

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات -بشار-

Strategic Management of Human Resources as an entry point to achieve competitive advantage in the enterprise –Mobilis Telecom case study

صديقي خضرة¹ *

Seddiki khadra

¹ جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، seddikikhadra@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022-10-30

تاريخ القبول: 2022-09-20

تاريخ الاستلام: 2022-08-08

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية، إذ اشتملت الدراسة على عينة من عمال مؤسسة موبيليس للإتصالات -بشار-، حيث أن الوصول للميزة التنافسية مرتبط إلى حد كبير بتطبيق المنظور الإستراتيجي المتصل بالموارد البشري لأنه يمكن أن يكون نقطة قوة أو ضعف لها، وعليه أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرجعا أساسيا للكثير من المؤسسات الناجحة في العالم والتي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة و دائمة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وعلى الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) لإختبار الفرضيات بالإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للإتصالات -بشار-، من خلال سياسة ووظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الإستقطاب، التعيين والإختيار، التدريب، التحفيز والتعويض) وهذا ما يفسره معامل التحديد R^2 الذي جاء مساويا ل 0.932 ما يشير إلى أن 93.2% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛ التخطيط ؛ الإستقطاب ؛ التدريب ؛ الميزة التنافسية؛

تصنيف JEL : M12 ؛ M52

Abstract:

This study aims to determine the nature of the relationship between strategic management of human resources and competitive advantage. Bashar, since access to competitive advantage is largely linked to the application of a strategic perspective related to human resource because it can be a strengths or weaknesses, strategic management of human resources has become an essential reference for many of the world's successful institutions seeking to achieve a continuous and lasting competitive advantage.

The descriptive and analytical curriculum was relied upon and identified as a key tool for data collection and analysis through the statistical programme (spss) to test hypotheses using a range of statistical methods, the results have shown an impact of strategic human resources management in achieving competitive advantage at Mobilis Telecommunications, through human resources management policy and functions (Planning, polarization, recruitment and selection, training, motivation and compensation) This is explained by the R^2

determination coefficient that came in equal to 0.932 This indicates that 93.2% of the change in competitive advantage is due to the change in strategic management of human resources.

Keywords: Strategic management of human resources, Planning, polarization, Training, Competitive advantage,

JEL Classification Codes : M12 ; M52

1. مقدمة:

نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة والمتغيرة في بيئة الأعمال الحالية جعلت المؤسسات تواجه مشاكل التطورات والتغيرات، حيث نتج عن هذه الحالة عدم التوازن بين المتطلبات الفنية والتكنولوجية وقدرة الأفراد والمؤسسات على التكيف معها ، مما ألزمها الوقوف على تحسين أدائها ورفع من مستوياتها وذلك بتبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة مجالات عملها معتمدة على نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خصوصا في عالم لا يخلو من المنافسات مهما كانت التغيرات و التطورات .

إشكالية البحث : بناءا على ما سبق تبرز اشكالية الورقة البحثية من خلال طرح التساؤل التالي:
ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للإتصالات -بشار-؟

إن الإجابة عن السؤال الرئيسي، ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

هل يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية ؟

هل يوجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية ؟

هل يوجد علاقة بين اختيار و التعيين للموارد البشرية والميزة التنافسية ؟

هل يوجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية ؟

هل يوجد علاقة بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية ؟

فرضيات البحث: على ضوء التساؤل الرئيسي يمكن بناء الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

ويتفرع عن هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد علاقة بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

أهداف البحث: تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

التعرف على إدارة الموارد البشرية.

التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات.

الوقوف على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في المؤسسة على تطوير عملها.

منهج وأداة البحث: بالنظر إلى طبيعة الموضوع، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الملائم لغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ووصف خصائصه، وعلى الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).

2. الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية

1.2 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية علينا أن نعرف ما معنى إدارة الموارد البشرية.

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعرف " أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيد العاملة والمحافظة عليها (صالح،

2004، صفحة 20)، والاهتمام بكل ما يتعلق بها وبما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها (وسيلة، 2004، صفحة 28).

- "أنها من أحدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة (Bamard Martory, 2004, p. 238) ، المعنية بتخطيط، توظيف، قيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى هدف الفرد والمؤسسة وتعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، التدريب ، التطوير و المكافأة " (منصور، 1979، صفحة 05).

من خلال التعارف نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تشمل جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد

احتياجات المؤسسة من موارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، و منحها التعويض والتحفيز، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

نتيجة تعدد مجالات استخدامها تعددت التعريفات المقدمة لها، ولكنها ذات هدف وإطلال واحد وهي كما

يلي :

- "أنها خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات، وتهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالية قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة العامة". (عقيلي، 2005، صفحة 71)

- "تعرف على أنها الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها، من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة إلى الإستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية ". (سلمى، 2001، صفحة 76)

من خلال ما سبق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية تخطيط طويلة الأجل لأنشطة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

تخطيط للموارد البشرية: يمكن تعريف التخطيط أنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة (الكرخي، 2009، صفحة 21)، وهو الأسلوب العلمي لدراسة و تحليل العرض و الطلب للقوى العاملة لفترة الزمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصير و الطويلة المدى ، مع تقدير المتغيرات المحتملة في ظروف البيئة (راشد، 2001، صفحة 11) .

الإستقطاب: بمجرد تعرف المؤسسة على احتياجاتها فإنها تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات، بافتراض أن هناك طلبا على مهارات و قدرات معينة تفوق عرض العمالة الحالي، حيث تعمل على التواء العرض و الطلب على العمالة ، أي من لديهم وظائف شاغرة ،و من يبحثون عن الوظائف (عامر، 2002، صفحة 120).

التدريب: يعتبر التدريب النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد و تطويرهم في عدة جوانب للأداء الوظيفي (جواد، 2010، صفحة 273)، فهو مجموعة الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين في المنشأة. (شاويش، 1996، صفحة 232)

مفهوم الاختيار والتعيين: الاختيار هو مجموعة من الأنشطة يتم من خلالها انتقاء أفضل الموارد البشرية و لديهم المؤهلات و القدرات و القدرات (الركابي، 2004، صفحة 25)، أما التعيين هي مرحلة المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة و الحصول على موافقة الإدارة على المرشحين المختارين و إصدار القرار النهائي للتعين. (وسيلة، 2004، صفحة 95)

وعليه يمكن القول أن عملية الاختيار و التعيين هي عملية تتطوي على تعظيم توافق و تطابق آراء المستقطبين للعمل كفريق واحد و تحت نظام عمل واحد و لمؤسسة واحدة .

تقييم الأداء: هو عملية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المؤسسة وذلك في ضوء نتائج وتصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها. (الجودي، 2020، صفحة 585)

الحوافز: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء (الجودي، 2020، صفحة 585)

2.2 الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

تعرف على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية" (خليل، 1998، صفحة 98)
- أنها صناعة و إيجاد أوضاع تفوق لمؤسسة معينة عن منافسيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية... (الخيضري، 2004، صفحة 35)
ومنه نستنتج أن الميزة التنافسية هي ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة .

3. الطريقة والأدوات المستخدمة

1.3 مجتمع الدراسة وأفراد العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بشار ، وقد تم توزيع أداة الاستبيان على عينة عشوائية منهم عددها (70) استبانة، من خلال دراستنا الميدانية ، قمنا باسترجاع (40) استبيان صالحة للدراسة .

2.3 متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة متغيرين أولها مستقل والآخر تابع.

المتغير التابع : المتمثل في الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة : المتمثلة في استراتيجيات وظائف الموارد البشرية (تخطيط ، استقطاب ، اختيار و تعيين ، تدريب، تحفيز وتعويض الموارد البشرية).

3.3 أداة الدراسة:

قمنا بوضع استبيان كأداة للوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة حيث يشمل الاستبيان الموجه إلى عمال مؤسسة الاتصالات موبيليس لولاية بشار على جزئين، يتضمن الجزء الأول البيانات الشخصية، والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، الفئة الوظيفية). أما الجزء الثاني فيشمل محورين؛ المحور الأول يتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ويضم (23) عبارة، المحور الثاني يتعلق بالميزة التنافسية ويضم (20) عبارة.

وقد تم قياس الآراء المتحصل عليها باستخدام مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة 1، غير موافق 2، محايد 3، موافق 4، موافق بشدة 5)

4.3 الأساليب الإحصائية:

- لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26.0) للحصول على نتائج تجيبنا على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة. ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس.
 - وصف عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 - معامل الارتباط.
 - اختبار فرضيات الدراسة.

5.3 صدق وثبات الاستبيان

الجدول 1: قيمة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
استراتيجيات وظائف الموارد البشرية	23	0.859
الميزة التنافسية	20	0.707
المجموع	43	0.937

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

من خلال الجدول (1) يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% أي قد بلغ المعامل 93.7% وذلك ما يدل على صدق وثبات الاستبيان.

6.3 توزيع بيانات الدراسة

الجدول 2: التوزيع الطبيعي للمتغيرين

Tests de normalité			
	Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification
الميزة_التنافسية	0,967	20	0,691
استراتيجيات وظائف إدارة_الموارد_البشرية	0,968	20	0,723
*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.			
a. Correction de signification de Lilliefors			

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن مستوى الدلالة الخاص بالميزة التنافسية بلغ 0.691 و الخاص باستراتيجيات وظائف الموارد البشرية بلغ 0.723 و هما أكبر من مستوى المعنوي 0.05 و عليه فإن توزيع بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي .

7.3 سلم الدراسة :

لتحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي الحدود العليا و الدنيا تم حساب المدى (4 = 5-1) مقسوما على ثلاثة مستويات (ضعيف، متوسط، قوي) $1.33 = 4/3$ و سيتم تفسير هذه النتيجة من خلال الجدول (3):

الجدول 3: إجابات الأسئلة و دلالتها

مستويات	تفسير	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1 إلى $(1+1.33)$	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى $(2.34+1.33)$	من 2.34 إلى 3.67
قوي	من 3.68 إلى $(3.68+1.33)$	من 3.68 إلى 5.01

المصدر: من إعداد الباحثين .

8.3 التحليل الوصفي لمحاور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 3: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

رقم	فقرات وظائف و سياسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
محور	استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية	3,21	0,35	متوسط
1	تخطيط الموارد البشرية	3.41	0.44	متوسط
2	استقطاب الموارد البشرية	3.63	0.54	متوسط
3	تعيين و اختيار الموارد البشرية	3.45	0.64	متوسط
4	تدريب الموارد البشرية	3.20	0.48	متوسط
5	التحفيز و التعويض الموارد البشرية	2.40	0.84	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

من خلال الجدول (3) يمكن القول بأن كل استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس من رقم (1-5) وجود إستراتيجية في المؤسسة، ولكن بمستوى متوسط ويرجع السبب في ذلك أن هناك بعض الموظفين يعملون بالإستراتيجية لكن لا يشعرون بها خاصة بعض الموظفين العاديين.

9.3 التحليل الوصفي لمحاور الميزة التنافسية

الجدول 4: اتجاهات أفراد العينة فيما يخص الميزة التنافسية

رقم	فقرات تتعلق بالميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المحور	الميزة التنافسية	3.85	0.39	قوي
1	الإبداع	3.76	0.71	قوي
2	التكلفة	3.70	0.51	قوي

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة

3	الجودة	3.78	0.65	قوي
4	التركيز	3.95	0.70	قوي
5	التمييز	4.06	0.53	قوي

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول (4) بأن محور الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس من رقم (5-1) توجد ميزة تنافسية بمستوى قوي ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة الزبائن أو استحواذها على قطاع سوقي كبير وكثرة عروضها .

4. تحليل النتائج:

1.4 تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

H0: الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 5: ملخص النموذج للمتغيرات استراتيجيات وظائف الموارد البشرية - الميزة التنافسية

Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	0,965 ^a	0,932	0,929	0,21108
a. Predictors: (Constant), استراتيجيات وظائف الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 6: ANOVA^a تحليل التباين للمتغيرين استراتيجيات وظائف الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	df	مربع المتوسط Mean Square	المحسوب ة F	مستوى المعنوية Sig.
1 الإنحدار Regression	17,641	1	17,641	395,949	0,000 ^b
البواقي Residual	1,292	29	0,045		
المجموع Total	18,933	30			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					

b. Predictors: (Constant), استراتيجيات وظائف الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 7: المعاملات coefficients للمتغيرين استراتيجيات وظائف الموارد البشرية-الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig.	t	المعاملات المعيارية Standardized Coefficient s	المعاملات اللامعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model	
		Beta	Std. Error	B		
0,000	6,786		0,320	2,174	(Constant)	1
0,000	19,898	0,965	0,080	1,592	استراتيجيات وظائف الموارد البشرية	

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

من خلال معطيات الجدول (5) يتضح وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية موجبة وقوية وهي ما تعبر عنه قيمة معامل الارتباط $R = 0.965$ مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية زاد تحقيق الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.932$ مما يفسر ما قيمته 93.2 % من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في سياسات ووظائف الموارد البشرية.

ونلاحظ من الجدول (6) أن قيمة F المحسوبة تساوي 395.94 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي هي 4.1596، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية.

يشير الجدول (7) إلى معادلة الانحدار الخطي بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 1.592 X + 2.174$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الميزة التنافسية).

A: ميل معامل الانحدار.

B: ميل خط الانحدار.

X: المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية).

2.4 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

H0: الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: الفرضية البديلة: يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 8: ملخص النموذج للمتغيرات تخطيط الموارد البشرية - الميزة التنافسية

Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	0,697 ^a	0,486	0,468	0,57926
a. Predictors: (Constant), تخطيط الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 9: ANOVA^a تحليل التباين للمتغيرين تخطيط الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	df	مربع المتوسط Mean Square	المحسوبة F	مستوى المعنوية Sig.
1 Regression	9,202	1	9,202	27,425	0,000 ^b
Residual البواقي	9,731	29	0,336		
Total المجموع	18,933	30			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					
b. Predictors: (Constant), تخطيط_الموارد_البشرية					

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 10: المعاملات coefficients للمتغيرين تخطيط الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	المعاملات اللامعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,520	0,702		,740	0,465
تخطيط الموارد	0,966	0,184	0,697	5,237	0,000

					البشرية	
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

يبين الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.697$ أي يوجد ارتباط طردي متوسط، كما بلغ معامل التحديد 0.486 مما يعني أن 48.6% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في تخطيط الموارد البشرية.

ونلاحظ من الجدول (9) أن قيمة F المحسوبة تساوي 425.27 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية.

يشير الجدول (10) إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 1.592 X + 2.174$$

حيث يشير X إلى تخطيط الموارد البشرية، ويشير Y إلى الميزة التنافسية.

3.4 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

H0: الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: الفرضية البديلة: يوجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 11: ملخص النموذج للمتغيرات استقطاب الموارد البشرية - الميزة التنافسية

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	0,916 ^a	0,840	0,834	0,32350
a. Predictors: (Constant), التوظيف				

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 12: ANOVA^a تحليل التباين للمتغيرين استقطاب الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	df	مربع المتوسط Mean Square	المحسوب F	مستوى المعنوية Sig.
1 الإنحدار Regression	15,898	1	15,898	151,9	0,000 ^b

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة

	09				
		0,105	29	3,035	البواقي Residual
			30	18,933	المجموع Total
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					
b. Predictors: (Constant), استقطاب					

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 13: المعاملات coefficients للمتغيرين استقطاب الموارد البشرية-الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig.	t	المعاملات المعيارية Standardiz ed Coefficient s	المعاملات اللامعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model	
		Beta	Std. Error	B		
0,112	1,638		0,394	0,645	(Constant)	1
0,000	12,325	0,916	0,100	1,232	استقطاب	
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

يبين الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.916$ أي يوجد ارتباط طردي متوسط، كما بلغ معامل التحديد 0.840 مما يعني أن 84% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في استقطاب الموارد البشرية.

ونلاحظ من الجدول (12) أن قيمة F المحسوبة تساوي 151.90 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية.

يشير الجدول (13) إلى معادلة الانحدار الخطي بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 1.232 X + 0.645$$

حيث يشير X إلى استقطاب الموارد البشرية، ويشير Y إلى الميزة التنافسية.

4.4 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: الفرضية البديلة: يوجد علاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 14: ملخص النموذج للمتغيرات اختيار وتعيين الموارد البشرية - الميزة التنافسية

Model	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	0,885 ^a	0,784	0,776	0,37560
a. Predictors: (Constant), اختيار وتعيين				

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 15: ANOVA^a تحليل التباين للمتغيرين اختيار وتعيين الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	df	مربع المتوسط Mean Square	المحسوبة F	مستوى المعنوية Sig.
1 الإنحدار Regression	14,842	1	14,842	105,206	0,000 ^b
البواقي Residual	4,091	29	0,141		
المجموع Total	18,933	30			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					
b. Predictors: (Constant), اختيار وتعيين					

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 16: المعاملات coefficients للمتغيرين اختيار وتعيين الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	المعاملات اللامعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficient s	t	مستوى الدلالة Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,539	0,463		1,164	0,254
اختيار وتعيين	1,155	0,113	0,885	10,257	0,000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

يبين الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.885$ أي يوجد ارتباط طردي متوسط، كما بلغ معامل التحديد 0.784 مما يعني أن 78.4% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في اختيار وتعيين الموارد البشرية.

ونلاحظ من الجدول (15) أن قيمة F المحسوبة تساوي 105.206 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية.

يشير الجدول (16) إلى معادلة الانحدار الخطي بين اختيار وتعيين الموارد البشرية والميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 1.155 X + 0.539$$

حيث يشير X إلى اختيار وتعيين الموارد البشرية، ويشير Y إلى الميزة التنافسية.

5.4 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: الفرضية البديلة: يوجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 17: ملخص النموذج للمتغيرات تدريب الموارد البشرية - الميزة التنافسية

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	0,685 ^a	0,469	0,451	0,58881

a. Predictors: (Constant), التدريب

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 18: ANOVA^a تحليل التباين للمتغيرين تدريب الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	df	مربع المتوسط Mean Square	المحسوبة F	مستوى المعنوية Sig.
1 الانحدار Regression	8,878	1	8,878	25,608	0,000 ^b
البواقي Residual	10,054	29	0,347		
المجموع Total	18,933	30			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), التدريب

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 19: المعاملات coefficients للمتغيرين تدريب الموارد البشرية-الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig.	t	المعاملات المعيارية Standardiz ed Coefficient s	المعاملات اللامعيارية Unstandardized Coefficients		النموذج Model	
		Beta	Std. Error	B		
0,607	0,520		0,922	0,480	(Constant)	1
0,000	5,060	0,685	0,221	1,119	التدريب	
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

يبين الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.685$ أي يوجد ارتباط طردي متوسط، كما بلغ معامل التحديد 0.469 مما يعني أن 46.9% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في تدريب الموارد البشرية.

ونلاحظ من الجدول (18) أن قيمة F المحسوبة تساوي 25.608 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا: نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية.

يشير الجدول (19) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 1.119 X + 0.480$$

حيث يشير X إلى تدريب الموارد البشرية، ويشير Y إلى الميزة التنافسية.

6.4 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: الفرضية العدمية: لا يوجد علاقة بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: الفرضية البديلة: يوجد علاقة بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول 20: ملخص النموذج للمتغيرات تعويض وتحفيز الموارد البشرية- الميزة التنافسية

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	0,784 ^a	0,614	0,601	0,50180
a. Predictors: (Constant), تعويض وتحفيز				

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 21: ANOVA^a تحليل التباين للمتغيرين تعويض وتحفيز الموارد البشرية - الميزة التنافسية

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squares	df	مربع المتوسط Mean Square	المحسوب F	مستوى المعنوية Sig.
1 الإنحدار Regression	11,631	1	11,631	46,189	0,000 ^b
البواقي Residual	7,302	29	0,252		
المجموع Total	18,933	30			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					
b. Predictors: (Constant), تعويض وتحفيز					

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

الجدول 22: المعاملات ceefficients للمتغيرين تعويض وتحفيز الموارد البشرية-الميزة التنافسية

النموذج Model	المعاملات اللامعيارية Unstandardized Coefficients		المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	t	مستوى الدلالة Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	0,161	0,595		0,270	0,789
تعويض وتحفيز	0,991	0,146	0,784	6,796	0,000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على نتائج spss

يبين الجدول (20) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.784$ أي يوجد ارتباط طردي متوسط، كما بلغ معامل التحديد 0.614 مما يعني أن 61.4% من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في تعويض وتحفيز الموارد البشرية.

ونلاحظ من الجدول (21) أن قيمة F المحسوبة تساوي 46.189 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفراً وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا:

نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية.

يشير الجدول (22) إلى معادلة الانحدار الخطي بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية كما يلي:

$$Y = 0.991 X + 0.161$$

حيث يشير X إلى تعويض وتحفيز الموارد البشرية، ويشير Y إلى الميزة التنافسية.

5. خاتمة:

تعتبر الموارد البشرية مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار الكفاء و الفعال لهذه الموارد مما يعظم من قيمتها. وهذا الاستثمار يتم من خلال إستراتيجيات متبعة من قبل المؤسسة التي تركز على الحصول على أفضل الموارد بكفاءات و قدرات و مهارات عالية و هذا لتأدية المهام و شغلها. فالميزة التنافسية التي تتحقق من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها عائد كبير على المؤسسة و هذا ما جعل المؤسسات تقوم بتطوير سياساتها متبينة المنظور الإستراتيجي لمواردها البشرية.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس للاتصالات - بشار - النتائج التالية:

- أن هناك دور لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للاتصالات - بشار -.

- يوجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والميزة التنافسية .

- يوجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية والميزة التنافسية .

- يوجد علاقة بين اختيار و التعيين للموارد البشرية والميزة التنافسية .

- يوجد علاقة بين تدريب الموارد البشرية والميزة التنافسية .

- يوجد علاقة بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية والميزة التنافسية .

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة تبني إستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات.

- الإهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لأنها من المداخل الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها من أجل تحقيق إستراتيجيتها التنافسية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة

- اقتناع المؤسسة بضرورة خلق ميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية عالية خاصة بعدما كان في الماضي المؤسسات ذات الرأس المال الضخم هي من تملك ميزة تنافسية ولكن الواقع الجديد أن من يملك إستراتيجية ورأس مال بشري هو الذي يملك السوق.

6. قائمة المراجع:

Daniel Grazet Bamard Martory .(2004). *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances*4 (الإصدار éme. (Paris: Dunad.

جمال الدين محمد المرسي. (2007). *التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية* (الإصدار بدون طبعة). الإسكندرية: الدار الجامعية.

حمداوي وسيلة. (2004). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار بدون طبعة). قسنطينة: مديرية النشر لجامعة قالمة.

سامح عبد المطلب عامر. (2002). *إستراتيجية إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار الفكر الناشر والموزعون.

علي سلمى. (2001). *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية* (الإصدار بدون طبعة). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة- البعد الإستراتيجي* (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

قاضي عبد الحكيم، صاطوري الجودي. (2020). *الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أجراء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. البشائر الاقتصادية ، السادس (2)، 585.*

كاظم نزار الركابي. (2004). *الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.

مازن فارس راشد. (2001). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة العبيكان.

مجيد الكرخي. (2009). *التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي* (الإصدار بدون طبعة). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

محسن أحمد الخيزري. (2004). *صناعة المزايا التنافسية* (الإصدار بدون طبعة). الإسكندرية: مجموعة النيل العربية.

محمد فاتح صالح. (2004). *إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل* (الإصدار الطبعة الأولى). دار حامد للنشر والتوزيع.

مصطفى نجيب شاويش. (1996). *إدارة الموارد البشرية* (الإصدار بدون طبعة). عمان: دار الشروق.

منصور أحمد منصور. (1979). *المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة* (الإصدار بدون طبعة). دار المطبوعات.

نبيل مرسل خليل. (1998). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال* (الإصدار بدون طبعة). الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية* (الإصدار بدون طبعة). عمان: داراليازري العلمية للنشر والتوزيع.