرونة رأس المال البشري تعدل العلاقة بين (استراتيجية التخطيط- استراتيجية الإختيار - استراتيجية تقييم الأداء) والميزة التنافسية المستدامة. استراتيجية التعويض الفرضية الفرعية الثانية : المرونة الانتاجية تعدل العلاقة بين ( استراتيجية التخطيط - استراتيجية الإختيار - استراتيجية التدريب - استراتيجية تقييم الأداء) والميزة التنافسية المستدامة. استراتيجية التعويض الفرضية الفرعية الثالثة : المرونة السوقية تعدل العلاقة بين ( استراتيجية التخطيط - استراتيجية الإختيار - استراتيجية التدريب - استراتيجية التعويض - استراتيجية تقييم الأداء ) والميزة التنافسية المستدامة .

### أهمية الدراسة:

- المساهمة في إثراء البحوث العلمية وبناء وتكوين المعرفة العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث والمتغيرات وسعي الدراسة لإختبار النموذج ومعرفة مدى قدرة نظرية الموارد على تفسير نموذج الدراسة.
- محاولة تضييق وسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة من خلال العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- المساهمة في هذه الدراسة بإضافة المرونة الاستراتيجية كمعيار معدل بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية بأبعادها الحالية والميزة التنافسية المستدامة في البيئة المحلية ( المؤسسات الصناعية السودانية).
- قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين لدراسة متغيرات هذه الدراسة مع متغيرات وأبعاد أخرى أو مجتمع آخر غير مجتمع هذه الدراسة
- لكل ماسبق من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة ، وخاصة أنها تجمع بين متغيرات مختلفة تشخص تفاعل عناصر متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة .

### الدراسات السابقة:

دراسة احمد ضو البيت صالح : (1)

عرض العنوان : تاولت الدراسة موضوع أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ايجاد ميزات تنافسية بمنظمات الاعمال - دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البترول 2002 - 2009 . هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الميزات التنافسية، والى توضيح الاستراتيجيات التي تجعل للموارد البشرية ميزة تنافسية، والى معرفة مدى اهتمام شركة النيل الكبرى بالموارد البشرية وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعل منها مورد يتميز بالقدرة والرغبة في العمل. تمثلت مشكلة الدراسة في انه كيف يمكن لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية ان تجعل من المورد البشري بالمنظمة ميزة تنافسية لها. واختبرت الدراسة فرضية استراتيجية الاستقطاب والتعيين بشركة النيل الكبرى للعاملين تؤدي الى رفع اداء العاملين، استراتيجية التدريب للعاملين تساعد في رفع الروح المعنوية للعاملين، استراتيجية الاجور لتلبي حاجات العاملين. توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: استطاعت استراتيجيات الاستقطاب والتعيين الجيدة بشركة النيل ان تحسن من اداء وانتاجية العاملين بالشركة ، استراتيجية التدريب ادت الى تحسين الروح المعنوية للعاملين بالشركة ، سياسة التحفيز ادت الى رفع الاداء والانتاجية بالشركة. وصلت الدراسة بالاتي: ان تتبنى منظمات الاعمال نظام الادارة الاستراتيجية في كل انحاء الشركة، ان تقوم منظمات الاعمال بالعمل بنظام الادارة الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية والوحدات المكونة لها، ان تقوم منظمات الاعمال باعطاء التدريب الاهمية القصوى لانه يرفع ويحسن الروح المعنوية للعاملين.

دراسة إيمان بشير محمد أبو رذن ودلال شكري محمد العنزي<sup>2</sup>

1 احمد ضو البيت صالح ضو البيت - اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في ايجاد ميزات تنافسية بمنظمات الاعمال (دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبترول 2002 - 2009م) - (بحث غير منشور مقدم لنيل درجة الدكتوراه فلسفة ادارة اعمال 2003) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا.

2 ورقة علمية منشورة بمجلة جامعة دموك، المجلد: 20، العدد 2 (العلوم الانسانية والاجتماعية) 2017م دراسة مائع سبرينة<sup>2</sup>

عنوان الدراسة : اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزئية .  
 أهداف البحث هدفت الدراسة إلى التأكد على النقاط التالية : إعتبار الموارد البشرية أصلاً استراتيجياً من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها، التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه الإستراتيجي في تنميتها بالجامعات ، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز ، التركيز على أن تنمية الموارد البشرية يتكون من أربعة مصطلحات هي التدريب ، التعلم التنظيمي ، التطور والإبداع .

مشكلة الدراسة : ماهو أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ؟ ماهي أهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الجامعات ؟ مالمقصود بالأداء البشري وماهي الاستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع من مستوياتها ؟ .

فرضيات الدراسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الإستراتيجية التدريبية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الإستراتيجية التطويرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة .

نتائج الدراسة : أكدت الدراسة أن كل من التدريب والتعلم التنظيمي والإبداع تمثل استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية ، أكدت الدراسة على أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات التدريب والتعلم التنظيمي ، التطوير التنظيمي والإداري والمسار الوظيفي والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة ودورها في الرفع في مستويات الأداء إلا أن هناك بعض القصور في ممارسة هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها ، وجود علاقة ارتباط تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين اتزان تنمية الموارد البشرية واستراتيجية الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية ، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس والوظيفة والعمر والموهل التعليمي والخبرة الوظيفية .

التوصيات التي قدمتها الباحثة : ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية ، كذلك الإطلاع على آرائهم حول مدى رضائهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الإستراتيجية التدريبية . ضرورة الإهتمام أكثر وبموضوعية لتقييم أداء الموظفين لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الإحتياجات التدريبية الفعلية لهم ، ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارستهم اليومية لوظائفهم لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل ، ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم .

عنوان الدراسة : المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركات اساسيل للاتصالات المتنقلة في العراق .

أهداف البحث : يهدف البحث الى تحليل متطلبات الاخذ بفلسفة المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة المبحوث فيها ، كذلك وصف وتشخيص متغيرات البحث - المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ، وتحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بابعادها والميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة .

تجسد مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي : هل تعتمد المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة ؟ وما مستوى المرونة في الشركة ؟ وما مستوى الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركة ؟

اختبرت الدراسة الفرضيات الرئيسة التالية :

- ترتبط ابعاد المرونة الاستراتيجية ( السرعة - الخفة - الاتساق - والفتنة الابداعية ) في الميزة التنافسية المستدامة في

الشركة المبحوث فيها بعلاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05) .

- تؤثر المرونة الاستراتيجية ( السرعة والخفة والاتساق والفتنة الابداعية ) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة

المبحوث فيها بعلاقة ايجابية ومعنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05) .

النتائج : هناك مستوى معنوية عالية من التلازم الايجابي بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة ، تركز الشركة على ابعاد المرونة الاستراتيجية ( السرعة ، الخفة ، الاتساق ، الفتنة الابداعية ) في رفع مستوى الميزة التنافسية المستدامة لديها بسبب الارتباط الايجابي بينهما ، تتوفر لدى الشركة المبحوث فيها القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الكمية والنوعية ، تمتلك الشركة مهارات متنوعة .

خرجت الدراسة بتوصيات اهمها : ضرورة التركيز على بحوث السوق وتحليل البيئة التنافسية تبني مفهوم التسويق التنافسي لكافة عناصر المزيج التسويقي ، تطوير الظروف التنظيمية المناسبة لتطوير المرونة الاستراتيجية ، التكثيف في الدورات التدريبية والتنمية المستمرة ، الاهتمام بالخصائص الفريدة والموارد غير الملموسة التي يصعب تقليدها .

#### الاطار النظري:

##### مفهوم وتعريف إدارة الموارد البشرية :

##### مفهوم الموارد البشرية :

تعرف على أنها " تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد بها بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتوجهاتها " ( مانع سبرينة 2015م ) عليه فإن الموارد البشرية هي جميع الأفراد المنتمين للمنظمة لتحقيق أهدافها وفق خططها الإستراتيجية لضمان البقاء والنمو المستمر وتلبي حاجات وتطلعات هؤلاء الأفراد وتكسب ولاءهم وتسنيد من خبراتهم .

##### مفهوم ادارة الموارد البشرية : Concept Of HRM :

من المعلوم ان مفهوم ادارة الموارد البشرية يتعدد ويختلف كغيره من المفاهيم الادارية الاخرى وذلك نظرا لاختلاف المهتمين بالمفهوم والمراحل التي مرت بها عملية الاهتمام ( عقلان 2012 ) ، وقد اطلقت عدة تسميات على ادارة الموارد البشرية من قبل كتاب الادارة حيث تباينت بين ادارة الافراد وادارة شؤون الموظفين ، وادارة القوى العاملة ، وادارة الموارد البشرية ، الا ان المصطلح الاخير حل محل بقية المصطلحات الاخرى ، كونه اكثر شمولاً واكثر تجاوباً مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، فهو يتعامل مع الفرد من

منطلقات جديدة باعتباره عنصرا مستقلا ومؤثرا ، وليس باعتباره عنصرا تابعا ، ( العريفي 2008 ) ، ويمكن عرض بعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية :

" إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الإستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها " ( عمر وصفي عقيلي 2005 ) ، وتعرف بأنها " النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالإختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها والمجتمع " ( مدحت محمد 2007م ) ، وتعرفها مانع " إدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك فتتشكل بذلك يدا عاملة محفزة راضية ومنمتجة ، أما مفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستوياتها التنظيمية بالمؤسسة " ( مانع سبرينة 2015 ) .

#### أهمية الموارد البشرية : Tmporance Of HRM :

تتباين أهمية إدارة الموارد البشرية من بلد لآخر ومن منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها ، وحجم نشاطها ، وعدد الموظفين فيها ، وانتشارها الجغرافي ، ومدى التدخل الحكومي في مجال الأعمال ، وجود النقابات ومدى قوتها ، وفلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري ، وإستراتيجية المنظمة المستقبلية ( عقيلي 2009 ) ، كما وتبرز أهمية إدارة البشرية من واقع العنصر البشري هو بعد عملية الإنتاج وإدارته ، وتطورها ، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المنظمة ( برضة وبلالي 2004 ) ، وتزداد أهمية دور إدارة الموارد البشرية كما أوضحها ( عبد الوهاب وآخرون 2000 ) ، عندما تواجه المنظمات بتغييرات استراتيجية مهمة إذ يقع على عاتقها دفع هذه التغييرات بين أرجاء التنظيم ووضع السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم هذه التغييرات ( الطهراوي 2010 ) ، وأوضح ( عقلان وآخرون ) بأن أهمية إدارة الموارد البشرية في اي منظمة يتمثل في الآتي

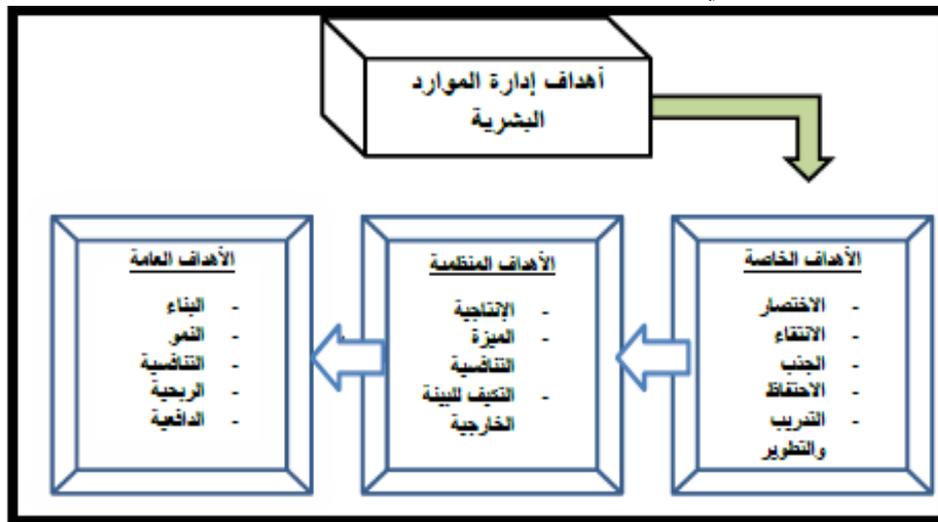
- أنها بعد إستراتيجي حيث يطلق على أهم أصول المنظمات في أدبيات الإدارة الحديثة مصطلح الموارد البشرية .
- أنها تمثل أصلا من أصول المنظمة : والمقصود هنا هو الأصول غير الملموسة والتي لا تقبل القياس ولا النسخ ولا التقليد ولا يمكن شراؤها أو بيعها ولا تتناقص بعد استخدامها وإنما تزيد قيمتها كلما استخدمت ، ومن أهمها رأس المال المعرفي ( الموارد البشرية ) ، ( عقلان 2012 ) ،
- إكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية ( النجار 2012 ) .
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد الموظفين ( عباس وعلي 2007 ) .
- تساعد المديرين في كشف المعوقات الأساسية للأفراد الموظفين والمؤثرة على فاعلية المنظمة

#### خامسا : أهداف إدارة الموارد البشرية : Objectives Of HRM :

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكن تجسيد الهدف الأساسي لهذه الإدارة والذي تسعى لتحقيقه والذي يتجسد في : " وضع إستراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ، لتسهم من خلالها بتوفير قوى بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية ، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل ضمان بقائها ونجاحها واستمرارها ( عقيلي 2005 ) ، وأشار ( السطل 2007 ) بأن الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية يتمثل بتزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ، وتطوير الأفراد بشكل يليبي رغبات واحتياجات المنظمة ، ( الصرايرة والغريب 2010 ) ، ويضيف

( تشاندا وكابرا 2006 ) الى أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي الأهداف التي يحتاج إليها لترجمة بيان رؤية الموارد البشرية إلى شروط محددة وواقعية وقابلة للقياس ويمكن توضيح أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم ( 2 ) أهداف إدارة الموارد البشرية



Source: Schuler, R.S., (1995), Managing Human Resources 5th Ed, West publishing, C U.S.A :9.

يتضح مما سبق أن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو التأكيد على أن قدرة المؤسسة في النجاح يتوقف على أشخاصها العاملين فيها أي أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالوصول على أهدافها في الجوانب التالية ( مايكل ار مسترونغ 2008 ) .

1- فاعلية المنظمة : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فاعلية المسسة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات وإدارة المواهب ، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لسياساتها وعلاقتها مع العملاء W lesgoslink. La gestion 19 Warther .W des 198519

2- رأس المال البشري : يحتوي رأس المال البشري لأي منظمة على الأفراد العاملين بها كلهم ، ليس الذين فقط يعتمد عليهم في نجاح العمل ، وفي هذا الإطار تهدف إدارة الموارد البشرية على التأكد من وصول المؤسسة واحتفاظها بالقوى العاملة الماهرة الملتزمة والمتحمسة التي تحتاج إليها.

3- إدارة المعلومات : هي عملية يتم فيها استخدام المعلومات البناءة المكتسبة والإستفادة منها أيا كان مكانها لدف التعلم والأداء في المؤسسة ، وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة والمهارات التي تتكون نتيجة عملية التعلم .

4- إدارة المكافآت : تهدف إدارة الموارد البشرية على دفع التحفيز ، الإلتزام والإرتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد وتمت مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها .

5- علاقات الموظفين : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق وإنجاز العمل ، وذلك عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين .

6- الإبقاء بالإحتياجات المتنوعة : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتمثيل السياسات التي تؤدي إلى التوازن والتكيف مع إحتياجات المساهمين وإدارة القوى العاملة المتنوعة مع اعتبار الإختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل ، والإحتياجات الشخصية .

7- التصور والحقيقة : يرى مجموعة من الباحثين أنه توجد فجوة كبيرة بشكل عام بين نوع التصور الذي تم التعبير عنه سابقا وبين الواقع ، فقد تبدأ الإدارة بنوايا جيدة للقيام ببعض أو جميع هذه الأشياء ، ولكن إدراكهم للنظرة والطريقة المستخدمة عادة ما يكون صعبا ، ويظهر

ذلك بسبب المشاكل العامة في العمل ، الظروف المقترنة ، أولويات العمل الأخرى ، الإفتقار إلى الدعم المباشر من المديرين ، قلة الموارد ، مقاومة التغيير ، وفقدان الثقة . (عبد الحكيم جري مرجع سابق)

تعمل إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على ضمان الحصول على أفضل الكفاءات المتوفرة وتطوير الأفراد تطويراً يتوافق مع طموحاتهم واحتياجاتها الحالية والمستقبلية ، وبالتالي تتمكن من تقديم منتجات بكفاءة عالية ، وينبثق عن هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف هي :

أ - أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين : وتقسم إلى أربعة أهداف على النحو التالي : ( محمد بن دليم القحطاني 2008 )

- توفير أفضل فرص عمل ممكنة للأفراد مع إتاحة فرص التقدم والترقي .
  - توفير برامج الأمن والسلامة المهنية للمحافظة على الموارد البشرية .
  - تحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس الأفراد بالإنتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها .
  - العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم .
- ب - أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة : ويمكن إبرازها من خلال العناصر التالية (هاشم حمدي رضا 2010)
- الحصول على الأفراد الأكفأ عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والإختيار والتعيين بأسلوب علمي سليم .
  - الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة .
  - المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل واندماجهم فيه ، وخلق التعاون المشترك فيما بينهم ومع الإدارة ، ويتحقق ذلك من خلال استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعالة وإشباع مختلف حاجاتهم .
- ج - أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع : نعرضها فيما يلي (محمد بن دليم مرجع سابق)
- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول عليها .
  - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية .
  - تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم والمحافظة عليها .
  - توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق لهم التطور الإجتماعي والثقافي .
  - فمن خلال الشكل تتضح أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أبعاد هي أهداف خاصة وأهداف المنظمة وأهداف عامة : كلها تهدف لتحقيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة عن طريق الأهداف الفرعية كالتطوير ، الإنتاجية ، التميز ، المنافسة ، البناء ، الربحية ، وغيرها لتحسين ورفع كفاءة الأداء المنظمة .

مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية : Concept Of Strategic Management

يمكن توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال المفاهيم التالية :

1- الإدارة : هناك تعاريف مختلفة لمصطلح الإدارة ( Administration ) : وهو المصطلح الذي يطلق عليه في المجال الحكومي على تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين وهناك مصطلح آخر ترجم للعربية بإصطلاح الإدارة ( Management ) ، ومهمة الإدارة القيام بإنجاز الأعمال عن طريق إستخدام القوى العاملة والموارد والآلات والأدوات والأموال ، وطرائق العمل أحق استخداماً وبشكل فعال حتى يمكن إنجاز المهمة أو الغرض الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه ، والإدارة على هذا النحو هي العمليات أو الوظائف والطرق التي تستغل بواسطة هاز إداري بغية تحقيق الأغراض التي أنشأت من أجلها المنظمة ، وهي تترجم السياسة إلى خدمات أو برامج ، ( السكارنة 2010 ) .

2- الإدارة الإستراتيجية : إن ولادة الإدارة الإستراتيجية في الحقل الأكاديمي يعود إلى ستينيات من القرن الماضي ، حيث تعد كتابات كل من ( Chandleris 1962 ) الإستراتيجية والهيكل ، و ( Ansoffs , 1965 ) إستراتيجية المنظمة ، من المنشورات المؤثرة في الإدارة الإستراتيجية في العقود الأولى من ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية ( Kraus , Kauranen 2009 ) ، فتعرف بأنها العملية التي بموجبها تتكامل وتتناسق كل الوظائف التنظيمية والموارد لتنفيذ الإستراتيجيات المصاغة التي تتماشى مع البيئة من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة واكتساب الميزة التنافسية ( Mahabaphala , 2010 ) ، كذلك تعرف بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها . " سليطن 2007 " ، ويشير ( Dess , el , al ) بأنها " تحليل وقرارات وأفعال تتخذها المنظمة من أجل إنشاء والمحافظة على الميزة التنافسية ( Dess , el , al , 2007 ) ويعرفها (Chandler) بأنها: إنشاء وتأسيس الغايات والأهداف طويلة الأجل للمنظمة وتبني طرق العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الغايات " ( Compos 2006 ) .

مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : Concept Of HRMS

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية على كافة المستويات التنظيمية ، وتعمل هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها ، كما أنها تعبر عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية ( طويلة الأجل ) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة ، ( مصطفى 2005 ) ، فتعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها : مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية ، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية هادفة إلى مواجهة التغييرات البيئية وربط أهداف وإستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة ككل ، ( عبدالله ومصنوعة 2007 ) ، ( ماهر 2007 ) ، في حين عرفها زايد بأنها ( عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ) : ( زايد 2003 ) .

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : أوضح ( Tampkins , 2002 ) أن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية متعارف عليه في أدبيات إدارة الأعمال ، وهو يعود للجهود المستمرة لربط سياسات وممارسات موظفي المنظمة بالإستراتيجية العامة للمنظمة ، وذلك تأكيداً على أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي لنجاح المنظمات بمختلف قطاعاتها " ( الطهراوي , 2010 ) ، فيعرف كل من ( Wright and snell , 1991 ) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن " أن النظم التنظيمية المصممة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال البشر " ( Chang , Huang , 2005 ) ، في حين عرف ( عقيلي ) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها : " ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسات المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل ، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها ، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من المتغيرات والتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود عالم اليوم " ( عقيلي 2005 ) أما ( NGO , et , al ) فيعرفها " بأنها نمط مخطط من أنشطة الموارد البشرية المقصودة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها " ( NGO , et , al , 2008 ) ، في حين وصفها ( Trrington & Hall , 1998 ) بأنها " تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم ، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والإنسجام بين الجميع داخل المنظمة " ، وهذا التوجه الفلسفي لفهم مضمون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية سانه كتاب آخرون أمثال : ( Handry & Petting , 1981 ) ، ( Handy , et , al , 1989 ) ، ( Baired , et , al , 1983 ) ، ( العنزي ، الساعدي 2007 ) ، ولقد أوضح ( Hollen beck & Others , 2003 ) بأنها : " مجموعة من السياسات التي تؤثر على سلوك الموظفين وأداء الموظفين " ( المشريقي 2007 ) وعرفت بأنها : " هي خطة معاصرة طويلة المدى ، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد ( العنصر ) البشري في العمل ، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ، وتعمل على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها ، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة ، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات الإقليمية والعالمية والمحلية ، ( عيسى 2007 ) ، ويشير ( Walcar ) بأنها : " وسائل التوفيق بين إدارة الموارد البشرية ومحتوى إستراتيجية الأعمال " ( Ayanda , Sani , 2011 ) ، واستناداً إلى

(Armstrong , 2009) فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤكد الحاجة إلى خطط واستراتيجيات للموارد البشرية ، لتصاغ من خلال الإستراتيجية الكلية للمنظمة وأهدافها ، وتستجيب للتغيير الطبيعي في البيئة الخارجية للمنظمة ( Waiganjo , et , al , 2012 ) .  
 وخلص ( فضل راشد 2014 ) من خلال المفاهيم السابقة ( إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ) إلى عدم وجود إختلافات أساسية كبيرة فيما بينها ، فجميعها تتفق حول النقاط الرئيسية التالية :  
 أ- ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة إلى استراتيجيات وممارسات وسياسات مفصلة تتعلق بالموارد البشرية تدعم وترتبط وتوائم بين الإستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل منهما .  
 ب- القرارات الإستراتيجية : التي تتعلق بجذب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب الموارد البشرية  
 ج- إشراك الموارد البشرية في تصميم وتطبيق وتقييم الإستراتيجية الكلية للمنظمة .  
 د- فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف وضع استراتيجية للموارد البشرية قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية المصاحبة لتحقيق المزايا التنافسية .  
 ويرى عبدالحكيم جربي : أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم السياسة الطويلة الأجل لتعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل ، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها ، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة ، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم ( عمرو وصفي عقيلي مرجع سابق ) .

#### أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : Objectives Of HRMS

أشار ( الدوري ) بأن الهدف الرئيس لإستخدام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو " بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ( الدوري 2005 ) ، وهناك من يرى الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأنها النتائج الجوهرية التي تريدها الإدارة من وراء إستخدام وتشغيل الموارد البشرية والإستثمار في تدريبهم وتمييزهم ، بحيث تكون القيمة النهائية لتلك الأهداف والإنجازات أعلى من كل ماتم إستثماره في بناء وتنمية وتشغيل الموارد البشرية ، وكذلك أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه حال توجيه تلك الإستثمارات لمجالات توظيف أخرى ، وتشمل الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية عادة تعظيم لإنتاجية ، تطوير الجودة ، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات ، أو ترشيد التكاليف ، وغير ذلك من الأهداف المهمة . ( المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية WWW. hrdiscusion.com ) ، في حين أوضح ( عقيلي ) بأن الهدف الأساسي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتجسد في : " وضع استراتيجية للموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ، للتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء والإنجاز من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها " ، فمن خلال الهدف السابق يمكن تجسيد مضمونه فيما يلي ( عقيلي 2009 ) :

- 1- توصيف وظائف جديدة ، وتصميم أعمال جديدة تتماشى مع المنتج الجديد
- 2- تحديد الإحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية مع تحديد حجم الموارد البشرية التي سيتم الإستغناء عنها .
- 3- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل ، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية ، للإختيار من بينها لتعيينها في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد .
- 4- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية الحديثة ، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد .
- 5- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة ومن ثم يجب لى إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها - تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية .

### أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية : Diminations Of HRM :

أجمع العديد من والباحثين بأن الأبعاد الإستراتيجية المهمة ودور إدارة الموارد البشرية تتمثل بالنقاط التالية ( عقيلي 2005 ، عيسى 2007 الطهراوي 2010 ) :

- 1- أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها وتعد جزء من استراتيجية المنظمة ، وتعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق معها ، بشكل يلبي احتياجاتها من العنصر البشري ، ومن هنا فعمل إدارة الموارد البشرية استراتيجي يسعى لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .
- 2- أن تتماشى استراتيجية الموارد البشرية مع الإتجاه المعاصر في إدارة المؤسسات ، الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل يركز على جودة الأداء والإنتاج لتحقيق رضا الزبائن ، واعتبار رضاهم أساس نجاح وبقاء المؤسسة .
- 3- أصبح لإدارة الموارد البشرية ودورها رؤية جديدة معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير التي سادت العالم في مجالات الإدارة والتسويق والإنتاج ، ... الخ .
- 4- تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية
- 5- هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة ، وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل سياسات ، وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز الإنساني ، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن المورد البشري من العطاء والتطور فمسألة جعل مكان العمل محبباً لنفوس الموظفين مسألة استراتيجية الآن .

### مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

برز مفهوم الميزة التنافسية كأحد أكثر المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة الحديثة بسبب التحديات التي تواجه المنظمات ، واحتل ذا المفهوم مكانة بارزة في أغلب الأدبيات ذات العلاقة بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي في مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال ( Adams 2018 . Sigalas & Papadakis : 2018 : Cetin Knouch : Hallam et al. 2018 : Lamont @ ) ، وفي ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر وتعقد بيئة الأعمال المعاصرة ، وعدم التأكد ، يضاف إلى تحدي كيفية بناء ميزة تنافسية تحدي كيفية استدامة هذه الميزة ، حيث يعتبر السعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية الآن استراتيجية ضرورية التي تسعى المنظمات لتحقيقها ( Della Corte & Aria 2016 : et al 2016 : Kadir et al 2018 : Kuncoro & Suriani , 2017 : Latukha , 2018 : Mahdi & Almsafir 2014 ) ، ويعتبر تعريف ( Barney 1991 ) من أكثر التعريفات أهمية للميزة التنافسية المستدامة حيث عرفها على أنها : تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي والتي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلاً من قبل أي المنافسين الحاليين أو المحتملين ، وعندما تكون المنظمات الأخرى غير قادرة على تكرار فوائد هذه الإستراتيجية . أي أنها الموقف الفريد الذي تطوره المنظمة تجاه منافسيها ( Jensen Castro & Giraldi : 2018 : Mahdi et al : 2016 ) ، وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية ، ومنهم على سبيل المثال ( Hall 1992 ) ، ( Fass & Knudsen , 2001 ) ، ( Walley ) ، ( & Thwaites , 1996 ) ،

### أهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تبرز أهمية المزايا التنافسية من خلال مجموعة الأهداف التي تحققها والتي تلخص في الآتي :

- تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الإقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة لى الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية للمنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي ( قدور 2006 ) .
- تتجسد أهمية المزايا التنافسية في قدرة المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم ( البكري 2008 ) .
- تتجلى أهمية المزايا التنافسية من خلال القدرة لى تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج أو تختلف عما تختص به المنظمة دون غيرها ( العلي 2000 ) .
- تتضح أهمية المزايا التنافسية في الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين الأول إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون ، والثاني تأكيد حالة من التمييز والإختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها ( الحريري والزعبي 2007 ) .
- تمكن أهمية المزايا التنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبون بالحصول على منتج ذي جودة عالية وسرعة وسهولة التسليم والإبتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق أكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح ( الحريوي 2009 ) .

خصائص الميزة التنافسية :

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي ( الغالي 2009 ) :

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى .
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير وال المدى البعيد .

أبعاد المرونة الاستراتيجية :

تعددت أبعاد المرونة الاستراتيجية فكل باحث يعتمد أبعاد معينة وفقا لأهداف الدراسة التي يقوم بها ، وقد حدد العديد من الكتاب عدة أبعاد للمرونة الاستراتيجية نذكر منها : حدد ( De Toni & Tonchia ) خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية هي ( Alberto DE ) : ( TONI & Stefano TONCHIA 2000 ) :

- السرعة : وتعني القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والسوق ، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات .
- الاتساق : وهي القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات الزبائن بنجاح .
- البصيرة (الفتنة أو الحدة) : القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن الجديدة .
- الخفة : القدرة على التكيف الفوري مع العديد من بيئات العمل المختلفة .
- الإبداعية : القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع المكونات المتاحة من أجل استحداث مصادر جديدة للقيمة .

أما Bhandari & all فقد حددوا أبعاد المرونة الاستراتيجية في المرونة في تقديم المنتج ، المرونة في التكنولوجيا والمرونة في التعامل مع المؤسسات الأخرى ... ( Bhandari & all ) . وقد تطرق العديد من الباحثين لأبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية منها المرونة الإنتاجية ، المرونة السوقية ، ومرونة رأس المال البشري ، وهي الأبعاد التي سوف يتم اعتمادها في الدراسة الحالية .

## مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتمثل في هذه الدراسة مجموعة من المنظمات الصناعية السودانية العاملة في ولاية الخرطوم " 9 قطاعات " .  
الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	450	الاستبيانات الموزعة
86%	389	الاستبيانات التي تم إرجاعها
14%	61	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
2%	12	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
84%	377	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021.

التحليل العاملي الاستكشافي لإدارة الموارد البشرية (حجم العينة):

Component					
5	4	3	2	1	
		.754			استراتيجية تخطيط الموارد البشرية1
		.822			استراتيجية تخطيط الموارد البشرية2
		.536			استراتيجية تخطيط الموارد البشرية3
		.666			استراتيجية تخطيط الموارد البشرية4
		.750			استراتيجية تخطيط الموارد البشرية5
		.903			استراتيجية تخطيط الموارد البشرية6
.930					استراتيجية الاختيار والتعيين3
.765					استراتيجية الاختيار والتعيين4
.567					استراتيجية الاختيار والتعيين5
			.816		استراتيجية التدريب1
			.894		استراتيجية التدريب2
			.927		استراتيجية التدريب3
			.670		استراتيجية التدريب4
			.711		استراتيجية التدريب5
			.632		استراتيجية التدريب6
	.711				استراتيجية التعويضات1
	.686				استراتيجية التعويضات2
	.746				استراتيجية التعويضات3
	.912				استراتيجية التعويضات4
	.631				استراتيجية التعويضات5
	.572				استراتيجية التعويضات6
			.529		استراتيجية تقييم الاداء1
			.690		استراتيجية تقييم الاداء2

			.823		استراتيجية تقييم الاداء 3
			.937		استراتيجية تقييم الاداء 4
			.867		استراتيجية تقييم الاداء 5
			.710		استراتيجية تقييم الاداء 6

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021.

من خلال نتائج الجدول اعلاه فقد اكدت مصفوفة التدوير ان إدارة الموارد البشرية يتم قياسها من خلال خمسة ابعاد . وعليه فقد تم حذف اي عباره يقل تحميلها عن (0.5).

.970	Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
8881.350	Approx. Chi–Square	Bartlett's Test of Sphericity
351	Df	
.000	Sig.	

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.970) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة.

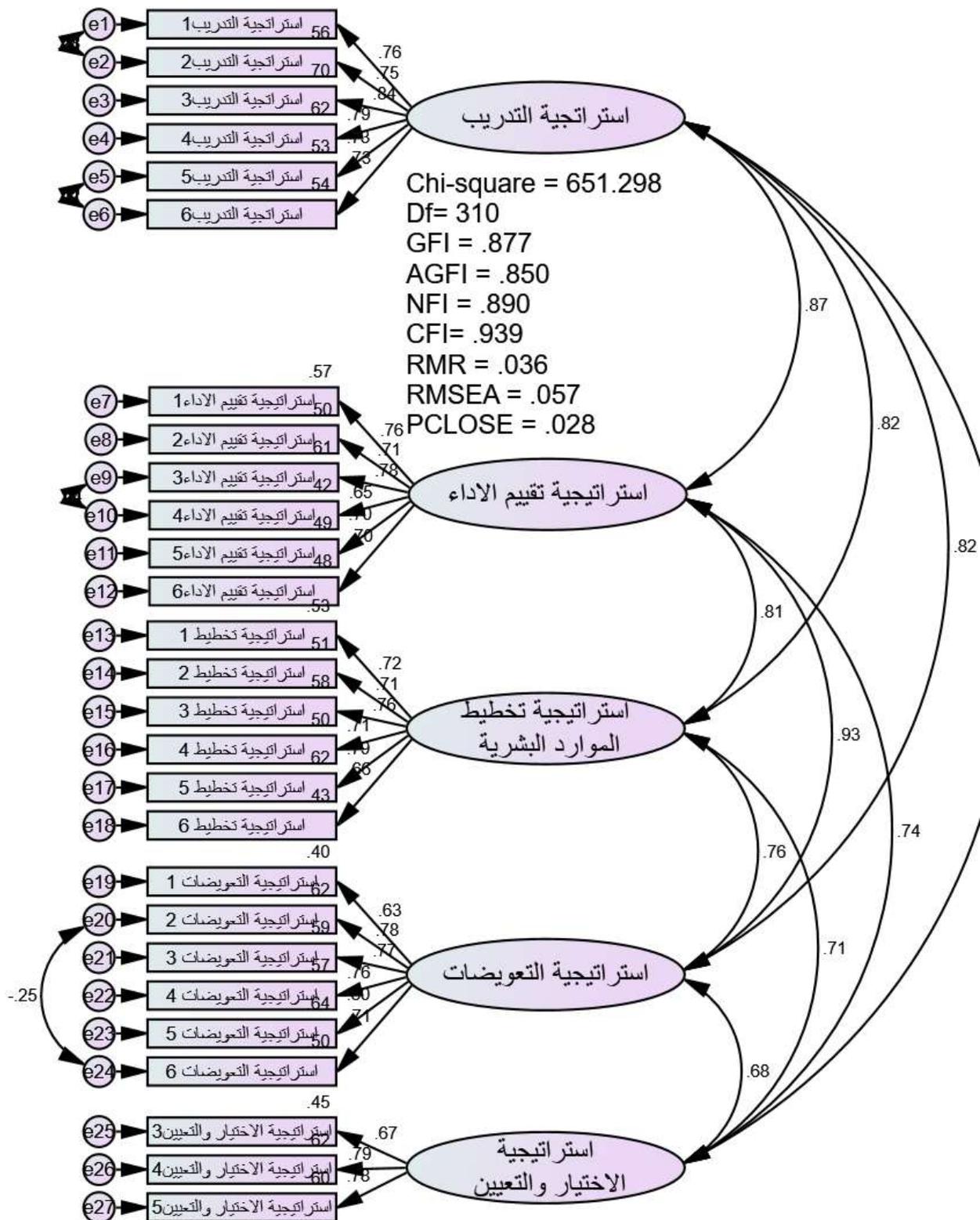
التحليل العاملي الاستكشافي المرنة الإستراتيجية (حجم العينة):

Component			
3	2	1	
.514			مرونة راس المال البشري 1
.826			مرونة راس المال البشري 2
.986			مرونة راس المال البشري 3
.889			مرونة راس المال البشري 4
.514			مرونة راس المال البشري 5
.826	.514		مرونة راس المال البشري 6
	.826		المرونة الانتاجية 1
	.986		المرونة الانتاجية 2
	.889		المرونة الانتاجية 3
	.790		المرونة الانتاجية 4
	.700		المرونة الانتاجية 5
	.789		المرونة الانتاجية 6
		.776	المرونة السوقية 1
		.979	المرونة السوقية 2
		.891	المرونة السوقية 3
		.762	المرونة السوقية 4
		.670	المرونة السوقية 5
		.736	المرونة السوقية 6

التحليل العاملي الاستكشافي الميزة التنافسية المستدامة (حجم العينة):

Component		
1		
.720	الميزة التنافسية المستدامة 1	
.731	الميزة التنافسية المستدامة 2	
	الميزة التنافسية المستدامة 3	
.727	الميزة التنافسية المستدامة 4	
.683	الميزة التنافسية المستدامة 5	
.638	الميزة التنافسية المستدامة 6	
.576	الميزة التنافسية المستدامة 7	
.540	الميزة التنافسية المستدامة 8	
	الميزة التنافسية المستدامة 9	
.739	الميزة التنافسية المستدامة 10	
.678	الميزة التنافسية المستدامة 11	
.756	الميزة التنافسية المستدامة 12	
.810	الميزة التنافسية المستدامة 13	
.783	الميزة التنافسية المستدامة 14	
.773	الميزة التنافسية المستدامة 15	
.813	الميزة التنافسية المستدامة 16	
.775	الميزة التنافسية المستدامة 17	
.734	الميزة التنافسية المستدامة 18	

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة (إدارة الموارد البشرية) : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . الشكل رقم ( ) يوضح التحليل العاملي التوكيدي .



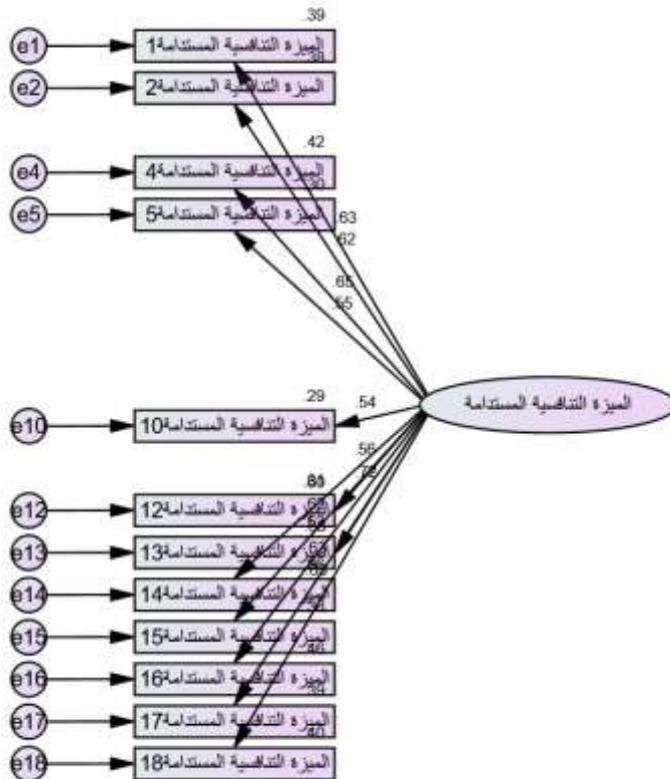
مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة (إدارة الموارد البشرية)

المؤشر	التقدير	النسبة المقبولة	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	651.298	--	--
درجات الحرية (DF)	310	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	2.101	Between 1 and 3	Excellent
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.939	>0.95	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.042	<0.08	Excellent
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.057	<0.06	Excellent
مؤشر توكرويس (PClose)	0.028	>0.05	Acceptable

الجدول (4-6) معامل الإعتدالية ألفا كرونباخ (إدارة الموارد البشرية) (حجم العينة : )

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	استراتيجية التدريب	استراتيجية تقييم الاداء	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	استراتيجية التعويضات	استراتيجية الاختيار والتعيين
استراتيجية التدريب	0.896	0.589	0.750	0.899	0.767				
استراتيجية تقييم الاداء	0.863	0.513	0.858	0.867	0.866***	0.717			
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	0.870	0.528	0.666	0.874	0.816***	0.813***	0.727		
استراتيجية التعويضات	0.881	0.554	0.858	0.887	0.825***	0.926***	0.764***	0.744	
استراتيجية الاختيار والتعيين	0.789	0.556	0.560	0.798	0.748***	0.738***	0.708***	0.675***	0.746

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)



Chi-square = 157.415  
Df= 54  
GFI = .927  
AGFI = .894  
NFI = .888  
CFI = .923  
RMR = .037  
RMSEA = .075  
PCLOSE = .001

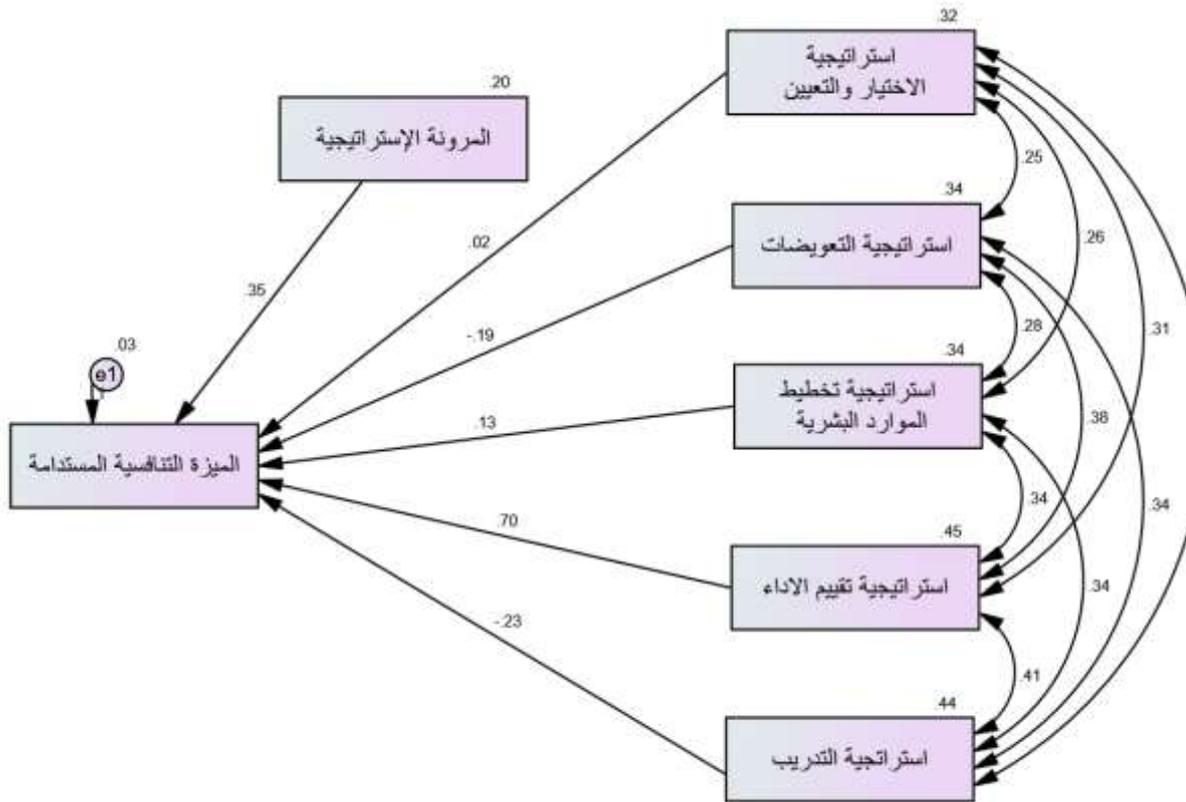
معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ المرونة الاستراتيجية (حجم العينة):

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	المرونة السوقية	المرونة الانتاجية	مرونة راس المال البشري
المرونة السوقية	0.852	0.495	0.739	0.869	0.703		
المرونة الانتاجية	0.843	0.479	0.739	0.861	0.859***	0.692	0.823***
مرونة راس المال البشري	0.761	0.518	0.689	0.777	0.830***		0.720

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) للبعد اكبر من الحد المقبول الذي حدده (Hair et 2010) أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. حين ان قيمة متوسط نسبة التباين المفسر للبعد اعلي من الحد المقبول 0.5.

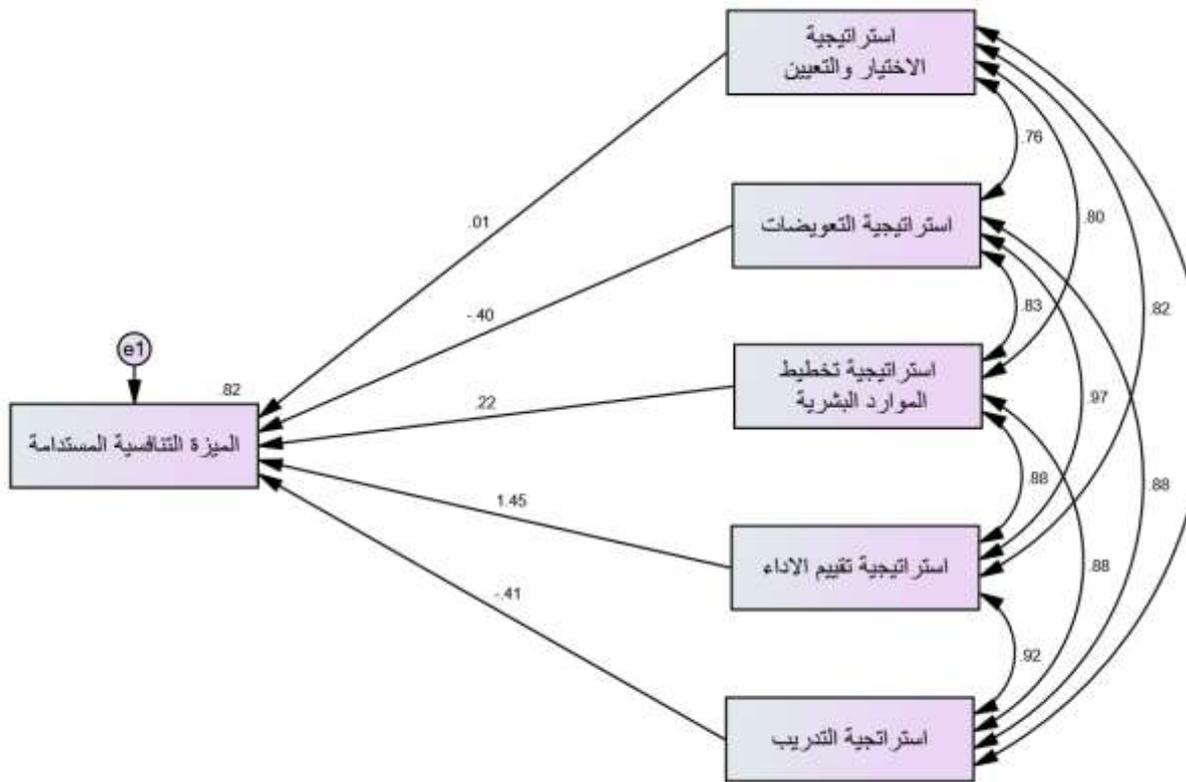
من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة عبر نموذج الدراسة التالي.



اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة



مؤشرات جودة النموذج من إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

المؤشر	التقدير	النسبة المقبولة	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	820.217	--	--
درجات الحرية (DF)	406	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	2.020	Between 1 and 3	Excellent
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.916	>0.95	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.074	<0.08	Excellent
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.057	<0.06	Excellent
مؤشر نوتوكولويس (PClose)	0.019	>0.05	Acceptable

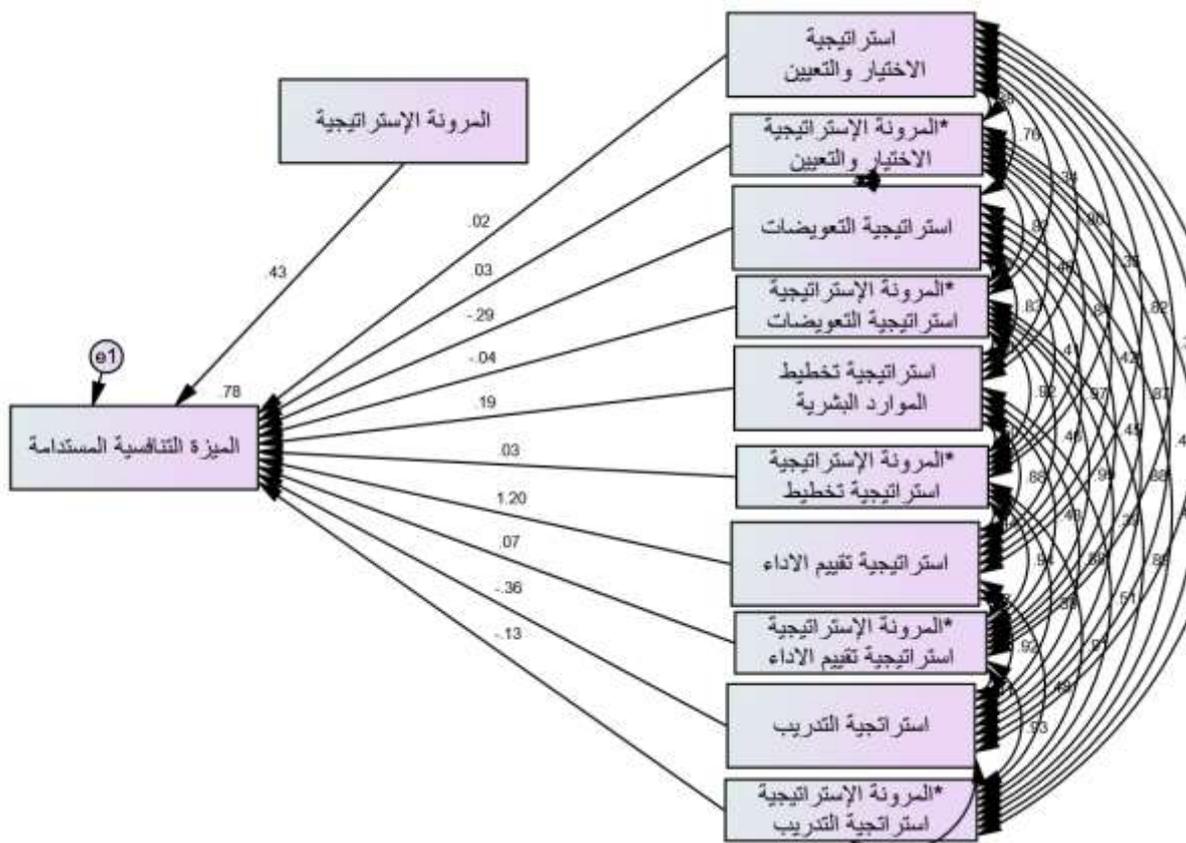
قيم تحليل المسار من إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
استراتيجية الاختيار والتعيين <--- الميزة التنافسية المستدامة	.010	.038	.258	.797	لا يوجد تأثير

	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجيات التعويضات	-.327	.080	-4.106	***	لا يوجد تأثير
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية	.178	.045	3.998	***	يوجد تأثير
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجيات تقييم الاداء	1.030	.088	11.737	***	يوجد تأثير
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجيات التدريب	-.296	.049	-6.017	***	لا يوجد تأثير

الفرضية الأولى: المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

المرونة الاستراتيجية تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول ( ) مؤشرات جودة النموذج من إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

المؤشر	التقدير	النسبة المقبولة	التفسير
قيمة مربع كاي (CMIN)	549.107	--	--
درجات الحرية (DF)	254	--	--
قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)	2.162	Between 1 and 3	Excellent
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.924	>0.95	Acceptable
مؤشر حسن المطابقة (SRMR)	0.052	<0.08	Excellent
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.061	<0.06	Acceptable
مؤشر توكولويس (PClose)	0.005	>0.05	Terrible

قيم تحليل المسار من المرونة السوقية تعدل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية الاختيار والتعيين	.015	.035	.420	.675	par_11
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية التعويضات	-.191	.074	-2.576	.010	par_12
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	.129	.043	2.991	.003	par_13
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية تقييم الاداء	.690	.087	7.972	***	par_14
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية التدريب	-.208	.047	-4.392	***	par_15
الميزة التنافسية المستدامة <--- المرونة الإستراتيجية	.368	.042	8.853	***	par_16
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية الاختيار_Z المرونة الإستراتيجية والتعيين	.007	.019	.378	.705	لا تعدل العلاقة
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية المرونة_Z الإستراتيجية التعويضات	-.008	.043	-.193	.847	لا تعدل العلاقة
الميزة التنافسية المستدامة <--- استراتيجية تخطيط_Z المرونة الإستراتيجية الموارد البشرية	.006	.017	.349	.727	لا تعدل العلاقة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التنافسية الميزة المستدامة	<---	استراتيجية تقييم_Z_المرونة الإستراتيجية الاداء	.015	.056	.271	.786	لا تعدل العلاقة
التنافسية الميزة المستدامة	<---	استراتيجية التدريب_Z_المرونة الإستراتيجية	-.036	.027	-1.317	.188	لا تعدل العلاقة

### النتائج

- أن (المرونة الاستراتيجية) جاء في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (1.2193) بانحراف معياري (40158.) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (76%).
- 3/ أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لبعدها (استراتيجية التدريب) حيث بلغ متوسطها (1.8955) وبانحراف معياري (66397.) وأهمية نسبية بلغت (62%).
- مستوى تطبيق ممارسة ادارة الموارد البشرية يعتبر منخفض جدا باستثناء استراتيجية تقييم الاداء
- استراتيجية الاختيار والتعيين لا تؤثر علي الميزة التنافسة المستدامة
- استراتيجية التعويضات لا تؤثر علي الميزة التنافسة المستدامة
- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تؤثر علي الميزة التنافسة المستدامة
- استراتيجية تقييم الاداء تؤثر علي الميزة التنافسة المستدامة
- استراتيجية التدريب لا تؤثر علي الميزة التنافسة المستدامة
- المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة الايجابية بين استراتيجية الاختيار والتعيين علي الميزة التنافسة المستدامة
- المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة الايجابية بين استراتيجية التعويضات علي الميزة التنافسة المستدامة
- المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة الايجابية بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية علي الميزة التنافسة المستدامة
- المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة الايجابية بين استراتيجية تقييم الاداء علي الميزة التنافسة المستدامة
- المرونة الاستراتيجية لا تعدل العلاقة الايجابية بين استراتيجية التدريب علي الميزة التنافسة المستدامة.

### المراجع