



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي - التبسي -  
تبس -

كلية العلوم - قسم علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2026

تخصص : إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

تحت عنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق  
الميزة التنافسية المستدامة  
دراسة حالة: مؤسسة إسمنت تبسة

عمران الزين

نور اليقين عوفار  
وصال بدري

أعضاء لجنة المناقشة:

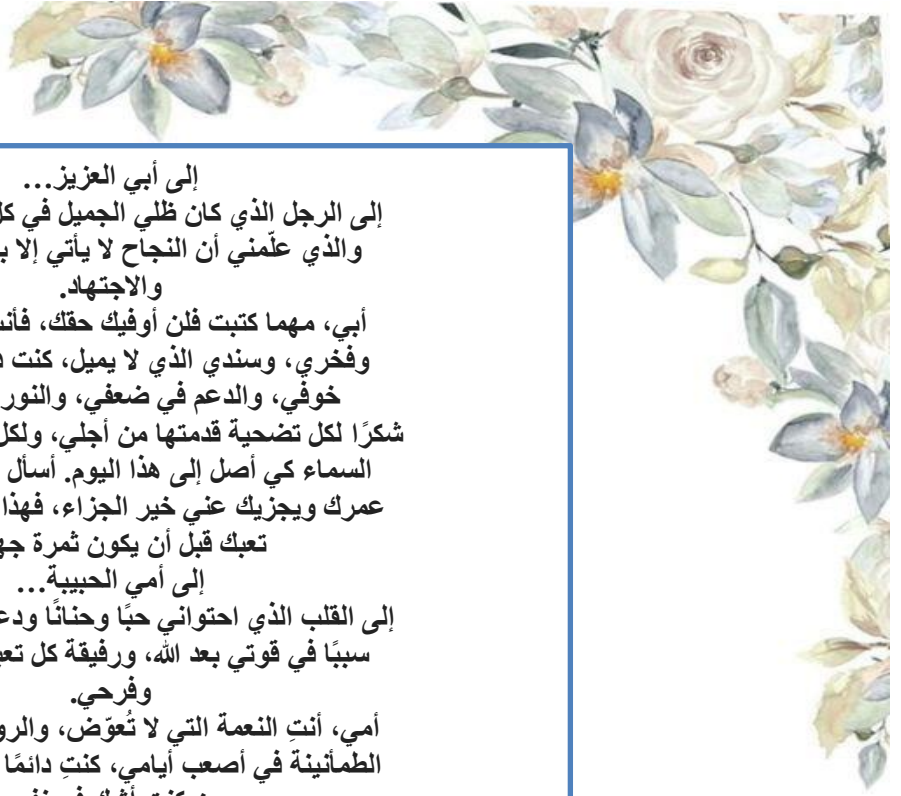
الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. هيبية الله أوريسي	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
د. عمران الزين	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا و مقرا
د. فاطمة الزهراء عايب	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025



نشكر الله عزوجل الذي منحنا العزم والإرادة  
لنكمل بحثنا هذا، فالحمد لله دائما  
أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ "عمران الزين"  
الذي كان نعم الموجه والمرشد والناصح ، وشكرا  
للاللتزامه وحسن معاملته.  
كما أتقدم بالشكر والعرفان لجميع أستاذاتنا طوال  
مشوارنا الدراسي على مجهوداتهم .  
كما أتقدم بالشكر والعرفان لأساتذتنا الكرام  
أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكرتنا.





إلى أبي العزيز...  
إلى الرجل الذي كان ظلي الجميل في كل مراحل حياتي،  
والذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والتعب  
والاجتهاد.

أبي، مهما كتبت فلن أوفيك حقك، فأنت مصدر قوتي  
وفخري، وسندي الذي لا يميل، كنت دائماً الأمان في  
خوفي، والدعم في ضعفي، والنور في طريقي.  
شكراً لكل تضحية قدمتها من أجلي، ولكل دعوة رفعتها إلى  
السماء كي أصل إلى هذا اليوم. أسأل الله أن يطيل في  
عمرِكَ ويجزيك عني خير الجزاء، فهذا النجاح هو ثمرة  
تعبك قيل أن يكون ثمرة جهدي.

إلى أمي الحبيبة...  
إلى القلب الذي احتواني حباً وحناناً ودعاءً، إلى من كانت  
سبباً في قوتي بعد الله، ورفيقة كل تعبٍ وانكساراتي  
وفرحي.

أمي، أنتِ النعمة التي لا تُعوَض، والروح التي منحتني  
الطمأنينة في أصعب أيامي، كنت دائماً تؤمنين بي حتى  
حين كنت أشك في نفسي.  
شكراً لليلالٍ سهرت فيها من أجلي، ولدعواتك التي كانت  
تسبقتني في كل خطوة.  
أهديك هذا الإنجاز بكل فخر، لأنك أنتِ السبب بعد الله في  
وصولي إلى هنا، وأسأل الله أن يحفظك لي ويديمك تاجاً  
فوق رأسي.

وإلى نفسي...  
إلى تلك الروح التي خاضت الكثير من الصعوبات ولم  
تستسلم، إلى نفسي التي قاومت التعب والضغط والخوف،  
واستمرت رغم كل شيء.  
أشكركَ لأنك كنت قوية حين كان الانهيار سهلاً، وصبورة  
حين كان الطريق طويلاً، ومؤمنة بأن لكل تعب نهاية  
جميلة.

هذا الإنجاز ليس مجرد تخرج، بل دليل على أنك استطعتِ  
العبور رغم كل ما مررت به، فكوني دائماً فخورة بنفسك  
وبكل خطوة وصلت إليها.

إلى إخوتي وأخواتي: شهيناز، هيثم، أميمة، هديل،  
إسراء، والهادي، أنتم أجمل نعمة وأقرب القلوب إلى  
روحي، شاركنموني كل لحظاتي وكان وجودكم مصدر  
قوة وسعادة لي.

إلى صغير القلب والكبير مكانة، ابن أخي وحبيب عمته  
"إليان"، أهديك هذا النجاح لتكون فخورة بي دائماً.  
إلى عائلة عوفار الكريمة، بكل أفرادها، شكراً  
لمساندكم ومحبتكم الصادقة.

إلى أصدقائي الأعزاء: هديل، سناء، وسيلة، ريان،  
مبروكة، إسراء، وفاطمة، شكراً لكل لحظة دعم ووفاء  
وذكريات جميلة رافقتني طوال هذا المشوار.

نور اليقين عوفار



...إلى روح غابت عن عيني وما غابت يوماً عن قلبي  
إلى أبي، فقيد عمري وسندي الأول،  
كنت أتمنى أن تكون هنا لترى هذه اللحظة التي حملت بها معي  
طويلاً،

أن أراك واقفاً بين الجميع بعينيك الممتلئتين فخراً،  
لكنّ القدر أخذك باكراً... وترك في قلبي فراغاً لا يملؤه أحد  
رحلت جسداً، لكن دعواتك كانت ترافقتني في كل خطوة،  
وكل نجاح أصل إليه أراك فيه أول الحاضرين وإن غبت.  
رحمك الله بقدر الشوق الذي يسكنني إليك كل يوم  
...إلى أمي

المرأة التي حملت عني تعب الدنيا وحدها،  
التي قامت بدور الأم والأب معاً دون أن تشتكني،  
كانت القوة حين ضعفت، والنور حين أظلمت أيامي،  
ضحت كثيراً حتى أصل إلى هذه اللحظة  
مهما كتبت، سيبقى فضلك أكبر من كل الكلام،  
فأنتِ الوطن حين تضيق الحياة، وأنتِ الدعاء الذي لا يخيب  
إلى أختي الوحيدة، ضلعي الثابت الذي لا يميل،  
رفيقة قلبي وسري،

كنتِ دائماً الحضن الآمن والسند الخفي في كل تعبتي،  
وجودك بجانبني كان كافياً ليعيدني للحياة كلما تعبت  
...وإلى أطفالها الصغار

أنتم البهجة التي كانت ترمم أيامي دون أن تشعروا،  
ضحكاتكم كانت تطفئ شيئاً من الحزن الذي في داخلي  
إلى أخي الأكبر.. يا من في ملامحه أرى طيف أبي، وفي حزمه أجد  
أمانتي. شكراً لأنك كنت الجدار الذي لم يمل، والقلب الذي لم يخذل.  
أنت لست مجرد أخ، أنت بقية "ريحة" الغالي وسندي الذي أتباهي  
به أمام العالم".

...إلى إخوتي

سند الحياة وظهرها،

كنتم القوة التي أتكى عليها كلما أثقلتني الأيام،  
شاركتُموني التعب قبل الفرح، ولم تتركوني وحدي يوماً،  
فشكراً لأنكم كنتم العائلة التي تشبه الأمان  
...إلى صديقاتي

شكراً لكل يد امتدت لي في لحظات الانطفاء،  
ولكل كلمة طيبة جاءت في وقت كنتُ أحتاجها فيه بشدة،  
شكراً لأنكن كنتم الونس في عز التعب، والضحكة وسط الضغط  
والدموع.

وأخيراً... إلى نفسي،

إلى تلك النسخة مني التي انكسرت كثيراً ولم تظهر ذلك،  
التي بكت بصمت، وتألمت وحدها، ثم نهضت وكان شيئاً لم يكن،  
إلى قلبي الذي تحمّل فقداً، وضغطاً، وخوفاً، وأياماً ثقيلة... ثم أكمل  
الطريق رغم كل شيء.

...لقد فعلتها أخيراً

ووصلت، رغم كل ما مر بنا.

وصال بدري



2020



# فهرس المحتويات

شكر و عرفان  
الاهداء

IV-I

فهرس المحتويات

IV-III

فهرس الجداول

V

فهرس الأشكال

VI

فهرس الملاحق

أ-هـ

مقدمة

الفصل الاول : "الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة"

1

تمهيد

2

المبحث الأول : الدراسات السابقة

3

المطلب الأول : الدراسات السابقة بالانجليزية

4

المطلب الثاني : الدراسات السابقة بالعربية

6

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات

10

المطلب الرابع: الفجوة البحثية

11

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي لادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

12

المطلب الاول : مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و نشأتها

18

المطلب الثاني: أهداف و أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

21

المطلب الثالث: أبعاد و خطوات تسيير الادارة الاستراتيجية

25

المطلب الرابع: مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء

27

المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

28

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها وأبعادها

32

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية وأنواعها

35

المطلب الثالث : استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

39

المطلب الرابع: علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

43

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اسمنت تبسة

45	تمهيد
46	المبحث الاول : نظرة عامة حول شركة إسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة )
48	المطلب الاول: أهداف الشركة
48	المطلب الثاني :إمكانيات الشركة
48	المطلب الثالث: نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت
50	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات
51	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
52	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
53	المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة جمع البيانات
55	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
56	المطلب الأول:وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
58	المطلب الثاني:التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة
66	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
79	خلاصة
81	خاتمة
84	قائمة المراجع
87	قائمة الملاحق
/	ملخص الدراسة

# فهرس الجداول

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	عرض مقارن للدراسات العربية و الاجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث	01
39	مقارنة بين خصائص الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية	02
52	سلم ليكرت الخماسي	03
53	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان	04
56	توزيع عينة الدراسة تبعا لعامل الجنس	05
56	وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير السن	06
57	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	07
58	المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد التصاميم و الهياكل التنظيمية	08
60	المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الاختيار و التوظيف	09
61	المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد التدريب و التنمية	10
62	المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد إدارة تقييم الأداء	11
63	المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد نظام التعويضات	12
64	المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية المستدامة	13
66	مصفوفة الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية	14
68	معاملات الالتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة	15
69	نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)	16
69	نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج) للفرضية الفرعية الأولى	17
70	نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)	18
71	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	19
72	نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج) للفرضية الفرعية الثالثة	20
72	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	21
73	نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)	22
74	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	23
75	نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)	24
76	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (معنوية معالم النموذج)	25

77	تحليل نتائج الانحدار البسيط للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية	26
77	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	27

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
56	توزيع العينة حسب الجنس	01
57	توزيع العينة حسب السن	02
58	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	استنبانة البحث	01
92	قائمة الأساتذة المحكمين	02
100-93	مخرجات برنامج التحليل الاحصائي sps	03
103-102	اتفاقية التربص	04
103	هكل المؤسسة	05
104	أذن بالطبع	06
/	ملخص الدراسة	05

# مقدمة

تمهيد:

تعد الإدارة الحديثة اليوم أمام تحدٍ مصيري يتمثل في كيفية الحفاظ على البقاء والنمو في بيئة عالمية مضطربة، حيث لم تعد الأصول التقليدية من مبانٍ وآلات وقدرات مالية كافية وحدها لصناعة الفارق التنافسي. وفي ظل هذا المشهد، برز "المورد البشري" كعنصر محوري وقوة استراتيجية لا يمكن محاكاتها أو تعويضها، مما أدى إلى تحول جذري في النظرة الوظيفية للموارد البشرية، من مجرد إدارة إجرائية روتينية إلى إدارة استراتيجية تساهم في صياغة وتنفيذ رؤية المنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا تكفي بضبط الحضور والغياب أو دفع الأجور، بل تسعى إلى ربط كفاءات الأفراد بالأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، وهو ما يؤسس لما يعرف بـ الميزة التنافسية المستدامة. هذه الميزة هي التي تمنح المؤسسة القدرة على التفوق على منافسيها لفترات طويلة، من خلال امتلاك مهارات مع قدرات بشرية تتصف بالندرة، القيمة، وصعوبة التقليد.

تبرز أهمية هذا التوجه بشكل جلي في القطاعات الصناعية الكبرى، كقطاع صناعة الإسمنت، الذي يواجه ضغوطاً متزايدة تتعلق بالجودة، التكلفة، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية. ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت تبسة (SCT)، وكيف يمكن للاستثمار الاستراتيجي في الإنسان أن يتحول إلى حصن منيع يحمي المؤسسة ويعزز مكانتها التنافسية في السوق الوطنية والدولية.

أولاً: إشكالية الدراسة

تواجه مؤسسة إسمنت تبسة تحديات تنافسية كبيرة ناتجة عن انفتاح السوق وظهور منافسين جدد، مما يحتم عليها البحث عن مصادر قوة تتجاوز الآلات والتكنولوجيا. ونظراً لأن الكفاءة البشرية هي المحرك الأساسي لأي تطور، تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة إسمنت تبسة؟**  
يندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم التصاميم و الهياكل التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟
- ما هو دور الاختيار و التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- كيف يؤثر التدريب و التنمية على الميزة التنافسية المستدامة؟
- الى أي مدى تساهم ادارة تقييم الاداء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- كيف يساهم نظام التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة**

بناءً على التساؤلات المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها ميدانياً:  
➤ الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية H-0: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الفرضية البديلة H-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ➤ الفرضية الفرعية الاولى:

الفرضية الصفرية H-0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التصاميم و الهياكل التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الفرضية البديلة H-1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التصاميم و الهياكل التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ➤ الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية H-0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار و التوظيف و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الفرضية البديلة H-1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار و التوظيف و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H-0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و التنمية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الفرضية البديلة H-1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و التنمية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ➤ الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية H-0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة و تقييم الاداء و الميزة التنافسية المستدامة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و التنمية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الفرضية البديلة H-1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة و تقييم الاداء و الميزة التنافسية المستدامة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و التنمية و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ➤ الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية H-0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام التعويضات و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الفرضية البديلة H-1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام التعويضات و الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من زاويتين أساسيتين:

### ➤ الأهمية النظرية:

تتجلى في دراسة دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يساعد المؤسسة على تعزيز قدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال الاستثمار الفعال في العنصر البشري ; توضيح العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق التفوق التنافسي طويل الأمد، ذلك من خلال الابتكار مع تنمية المهارات وتحفيز العاملين والحفاظ عليهم ;

تساعد المؤسسة على فهم أهمية الموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً نادراً وقيماً، مما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على الاستقرار والتحسين في السوق ;

### ➤ الأهمية التطبيقية:

تساعد مؤسسة "إسمنت تبسة" على تحسين أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة ; المساهمة في تقديم التوصيات والحلول لممارسة العمل الميداني بما يتماشى مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية في مصنع الإسمنت ;

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستثمار الفعال في المورد البشري ;

### رابعاً: أهداف الدراسة:

### ➤ الهدف الرئيسي:

التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسة "إسمنت تبسة".

### ➤ الأهداف الثانوية:

التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهم أبعادها داخل المؤسسة ;

إبراز أهمية الموارد البشرية كعنصر استراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ;  
دراسة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ;  
تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسة على تطوير سياسات الموارد البشرية بما يدعم ميزتها التنافسية ;

#### خامسا: دوافع اختيار الموضوع

تنقسم دوافع اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعتين أساسيتين:

##### ➤ دوافع ذاتية:

**الاهتمام الشخصي:** الرغبة الملحة في البحث والدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية، باعتبارها التخصص الأكاديمي مع الاهتمام المعرفي الذي نسعى لتطويره ;

**الخلفية المعرفية:** محاولة الربط بين المفاهيم النظرية التي تم تحصيلها خلال المسار الدراسي وما يتطلبه الواقع الميداني في المؤسسات الاقتصادية الكبرى ;

**الطموح المهني:** الرغبة في اكتساب مهارات تحليلية ونقدية تساعد في فهم كيفية بناء المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري، مما يفتح آفاقاً مستقبلية في هذا التخصص ;

##### ➤ دوافع موضوعية:

**الأهمية الاستراتيجية للموضوع:** نبع اختيار هذا الموضوع من كونه يمس جوهر التفوق التنظيمي في الوقت الراهن؛ حيث أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز والاستدامة ;

**طبيعة المؤسسة محل الدراسة:** تعتبر مؤسسة إسمنت تبسة (SCT) صرحاً اقتصادياً هاماً في المنطقة، ودراسة كيفية إدارتها لمواردها البشرية يمثل إضافة علمية لفهم واقع القطاع الصناعي الثقيل في الجزائر ;

مواكبة التحولات المعاصرة: الرغبة في تسليط الضوء على ضرورة انتقال المؤسسات الوطنية من الإدارة التقليدية للموظفين إلى الإدارة الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الشرسة والضغوط الاقتصادية المتزايدة ;

**إثراء المكتبة الجامعية:** المساهمة في تقديم دراسة علمية تجمع بين المتغيرات الاستراتيجية التنافسية، لتكون مرجعاً للطلبة أو الباحثين المهتمين بتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ;

**تقديم توصيات عملية:** السعي للخروج بنتائج ومقترحات واقعية يمكن لمسؤولي مؤسسة إسمنت تبسة الاستفادة منها في تطوير سياساتهم البشرية وتعزيز مكانتهم التنافسية ;

##### سادسا: حدود الدراسة:

➤ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها الخمسة (التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) كمتغير مستقل، والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع.

➤ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "إسمنت تبسة" باعتبارها نموذجي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

➤ **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 26 مارس 2026 إلى غاية 21 أبريل 2026، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات ومعالجتها و تم خلالها تحليل دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسة.

##### سابعا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال استقراء وتحليل الأدبيات، المراجع المتعلقة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة مع التركيز على تحديد ابعاد العلاقة بين المتغيرين.

وفي الجانب التطبيقي، تم اعتماد منهج دراسة الحالة بالاستعانة بالاداة الاحصائية (spss) لجمع البيانات من عمال المؤسسة، ومعالجتها إحصائياً لاختبار الفرضيات.

##### ثامنا: متغيرات الدراسة

➤ **المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية):** بأنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد و الرؤية الاستراتيجية و ايصال هذه الرؤية الى الجهات ذات العلاقة، و الولاء و القوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية و تحقيقها مع الهام الاخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

➤ **المتغير التابع (الميزة التنافسية):** وهي واحدة من أهم مجالات البحث في الإدارة الاستراتيجية يتم تعريفها على أنها "تنفيذ استراتيجية تخلق قيمة لا يتم تنفيذها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين".

##### تاسعا: هيكل الدراسة:

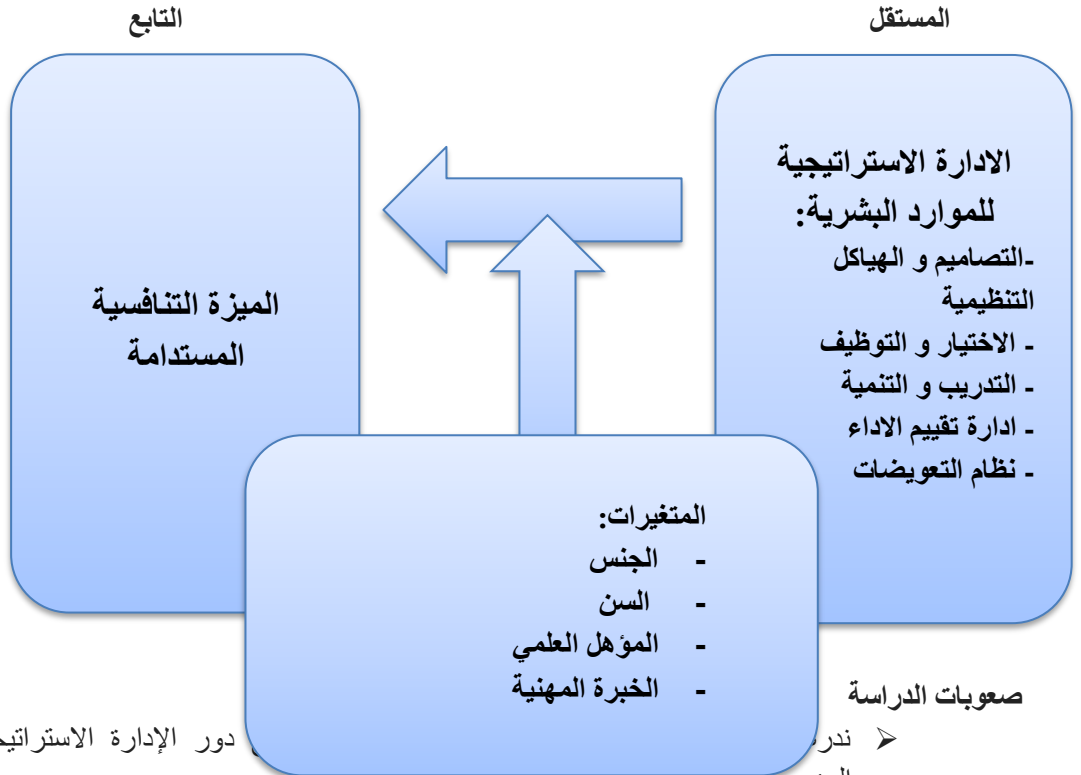
تماشياً مع اهداف الدراسة و فرضياتها تم تقسيم محتواها وفق الهيكل التالي.

➤ **الفصل الأول: بعنوان "الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة."**

يتناول هذا الفصل المفاهيم والأطر الأساسية المتعلقة بكل من:  
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ;  
توضيح أبعاد خطوات و مساهمات كل منهما ;  
تحديد مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق وبناء ميزة تنافسية مستدامة ;  
استعراض أنواع الاستراتيجيات وعلاقتها ببعضها البعض للوصول إلى استقرار الميزة التنافسية للمؤسسة ;  
➤ **الفصل الثاني: دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة إسمنت تبسة)**

يركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، ويشمل:  
منهجية الدراسة المتبعة، وأدوات جمع البيانات (الاستبانة) ;  
الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ;  
عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعينة واختبار الفرضيات ;  
الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات ;

عاشراً: نموذج الدراسة  
المستقل



دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في

- ندرة المؤسسات الاقتصادية ;
- ضيق الوقت الفاصل في ظل الالتزامات اليومية والوظيفية ;
- صعوبة جمع البيانات والوصول لبعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة ;

## الفصل الأول:

الأسس النظرية للإدارة  
الاستراتيجية للموارد البشرية  
والميزة التنافسية المستدامة

### تمهيد الفصل:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع مع اشتداد المنافسة بين المؤسسات، أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات التي تساعد في تحقيق التفوق في الأسواق. ولم يعد الاعتماد على الموارد المادية أو المالية وحدها كافيًا لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها، بل أصبح المورد البشري أحد أهم العناصر الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها مع تعزيز قدرتها التنافسية. من هذا المنطلق برزت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل إداري حديث يهدف إلى ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يضمن استغلال الطاقات البشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالمورد البشري لم يعد يُنظر إليه كعنصر تنفيذي فقط، بل أصبح يمثل مصدرًا مهمًا للمعرفة والابتكار، وهو ما يجعل الاستثمار فيه أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

في المقابل، تسعى المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من التفوق على المنافسين والمحافظة على مكانتها في السوق لفترة طويلة. وتتحقق هذه الميزة من خلال امتلاك موارد وقدرات متميزة يصعب تقليدها، ويعد المورد البشري من أهم هذه الموارد لما يمتلكه من مهارات وخبرات ومعارف تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار داخل المؤسسة. عليه، يقسم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** الدراسات السابقة؛
- **المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- **المبحث الثالث:** الميزة التنافسية المستدامة.

### المبحث الأول: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، لما لها من أهمية في بناء الإطار المعرفي للموضوع محل الدراسة، إذ تمكن الباحث من الاطلاع على الجهود العلمية السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والاستفادة من نتائجها أو مناهجها وأدواتها المستخدمة. كما تساعد الدراسات السابقة على تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية، والكشف عن الجوانب التي تم تناولها مسبقًا، والجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل، وهو ما يعرف بالفجوة البحثية.

من هذا المنطلق، سيتم في هذا الجزء عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك قصد الاستفادة منها في توجيه الدراسة الحالية وإبراز ما يميزها عنها.

- **المطلب الأول:** الدراسات السابقة بالإنجليزية؛
- **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة بالعربية؛
- **المطلب الثالث:** المقارنة بين الدراسات؛
- **المطلب الرابع:** الفجوة البحثية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة بالإنجليزية

← تُعد دراسة Kresnawidiansyah Agustian et al. 2023, Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage, Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), Vol. 1, No. 2,<sup>1</sup> في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ذو الطابع النوعي، من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

قد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة فعالة لمواردها البشرية، من خلال تنمية قدرات العاملين، تحسين الإنتاجية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أكدت الدراسة أن المورد البشري يُعد من أهم الأصول الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النجاح.

تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها تناولت الموضوع في إطار عام، في حين تسعى دراستنا إلى التركيز على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وفي سياق أكثر تحديداً.

← تُعد دراسة Kareska, Katerina, 2023, Human resource management strategies for achieving competitive advantage of organizations ، Strategy Models for Firm Performance،<sup>2</sup> من الدراسات الحديثة التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية كعامل استراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة أعمال تنافسية، حيث اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي من خلال تقديم إطار نظري شامل لممارسات إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية، من خلال استقطاب الكفاءات، التدريب، وتحفيز العاملين، تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية، كما أكدت على أهمية التكيف مع التغيرات البيئية لتحقيق الاستدامة. تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها ركزت على الطرح العام دون التعمق في السياق التطبيقي.

<sup>1</sup> Kresnawidiansyah Agustian et al., Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage, Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), Vol. 1, No. 2, 2023

<sup>2</sup> Kareska, Katerina, Human resource management strategies for achieving competitive advantage of organizations ،Strategy Models for Firm Performance، 2023

كما تُعد دراسة Das Gupta, A. 2020, Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage, Routledge,<sup>1</sup> من أهم الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من منظور شامل.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية صياغة وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية، حيث ركزت على الربط بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية. كما أبرزت أهمية التكامل بين مختلف وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحقيق. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة استراتيجية فعالة للموارد البشرية تكون أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ عليه على المدى الطويل، مما يعزز من استدامة الميزة التنافسية.

تُعد دراسة Mahnaz Hemmati Noedoust Gilani, Mohammad Sadeghi Zadeh, Hamid Reza Saderi (2012) 'The role of strategic human resource management in creation of competitive advantages (case study: a commercial organization in Malaysia)' International Journal of Business and Social Science، Vol. 3، No. 16،<sup>2</sup> من الدراسات التي ركزت على التطبيق العملي لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات المثلى لإدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، حيث اعتمدت على المنهج الميداني باستخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات، بالإضافة إلى تحليل SWOT وPEST. توصلت الدراسة إلى أن تبني استراتيجيات فعالة في إدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة مع استراتيجياتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية. تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تركيزها على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية، إلا أنها ركزت على بيئة أجنبية (ماليزيا)، في حين تسعى دراستنا إلى التركيز على سياق مختلف مع إبراز البعد الاستدامي.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالعربية

تُعد دراسة بشري بشير، 2022 بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية لولاية بشار"، مجلة العلوم الاقتصادية،<sup>3</sup> من الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة المباشرة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة، حيث اعتمد الباحث على المنهج التحليلي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) وبرنامج Smart-PLS لتحليل البيانات.

قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كان متوسطاً، كما أثبتت وجود تأثير مباشر لهذه الممارسات على تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر على أبعادها مثل تخفيض التكاليف والتميز. تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا بشكل كبير، كونها تناولت نفس المتغيرين، إلا أنها ركزت على مؤسسة محددة (اتصالات الجزائر – بشار)، في حين تسعى دراستنا إلى تقديم تحليل أشمل يمكن تعميمه على نطاق أوسع.

تُعد دراسة سلمى رزق الله، 2017 بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد التاسع، مارس 4. من الدراسات التي ركزت على إبراز أهمية المورد البشري كعنصر استراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Das Gupta, A., Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage, Routledge, 2020.

<sup>2</sup> Mahnaz Hemmati Noedoust Gilani, Mohammad Sadeghi Zadeh, Hamid Reza Saderi, 'The role of strategic human resource management in creation of competitive advantages (case study: a commercial organization in Malaysia)' International Journal of Business and Social Science، Vol. 3، No. 16، 2012.

<sup>3</sup> بشري بشير، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية لولاية بشار"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2022

<sup>4</sup> سلمى رزق الله، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد التاسع، مارس، 2017

توصلت الدراسة إلى أن تبني سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل تنمية الكفاءات، الاستثمار في رأس المال البشري، وتعزيز الإبداع، يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما أكدت على أن العنصر البشري يمثل أساس نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة تنافسية. تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تناولها لنفس المتغيرات، إلا أنها ركزت على الجانب النظري، في حين تسعى دراستنا إلى دعمه بدراسة ميدانية تطبيقية.

← تعد دراسة نافع سمية، 2014/2015 الموسومة بـ: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر<sup>1</sup>. من الدراسات المهمة التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأفراد. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين كفاءة وأداء العاملين داخل المؤسسات الجامعية الجزائرية.

قد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الجامعات الجزائرية، مستعملة أدوات جمع البيانات مثل الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء الأفراد، مما يعكس أهمية الاستثمار في العنصر البشري كمدخل أساسي لتحقيق الأداء المتميز.

تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تركيزها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إلا أنها ركزت بشكل أساسي على أداء الأفراد، في حين تسعى دراستنا إلى توسيع هذا الطرح من خلال ربطه بتحقيق الميزة التنافسية.

← تُعد دراسة بن قايد فاطمة الزهراء، 2010/2011 بعنوان: "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة المركبات الصناعية (SNVI)" ، مذكرة ماجستير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر<sup>2</sup>. من الدراسات التطبيقية التي تناولت دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، مدعماً بدراسة حالة ميدانية داخل مؤسسة SNVI.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط الاستراتيجي، التدريب، وتحفيز العاملين، يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية، كما أكدت على أهمية المورد البشري كعنصر حاسم في تحقيق التفوق والاستمرارية في السوق.

تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تناولها لدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها ركزت على مؤسسة صناعية محددة، في حين تسعى دراستنا إلى توسيع نطاق التحليل وربطه بمفهوم الاستدامة التنافسية.

#### المطلب الثالث: المقارنة النهائية بين الدراسات العربية والأجنبية

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاق عام بين الدراسات العربية والأجنبية حول الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أكدت جميعها على أن المورد البشري يمثل عنصراً أساسياً في تحقيق التفوق المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي.

غير أن هناك اختلافات واضحة بين هذه الدراسات، حيث ركزت الدراسات العربية في أغلبها على البيئة الجزائرية، مع اعتماد بعضها على دراسات ميدانية (مثل دراسة بشري بشير وبن قايد فاطمة الزهراء) وأخرى على الطرح النظري (مثل دراسة سلمى رزق الله). في حين تميزت الدراسات الأجنبية، خاصة دراسة Das Gupta (2020)، بتقديم إطار نظري متكامل يربط بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

كما أظهرت الدراسات الأجنبية تنوعاً منهجياً أكبر، حيث جمعت بين الطرح النظري والتحليل التطبيقي، إضافة إلى تركيزها على مفاهيم حديثة مرتبطة بالأداء التنافسي. في المقابل، ركزت الدراسات العربية بشكل أكبر على تطبيقات محددة وفي نطاقات ضيقة نسبياً.

<sup>1</sup> نافع سمية، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015  
<sup>2</sup> بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة المركبات الصناعية (SNVI)" ، مذكرة ماجستير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2011

الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

من جهة أخرى، يتضح أن الدراسات الأجنبية أولت اهتمامًا أكبر بمفهوم الاستدامة في الميزة التنافسية، بينما لم يحظ هذا البعد بنفس المستوى من الاهتمام في الدراسات العربية، التي ركزت غالبًا على تحقيق الميزة التنافسية دون تحليل استراتيجيتها. من خلال تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد حظي باهتمام واسع، إلا أن زاوية المعالجة اختلفت من دراسة لأخرى، سواء من حيث الهدف أو المنهج أو النتائج. فيما يلي جدول يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة، مما يساعد على تحديد موقع الدراسة الحالية و تمييزها:

جدول رقم (01) يوضح عرض مقارن للدراسات العربية و الأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث.

الباحث /السنة	موضوع الدراسة	المنهج المتبع	أهم النتائج	أوجه التشابه مع دراستنا	أوجه الاختلاف
نافع سمية(2015)	أثر تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد	المنهج الوصفي التحليلي	وجود علاقة ايجابية بين تنمية الموارد البشرية و تحسين الأداء	التركيز على المورد البشري كعنصر أساسي	لم تربط بين الاداء و الميزة التنافسية المستدامة
بشري بشير (2022)	أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية	دراسة ميدانية تحليلية	وجود تأثير مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية	نفس متغيرات الدراسة (الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية)	لم يتناول البعد الاستدامي بشكل معمق
بن قaid فاطمة الزهراء 2011	دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية	دراسة حالة	الممارسات الاستراتيجية تحسن الأداء وتدعم الميزة التنافسية	نفس المجال (المؤسسات الاقتصادية)	اقتصرت على مؤسسة واحدة
سلمي رزق (الله) (2017)	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية	منهج تحليلي	المورد البشري أساس تحقيق التفوق التنافسي	نفس المفاهيم الأساسية	غياب الجانب التطبيقي
Das Gupta (2020)	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية	منهج تحليلي	تكامل وظائف الموارد البشرية يحقق ميزة تنافسية	نفس التوجه الاستراتيجي	غياب الدراسة الميدانية

دراسة عامة غير موجهة لسياق محدد	يدعم مفهوم الاستدامة	تحسين الأداء والالتزام يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة	المنهج الوصفي التحليلي	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	<b>Kresnawidiansyah Agustian</b> وآخرون (2023)
لم يتناول الاستدامة بشكل صريح	نفس العلاقة بين المتغيرين	تطوير المهارات والتحفيز يعزز القدرة التنافسية	المنهج التحليلي	إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية	<b>Mihail Kareski</b> (2023)
أجريت في بيئة أجنبية (ماليزيا)	نفس فكرة الربط بين الاستراتيجية والميزة التنافسية	التوافق بين الاستراتيجيات الأداء والتنافسية	دراسة ميدانية	دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية	<b>Mahnaz Hemmati Noedoust Gilani</b> وآخرون (2012)

**المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة**

ففيما يتعلق بالدراسات العربية، ركزت دراسة نافع سمية على أثر تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، حيث أثبتت وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. غير أن هذه الدراسة بقيت محصورة في مستوى الأداء الفردي، دون الانتقال إلى مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، هو ما تسعى دراستنا إلى معالجته من خلال توسيع التحليل ليشمل الأثر الاستراتيجي بعيد المدى.

أما دراسة بشري بشير (2022)، فقد اقتربت بشكل أكبر من موضوع بحثنا، حيث تناولت العلاقة المباشرة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية. إلا أنها ركزت على مؤسسة واحدة، كما لم تتعمق في مفهوم الاستدامة التنافسية، في حين تسعى دراستنا إلى تقديم تحليل أشمل أكثر تعميماً.

في نفس السياق، جاءت دراسة بن قايد فاطمة الزهراء التي أكدت من خلال دراسة حالة (SNVI) أن ممارسات الموارد البشرية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، لكنها ظلت محدودة من حيث النطاق التطبيقي، مما يبرز أهمية توسيع مجال الدراسة كما هو الحال في بحثنا.

أما دراسة سلمى رزق الله (2017)، فقد ركزت على الجانب النظري وأكدت على الدور الاستراتيجي للمورد البشري، إلا أنها لم تدعم ذلك بدراسة ميدانية، وهو ما يجعل دراستنا أكثر تكاملاً من خلال الجمع بين النظري والتطبيقي. فيما يخص الدراسات الأجنبية، فقد تميزت بعمق أكبر في الطرح النظري وتنوع في المناهج.

حيث قدمت دراسة (Das Gupta 2020) إطاراً استراتيجياً متكاملًا يربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، مؤكدة أن التكامل بين وظائف الموارد البشرية هو أساس تحقيق ميزة تنافسية. إلا أنها ركزت على الجانب النظري، دون اختبار ذلك ميدانياً، وهو ما تسعى دراستنا إلى تحقيقه.

أما دراسة Kresnawidiansyah Agustian وآخرون (2023)، فقد أكدت على أن تنمية قدرات العاملين وتعزيز التزامهم يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يتقاطع مباشرة مع موضوع بحثنا، إلا أنها تناولت الموضوع بشكل عام دون التخصيص في بيئة معينة.

في حين ركزت دراسة (Mihail Kareski 2023) على العلاقة العامة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، مؤكدة أهمية تطوير المهارات والتحفيز، لكنها لم تتناول البعد الاستدامي بشكل واضح، وهو ما يشكل نقطة تميز في دراستنا. كما قدمت دراسة Gilani وآخرون (2012) نموذجاً تطبيقياً في بيئة ماليزية، حيث أثبتت أن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف المؤسسة يعزز القدرة التنافسية، إلا أنها اقتصرت على بيئة محددة، مما يحد من تعميم نتائجها.

عليه، يمكن استخلاص ان الدراسات السابقة تناولت:

- الأداء (نافع سمية)؛
  - الميزة التنافسية (بشري، بن قايد)؛
  - الإطار النظري (رزق الله، (das gupta)؛
  - التطبيق الدولي (Gilani) .
- لكن دراستنا تتميز ب :

- الجمع بين كل هذه الأبعاد ;
- التركيز على الاستدامة ;
- الدمج بين النظري والتطبيقي ;
- إمكانية التعميم في سياق محدد.

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يُعد من المواضيع الحيوية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، نظرًا للدور المحوري الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التفوق المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

قد أظهرت الدراسات العربية، مثل دراسة نافع سمية، وبشري بشير، وبن قايد فاطمة الزهراء، وسلمى رزق الله، أن هناك إجماعاً على أهمية تبني ممارسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالتدريب، التحفيز، وتطوير الكفاءات، لما لها من أثر مباشر في تحسين أداء الأفراد وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات. إلا أن هذه الدراسات تباينت في مستوى المعالجة، حيث ركز بعضها على الأداء الفردي، في حين تناولت أخرى الميزة التنافسية دون التعمق في بعدها الاستدامي.

في المقابل، أبرزت الدراسات الأجنبية، مثل دراسة Das Gupta ، Kresnawidiansyah Agustian وآخرون، Mihail Kareski، و Gilani وآخرون، أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، مع التأكيد على ضرورة التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما تميزت هذه الدراسات بتركيزها على الأبعاد الحديثة للإدارة الاستراتيجية، وبمحاولتها الربط بين الأداء التنظيمي والاستدامة التنافسية.

رغم هذا التنوع في الدراسات، إلا أنه يُلاحظ وجود نقص في المعالجات الشاملة التي تجمع بين مختلف أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها المتكامل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في البيئة الجزائرية. كما أن العديد من الدراسات لم تجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي بشكل متوازن.

عليه، تأتي هذه الدراسة لتسد هذا النقص، من خلال تقديم تحليل متكامل يربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع التركيز على الجمع بين التأسيس النظري والتطبيق الميداني، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم قيمة مضافة في هذا المجال.

بناءً على ما سبق، يمكن اعتبار هذه الدراسة امتداداً وتطويراً لما جاءت به الدراسات السابقة، من خلال تقديم رؤية أكثر شمولاً وتكاملاً في تحليل العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة. عليه، تتميز هذه الدراسة بمحاولة الربط بين مختلف ما جاءت به الدراسات السابقة، من خلال تقديم معالجة شاملة تجمع بين البعد النظري والتطبيقي، مع التركيز على دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بما يتلاءم مع خصوصية البيئة المدروسة.

#### المطلب الرابع: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، التي تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية، إلا أنه يمكن تسجيل مجموعة من النقائص التي تشكل فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل.

حيث ركزت بعض الدراسات العربية على تحسين أداء الأفراد وتنمية الموارد البشرية، دون الربط المباشر والواضح بين هذه الممارسات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. في المقابل، تناولت بعض الدراسات الأجنبية موضوع الميزة التنافسية من منظور استراتيجي شامل، كما هو الحال في دراسة (Das Gupta) ، (2020)، إلا أنها ركزت على الطرح النظري دون التعمق في التطبيقات الميدانية.

كما أن بعض الدراسات التطبيقية، مثل دراسة ( Gilani وآخرون، 2012)، اقتصرت على بيانات محددة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها. بالإضافة إلى ذلك، ركزت بعض الدراسات على جوانب جزئية من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مثل التدريب أو التحفيز، دون تقديم رؤية متكاملة تشمل جميع الممارسات الاستراتيجية.

من جهة أخرى، يُلاحظ أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب جدود علم الباحثين و ضمن الدراسات المتاحة يلاحظ نقص في التركيز على البعد الاستدامي خاصة في البيئة العربية والجزائرية، حيث تم التركيز غالبًا على الميزة التنافسية بشكل عام دون التطرق إلى استدامتها على المدى الطويل. عليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل شامل ومتكامل لدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع التركيز على الجمع بين الجانبين النظري والتطبيقي ضمن سياق محدد.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، حيث ظهرت نتيجة التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال والاهتمام المتزايد بأهمية المورد البشري في تحقيق نجاح المؤسسات واستمراريتها. فقد أدركت المؤسسات أن العنصر البشري يمثل ثروة حقيقية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية. تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق التكامل بين استراتيجيات المؤسسة وسياسات إدارة الموارد البشرية، من خلال التخطيط الفعال للموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات المناسبة، وتطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي. كما أنها تهدف إلى توجيه الموارد البشرية بطريقة تتماشى مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. عليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال التعرف على مفهومها ونشأتها، وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى وظائفها وممارستها المختلفة، ودورها في تحسين أداء المنظمة. ويتم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونشأتها؛
- **المطلب الثاني:** أهداف و أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- **المطلب الثالث:** أبعاد و خطوات تسيير الإدارة الاستراتيجية للموارد؛
- **المطلب الرابع:** مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونشأتها

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لا بد من توضيح المفاهيم الأساسية التي يتكون منها هذا المصطلح، والمتمثلة في مفهوم الإدارة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، وذلك من أجل فهم العلاقة بينها وإدراك الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم الإدارة

تعد الإدارة من المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بتعريفها نظرًا لأهميتها في تنظيم الموارد المختلفة داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

قد عرّف Koontz و O'Donnell الإدارة بأنها<sup>1</sup>:

" عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهود الأفراد واستخدام الموارد الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

<sup>1</sup> Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). Principles of management. McGraw-Hill.p.4.

كما يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية تنسيق وتنظيم الجهود البشرية والمادية داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.  
بناءً على ذلك يمكن القول إن الإدارة تمثل الإطار الذي يتم من خلاله توجيه مختلف الموارد داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ثانياً: مفهوم الاستراتيجية

تعد الاستراتيجية من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، وقد ظهر هذا المفهوم في البداية في المجال العسكري قبل أن ينتقل إلى مجال إدارة الأعمال، حيث أصبح يشير إلى الخطط طويلة المدى التي تعتمد على المؤسسات لتحقيق أهدافها في بيئة تنافسية.

قد عرف Chandler الاستراتيجية بأنها<sup>1</sup>:

"تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة، واختيار الوسائل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".

كما يرى Porter أن الاستراتيجية تتمثل في اختيار المؤسسة لموقع تنافسي متميز يمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها في السوق.  
عليه يمكن القول إن الاستراتيجية تمثل الإطار العام الذي يحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة ويضمن تحقيق أهدافها على المدى الطويل.

### ثالثاً: مفهوم الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، حيث تمثل العنصر البشري الذي يساهم في تنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.  
قد عرف Dessler الموارد البشرية بأنها<sup>2</sup>:

"مجموعة الأفراد العاملين داخل المنظمة الذين يساهمون بمهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في تحقيق أهدافها".

كما يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها جميع الأفراد العاملين داخل المؤسسة والذين يتم توظيف قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.  
تكمن أهمية الموارد البشرية في كونها المورد الوحيد القادر على التفكير والإبداع والابتكار، وهو ما يجعلها عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.  
مما سبق نعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

### 1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، واتساع نطاق المنافسة بين المؤسسات، إضافة إلى الانفتاح الاقتصادي والعولمة. وقد فرضت هذه التغيرات على المنظمات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة، ومن بين أهم هذه الأساليب الإدارة الاستراتيجية التي أصبحت تمثل إطاراً أساسياً لتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها المستقبلية وضمان استمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.  
حيث تعرف الإدارة الاستراتيجية "بأنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية. و إيصال هذه الرؤية الى الجهات ذات العلاقة، و الولاء و القوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية و تحقيقها و الهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح"<sup>3</sup>

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وذلك من خلال تحليل مختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاطها، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها، والعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومتابعة نتائجها بشكل مستمر. وبذلك فإن الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر فقط على عملية التخطيط، بل تشمل كذلك اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها بهدف تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها المحيطة.  
كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف في ظل الموارد والإمكانات المتاحة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.p.13.

<sup>2</sup> Dessler, G. (2011). Human resource management (12th ed.). Pearson Education.p.4

<sup>3</sup> بن بركة عبد الوهاب و اخرون, دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات, ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني لمساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر, 21-22 فيفري 2012, ص 10.

تكمُن أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها تساعد المنظمة على التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والعمل على الاستعداد لها من خلال وضع الخطط المناسبة. كما تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث تعتمد على التحليل العلمي للمعلومات والبيانات المتعلقة ببيئة العمل، مما يساعد الإدارة على اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المنظمة.

إضافة إلى ذلك، تسهم الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية، وذلك من خلال توجيهها نحو الأنشطة الأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تعمل على تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتجديد، الأمر الذي يساعدها على تحقيق التفوق في بيئة الأعمال المعاصرة.

## 2- تعاريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالانجليزية :

"تعد الإدارة الاستراتيجية حجر الزاوية في نجاح المؤسسات المعاصرة، فهي ليست مجرد نمط إداري جامد، بل هي عملية ديناميكية متطورة. ونظراً لتعدد المدارس الفكرية واتساع مجالات تطبيقها، فقد تعددت وجهات نظر العلماء والباحثين في وضع تعريف جامع وشامل لها. وفيما يلي نسلط الضوء على أبرز هذه التعاريف التي صاغت مفهوم الإدارة الاستراتيجية عبر العقود".

### 1-Definition by Armstrong & Taylor (2014)

Strategic HRM is an approach that defines how the goals of an organization will be achieved through employees by means of strategic and integrated HR policies and practices. <sup>2</sup>

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نهج يحدد كيف سيتم تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الموظفين عبر سياسات وممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والمتكاملة .

### 2-Definition by Boxall & Purcell (2003)

Strategic HRM is concerned with the relationship between HRM and strategic management in the firm. <sup>3</sup>

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهتم بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

### 3-Definition by Gray Dessler (2008)

Strategic human resource management means formulating and executing human resource policies and practices that produce the employee competencies and behaviors that a company needs to achieve its strategic aims. <sup>4</sup>

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تُنتج كفاءات وسلوكيات الموظفين التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

### 4-Definition by Wright & McMahan (1992)

Strategic human resource management is the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals. <sup>5</sup>

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي نموذج نشر الموارد البشرية وأنشطتها المخططة التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها .

### 5- Definition by Hendry & Pettigrew (1986)

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد6، ورقلة، الجزائر، 2008، ص 10.

<sup>2</sup> Armstrong, M., & Taylor, S. Strategic human resource management: Concepts and practices, Kogan Page, London, 2014, p.47.

<sup>3</sup> Boxall, P., & Purcell, J. Strategy and human resource management, Palgrave Macmillan, London, United kingdom . 2003, p.3.

<sup>4</sup> Dessler, G. Strategic human resource management, 11th ed, Pearson Education, New jersey, united states of america. 2008, p.15.

<sup>5</sup> Wright, P. M., & McMahan, G. C. Theoretical perspectives for Strategic human resource management. Human Resource Management Review, vol.2, No. 2, united states of america. 1992, p.298

Strategic HRM is concerned with seeing the people of the organization as a strategic resource for the achievement of competitive advantage.<sup>1</sup>

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهتم برؤية موظفي المؤسسة كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية .

#### رابعاً: نشأة الإدارة الاستراتيجية وتطورها:

ترجع نشأة الإدارة الاستراتيجية كحقل علمي إلى خمسينيات وستينيات القرن العشرين، حيث بدأ الباحثون والممارسون في مجال الإدارة بإيلاء هذا المفهوم اهتماماً متزايداً نتيجة التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال وتعدد القرارات الإدارية داخل المؤسسات. ومن أبرز المفكرين الذين ساهموا في تطوير هذا المجال كل من ألفرد شاندرلر (Alfred D. Chandler)، فيليب سلزنيك (Philip Selznick)، إيجور أنسوف (Igor Ansoff)، وبيتر دركر (Peter Drucker) وقد أدت إسهامات هؤلاء الباحثين إلى ظهور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الذي تطور لاحقاً ليأخذ شكل الإدارة الاستراتيجية. وفي تلك الفترة كان هذا المجال يُعرف بمصطلح "سياسات الأعمال"، قبل أن يتبلور تدريجياً كمجال مستقل يهتم بتوجيه المنظمة نحو المستقبل من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تحليل دقيق لمعطيات الواقع.<sup>2</sup>

يُعد ألفرد شاندرلر من أوائل الباحثين الذين أبرزوا أهمية التنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية ضمن إطار استراتيجي موحد، إذ لاحظ أن الوظائف الإدارية داخل المؤسسات كانت تعمل بصورة منفصلة وتفتقر إلى رؤية استراتيجية شاملة. لذلك أكد على ضرورة تبني رؤية مستقبلية تعتمد على التخطيط طويل المدى لضمان تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. وقد بيّن في كتابه الشهير "الاستراتيجية والهيكل" الصادر سنة 1962 أن وجود استراتيجية متكاملة وطويلة الأجل يعد أساساً لتحديد هيكل المنظمة وتوجيه أنشطتها، وقد عبّر عن ذلك بمقولته الشهيرة: "الهيكل يتبع الاستراتيجية".

كما ساهم تشستر برنارد (Chester Barnard)، الذي شغل منصباً إدارياً رفيعاً في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية، في تطوير الفكر الاستراتيجي من خلال الجمع بين الخبرة العملية والتحليل العلمي. فقد ركز في أعماله على أهمية تحديد رسالة المنظمة بوضوح، مؤكداً أن عدم وضوح سبب وجود المنظمة وأهدافها الأساسية سيجعل الإدارة غير قادرة على التعامل بفعالية مع التحديات الداخلية والخارجية. كما أوضح أن غياب رؤية واضحة لمستقبل المنظمة يؤدي إلى ضعف التوجيه لدى العاملين مع عدم إدراكهم لنتائج الجهود التي يبذلونها.

في عام 1957 قدم فيليب سلزنيك (Philip Selznick) فكرة مهمة تتمثل في ضرورة تحقيق التوافق بين العوامل الداخلية للمنظمة وظروف البيئة الخارجية، وقد شكلت هذه الفكرة الأساس لما يعرف لاحقاً بتحليل SWOT الذي يركز على تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، إلى جانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

أما إيجور أنسوف (Igor Ansoff) فقد واصل تطوير الفكر الاستراتيجي من خلال إدخال مفاهيم وأدوات تحليلية جديدة ساعدت على صياغة الاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسات. ومن أهم إسهاماته تطوير مصفوفة أنسوف التي تقارن بين استراتيجيات السوق وتطوير المنتجات والتكامل الأفقي والعمودي. كما قدم في كتابه "استراتيجية المؤسسة" الصادر عام 1965 مفهوم تحليل الفجوة الذي يوضح الفرق بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع الذي تسعى إلى الوصول إليه مستقبلاً، مع اقتراح الإجراءات اللازمة لتقليص هذه الفجوة.

من جانب آخر، كان لبيتر دركر (Peter Drucker) دور بارز في تطوير الفكر الإداري والاستراتيجي، حيث ركز في كتاباته على أهمية تحديد الأهداف بوضوح داخل المنظمة. وقد طور عام 1954 مفهوم الإدارة بالأهداف، مؤكداً أن المنظمة التي لا تمتلك أهدافاً واضحة تشبه سفينة بدون دفة. كما تنبأ مبكراً بأهمية ما يسمى اليوم برأس المال الفكري، الذي اعتبره عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات الحديثة.

في بداية التسعينيات، ظهرت اتجاهات جديدة في الفكر الاستراتيجي، حيث قدم جون تومبسون (John Thompson) سنة 1991 تصوراً يركز على تطوير الوعي الاستراتيجي داخل المنظمة من خلال تشخيص التغيرات التي تواجهها، وربط ذلك بعملية صياغة الاستراتيجية التي تحدد المسار العام للمؤسسة وطرق تحقيق أهدافها. كما أكد على أن المنافسة والتميز في الأداء والابتكار تشكل عناصر مترابطة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

في الفترة نفسها، قدم كينيتشي أوهاشي (Kenichi Ohmae) رؤية حديثة للاستراتيجية من خلال كتابه حول الاستراتيجية، حيث أشار إلى أن صياغة الاستراتيجية يجب أن تنطلق أساساً من احتياجات الزبائن والقيمة المقدمة لهم، وليس فقط من منطلق مواجهة المنافسين. كما أكد على أهمية استغلال القدرات الجوهرية للمؤسسات وتعزيز كفاءاتها الأساسية لضمان استمرار النمو في ظل البيئة الاقتصادية العالمية المتغيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hendry, C., & Pettigrew, A. Human Resource Management: an agenda for the 1990s, International Journal of Human Resource Management, vol.1, No.1, London, United Kingdom 1986, p.17.

<sup>2</sup> خلف بن تركي ناهل العربي، معايير الإدارة الاستراتيجية، الرياض: دار الناشر الدولي للنشر والتوزيع، 2016، ص 16-19.

<sup>3</sup> خلف بن تركي ناهل العربي، معايير الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 19.

بناءً على ما سبق، شهد مجال الإدارة الاستراتيجية تطوراً ملحوظاً عبر مختلف المراحل، حيث تزايد الاهتمام بدراسته مع تطبيقه في العديد من المجالات. وأصبحت الإدارة الاستراتيجية اليوم أداة أساسية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة، تحسين قدرتها التنافسية، والتكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المعاصرة.

#### خامساً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية عبر مراحل تاريخية متعددة إلى أن وصلت إلى صورتها الحديثة، حيث ارتبط تطورها بالتغيرات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية التي شهدتها العالم. ويمكن إبراز أهم هذه المراحل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تُعد هذه المرحلة من المراحل الأولى التي سبقت ظهور الفكر الإداري الحديث، إذ كانت الأنشطة الإنتاجية تعتمد أساساً على العمل اليدوي البسيط داخل الورشات الصغيرة أو في المنازل. وكان صاحب العمل يتولى بنفسه إدارة شؤون العمال مع الإشراف المباشر عليهم.

في هذه المرحلة لم تكن هناك قواعد أو نظم واضحة لتنظيم العمل، بل كانت العلاقات بين صاحب العمل والعمال تقوم غالباً على الطابع الشخصي. كما كان العامل يؤدي مختلف المهام الإنتاجية دون وجود تقسيم واضح للعمل، الأمر الذي جعل الإنتاج محدوداً ولا يعتمد على أساليب تنظيمية متطورة.

#### 2. مرحلة الثورة الصناعية

مع بداية الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر، شهدت المؤسسات الصناعية توسعاً كبيراً نتيجة التطور التكنولوجي وظهور الآلات الحديثة، الأمر الذي أدى إلى انتقال الإنتاج من الورشات الصغيرة إلى المصانع الكبيرة.

قد ترتب على هذا التحول زيادة كبيرة في عدد العمال داخل المصانع، مما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات التنظيمية، الاجتماعية مثل طول ساعات العمل، وضعف ظروف العمل، وانخفاض الأجور. ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل.

كما أدت هذه الظروف إلى ظهور النقابات العمالية التي دافعت عن حقوق العمال وطالبت بتحسين ظروف العمل وتحديد ساعات العمل ومنح العمال حقوقاً اجتماعية واقتصادية أفضل. وقد ساهمت هذه التطورات في لفت الانتباه إلى أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات الصناعية.

#### 3. مرحلة القرن العشرين

شهد القرن العشرون تطوراً ملحوظاً في الفكر الإداري، حيث ظهرت العديد من المدارس والنظريات التي اهتمت بدراسة التنظيمات الإدارية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات. وقد ساهمت هذه التطورات في إبراز أهمية العنصر البشري كعامل أساسي في تحقيق الكفاءة والإنتاجية.

كما بدأت المؤسسات تدرك أن تحسين أداء العاملين لا يعتمد فقط على الجوانب المادية، بل يتطلب أيضاً الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعاملين. ونتيجة لذلك تطورت وظيفة إدارة الأفراد وظهرت أساليب جديدة في التدريب والتحفيز وتقييم الأداء، مما مهد لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة.

#### 4. مرحلة مدرسة العلوم السلوكية

ظهرت مدرسة العلوم السلوكية نتيجة لتطور الدراسات في مجالات علم النفس والاجتماع داخل المنظمات، حيث اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الأفراد داخل بيئة العمل وتحليل العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة. وقد ركزت على أهمية فهم دوافع العاملين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل تحسين أدائهم وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي.

كما أسهمت هذه المدرسة في تطوير العديد من المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، مثل القيادة، والتحفيز، والاتصال داخل المنظمة، إضافة إلى تعزيز أهمية العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات. وبفضل هذه المساهمات أصبح الاهتمام بالعنصر البشري أحد الركائز الأساسية في تحقيق كفاءة الأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

#### 5. مرحلة ظهور إدارة الأفراد

ظهرت إدارة الأفراد مع اتساع نطاق المؤسسات الصناعية وانتشار نظام المصنع، حيث أدى تزايد عدد العاملين وتنوع الأنشطة داخل المؤسسات إلى ضرورة وجود جهة متخصصة تشرف على شؤون العاملين وتنظم العلاقات بينهم وبين الإدارة.

<sup>1</sup> تشيدودا كريمة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021، ص 5-6-7

<sup>2</sup> تشيدودا كريمة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة، مرجع سابق، ص 7

في بداية ظهورها كانت وظيفة إدارة الأفراد تركز أساساً على الجوانب الإدارية الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين، ومتابعة حضورهم وغيابهم، والإشراف على الأجور، بالإضافة إلى معالجة بعض المشكلات البسيطة التي قد تنشأ بين العمال والإدارة.

ومع مرور الوقت تطورت مهام هذه الإدارة لتشمل أنشطة أكثر تنظيماً مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب، وقد ساهمت هذه التطورات في تعزيز دور إدارة الأفراد داخل المؤسسات، خاصة مع تزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الإنتاجية.

## 6. مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة.

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، شهد مفهوم إدارة الأفراد تطوراً كبيراً ليصبح ما يعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية. وقد جاء هذا التحول نتيجة إدراك المؤسسات للأهمية الكبيرة التي يمثلها العنصر البشري في تحقيق النجاح مع التفوق التنظيمي في هذه المرحلة توسعت وظائف إدارة الموارد البشرية لتشمل تخطيط الموارد البشرية، وتطوير الكفاءات، تحسين بيئة العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالتحفيز والتطوير المهني للعاملين. كما أصبحت هذه الإدارة تلعب دوراً استراتيجياً داخل المنظمة من خلال مشاركتها في وضع السياسات والخطط التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. عليه لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب الإدارية فقط، بل أصبحت شريكاً أساسياً في عملية اتخاذ القرار وفي تحقيق التميز والقدرة التنافسية للمنظمات!

### من خلال التعريف السابقة نستنتج :

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية موائمة سياسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحقيق أهداف طويلة المدى وتعزيز الميزة التنافسية من خلال خلق قيمة مضافة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

### المطلب الثاني: اهداف و اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بعد أن استعرضنا في المطلب السابق ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتطور تعريفها، يبرز التساؤل الجوهرى حول الغاية من تبني هذا الفكر داخل المنظمات. فالتوجه الاستراتيجي للموارد البشرية ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو استثمار يسعى لتحقيق غايات محددة تعزز من كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء. ومن هذا المنطلق، يركز هذا المطلب على تبيان الأهداف التي تسعى هذه الإدارة لتحقيقها، والأهمية البالغة التي تمثلها في صياغة الميزة التنافسية.

### أولاً: خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتميز الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية التقليدية، حيث تعتمد على منهجية علمية شاملة في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى. ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- الشمولية والتكامل

تتسم الإدارة الاستراتيجية بطابعها الشمولي، حيث تشمل جميع الأنشطة والوظائف داخل المنظمة مثل الإنتاج والتسويق، التمويل والموارد البشرية. فهي تسعى إلى تحقيق التكامل بين هذه الوظائف بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بطريقة منسجمة ومتكاملة.

#### 2- التوجه المستقبلي

تركز الإدارة الاستراتيجية على المستقبل أكثر من تركيزها على الحاضر، حيث تهدف إلى استشراف الاتجاهات المستقبلية مع التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة بالمؤسسة. ومن خلال هذا التوجه تسعى المنظمة إلى الاستعداد لمواجهة التحديات، الفرص التي قد تظهر مستقبلاً.

#### 3- الاعتماد على التحليل العلمي

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على استخدام أساليب علمية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.

#### 4- المرونة والقدرة على التكيف

تتميز الإدارة الاستراتيجية بقدرتها على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث تسمح بتعديل الخطط والاستراتيجيات بما يتناسب مع الظروف الجديدة التي قد تواجه المنظمة.

#### 5- التركيز على تحقيق الأهداف طويلة المدى

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، حيث تسعى إلى ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق النمو والتطور في نشاطها، إضافة إلى تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

<sup>1</sup> تشيودا كريمة، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال دراسة حالة، مرجع سابق، ص 8

<sup>2</sup> بن بريكة عبد الوهاب و اخرون، مرجع سابق، ص 11

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها. ف نجاح المنظمة لم يعد يعتمد فقط على رأس المال أو التكنولوجيا، بل أصبح يرتبط بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على استثمار مواردها البشرية بشكل فعال وتوجيهها بما يتماشى مع استراتيجياتها العامة وأهدافها المستقبلية<sup>1</sup>.

تكمُن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في قدرتها على الربط بين سياسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، مما يسمح بتوجيه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. كما تساعد هذه الإدارة على تعزيز دور العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

من أبرز جوانب أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

#### 1- ربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة

تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. فبدلاً من أن تكون إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تقليدية، تصبح جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم تصميم سياسات التوظيف والتدريب والتحفيز بما يتماشى مع أهداف المنظمة وخططها المستقبلية.

#### 2- تعزيز التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا

تؤدي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز التعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا داخل المنظمة. حيث يتم إشراك إدارة الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي يسمح بفهم أفضل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد السياسات المناسبة لتطويرها واستثمارها بشكل فعال.

#### 3- توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المنظمة

تساعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على توجيه جهود العاملين داخل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويتم ذلك من خلال وضع برامج وسياسات تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل والتغيرات التي تطرأ في بيئة الأعمال.

#### 4- تحليل نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية

تمكن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الإدارة العليا من التعرف على نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية داخل المنظمة، وذلك من خلال استخدام أدوات تحليلية مختلفة مثل تحليل البيئة الداخلية وتقييم أداء العاملين. ويساعد ذلك في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتطوير الموارد البشرية أو إعادة توزيعها بما يخدم تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية<sup>2</sup>.

#### 5- توحيد توجهات أنشطة إدارة الموارد البشرية

تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية نحو هدف مشترك، بحيث تسير هذه الأنشطة في نفس الاتجاه الذي تسير فيه استراتيجيات المنظمة. ويشمل ذلك أنشطة الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتحفيز، تقييم الأداء، حيث يتم تنسيق هذه الأنشطة بشكل يضمن تحقيق التكامل بينها.

#### 6- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات، أصبحت الموارد البشرية المتميزة أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في استقطاب الكفاءات المتميزة، وتطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم على الابتكار، الإبداع، مما يساعد المنظمة على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

#### 7- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية

تؤدي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دوراً أساسياً في رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة، وذلك من خلال تحسين نظم التدريب والتطوير، وتوفير الحوافز المناسبة للعاملين، إضافة إلى تطوير نظم تقييم الأداء التي تساعد على تحديد مستويات الأداء والعمل على تحسينها باستمرار.

ثالثاً: اهتمام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

<sup>1</sup> رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017،

<sup>2</sup> رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري، مرجع سابق، ص 203

يُعد اهتمام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عاملاً أساسياً في نجاح تطبيقها داخل المنظمة. فإذا كانت الإدارة العليا تؤمن بأهمية الإدارة الاستراتيجية، فإنها ستأخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات العامة للمنظمة، باعتبارها مورداً أساسياً يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذا الإطار، يتم إدماج الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الأخذ بعين الاعتبار دورها في صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية<sup>1</sup>.

← **رسالة المنظمة (Mission)** تعبر رسالة المنظمة عن الغاية الأساسية من وجودها والدور الذي تسعى إلى تحقيقه في المجتمع. وتلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق هذه الرسالة، حيث تمثل القوة المحركة التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها. لذلك تحرص المنظمات على تطوير مهارات العاملين لديها وتحفيزهم بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

← **رؤية المنظمة (Vision)** تمثل رؤية المنظمة الصورة المستقبلية التي تسعى إلى تحقيقها على المدى الطويل. وتعد الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تحقيق هذه الرؤية، حيث تعتمد المنظمات على كفاءة ومهارة العاملين لديها في مواجهة التحديات وتحقيق التميز في بيئة الأعمال.

#### رابعاً: الأهداف المعاصرة لإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي مع تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى نوعين رئيسيين هما:

##### ← الأهداف التنظيمية

تتمثل في تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية داخل المنظمة، وذلك من خلال تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

##### ← الأهداف الفردية

تهدف إلى تحقيق رضا العاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تضمن الاستقرار الوظيفي وتحفز العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

#### المطلب الثالث: أبعاد وخطوات تسيير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

"إن الانتقال بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الحيز النظري إلى الحيز التطبيقي يستوجب الإلمام بالركائز الأساسية التي تقوم عليها، والتي تسمى "الأبعاد الاستراتيجية"، بالإضافة إلى تتبع مسار إجرائي واضح يضمن كفاءة التسيير. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى تشریح المكونات الجوهرية لهذا النمط الإداري، مع استعراض الخطوات المنهجية المتسلسلة التي تمر بها عملية التسيير الاستراتيجي لضمان مواءمة العنصر البشري مع التوجهات الكبرى للمنظمة."

#### أولاً: خطوات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة واستراتيجياتها وبين السياسات المتعلقة بالموارد البشرية. وتشمل هذه العملية مجموعة من الخطوات الأساسية مثل<sup>3</sup>:

← تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ;

← تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ;

← صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ;

← تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بتطوير الموارد البشرية ;

← متابعة الأداء وتقييم النتائج بهدف تحسين الأداء التنظيمي .

#### 1- دور المنهج الاستراتيجي في تقييم المورد البشري

يلعب المنهج الاستراتيجي دوراً مهماً في عملية تقييم الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يساعد على تحليل أداء العاملين مع تحديد نقاط القوة والضعف لديهم. كما يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج المناسبة لتطوير مهارات العاملين وتحسين مستوى أدائهم.

من خلال هذا التقييم يمكن للمنظمة اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتطوير الموارد البشرية وتحسين كفاءة الأداء، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال.

#### 2- هيكل عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 87

<sup>2</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،

2004، ص 71

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، المرجع نفسه، ص 72

تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مجموعة من العناصر المتكاملة التي تربط بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبين استراتيجياتها العامة والوظيفية. ويهدف هذا التكامل إلى ضمان توافق سياسات الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

### 3- تحليل البيئة الاستراتيجية للمنظمة

تعد عملية تحليل البيئة من المراحل الأساسية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث يتم من خلالها دراسة مختلف العوامل المؤثرة في المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف التعرف على الفرص والتحديات وكذلك نقاط القوة أو الضعف. يشمل تحليل البيئة ما يلي:

**3-1 تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** لا تعيش المنظمات في معزل عن العالم الخارجي، بل هي أنظمة مفتوحة تؤثر كما تتأثر بكل ما يحيط بها من متغيرات. لذا، فإن تحليل البيئة الخارجية يعد الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يهدف إلى استكشاف المتغيرات التي لا تملك المنظمة سيطرة مباشرة عليها و أهمها :

- ◀ سوق العمل والعوامل الاقتصادية ;
- ◀ الصناعة ودرجة المنافسة ;
- ◀ العوامل الاجتماعية والثقافية ;
- ◀ العوامل السياسية والقانونية ;
- ◀ التغيرات التكنولوجية ;
- ◀ التطورات الدولية والعولمة .

**3-2 تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** تحليل البيئة الداخلية هو عملية فحص موارد المنظمة وقدراتها لتحديد ما تمتلكه من قوة وما تعانيه من ضعف. إليك أهم النقاط والعناصر التي يتم التركيز عليها في هذا التحليل:

- ◀ نوع التكنولوجيا المستخدمة ;
- ◀ الهيكل التنظيمي للمنظمة ;
- ◀ خصائص العاملين ومستوى مهاراتهم ;
- ◀ طبيعة العلاقات المهنية داخل المنظمة ;
- ◀ الثقافة التنظيمية .

### 4- تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تقوم المنظمة بتحديد توجهها الاستراتيجي الذي يشكل الإطار العام لعملها المستقبلي، يتجسد ذلك في:

- ◀ الرؤية: الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها ;
- ◀ الرسالة: الغاية الأساسية من وجود المنظمة ودورها في المجتمع ;
- ◀ الأهداف: النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل .

### 5- الاستراتيجية العامة للمنظمة

تشكل الاستراتيجية العامة الإطار الذي يحدد الاتجاهات الكبرى للمنظمة، وتتضمن:

- ◀ الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة;
- ◀ استراتيجيات الأعمال أو مجالات النشاط;
- ◀ استراتيجيات وظيفية مختلفة، ومن بينها استراتيجية الموارد البشرية ;
- ◀ تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق التناسق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يعزز قدرتها التنافسية.

### 5-1 استراتيجية الموارد البشرية

تعد استراتيجية الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تركز على كيفية إدارة العنصر البشري بطريقة تحقق الأهداف الاستراتيجية. وتشمل هذه الاستراتيجية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد سمير احمد، المرجع السابق، ص 34

<sup>2</sup> محمد سمير احمد، مرجع سابق، ص 35

- ◀ تخطيط الموارد البشرية ;
- ◀ الاستقطاب والتوظيف ;
- ◀ الاختيار والتعيين ;
- ◀ التدريب والتطوير ;
- ◀ نظام الأجور والحوافز ;
- ◀ تقييم الأداء ;
- ◀ العلاقات المهنية والخدمات الاجتماعية.

### 2-5 الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى

إلى جانب استراتيجية الموارد البشرية، تعتمد المنظمة على مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى التي تدعم تحقيق أهدافها، مثل:

- ◀ استراتيجية التسويق ;
- ◀ استراتيجية الإنتاج ;
- ◀ استراتيجية التمويل ;
- ◀ استراتيجية البحث والتطوير.

يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات منسجمة مع استراتيجية الموارد البشرية لضمان التكامل بين مختلف وظائف المنظمة.

### 3-5 استراتيجيات التعامل مع الموارد البشرية

تترجم استراتيجية الموارد البشرية إلى مجموعة من السياسات والإجراءات العملية التي تهدف إلى تطوير الموارد البشرية مع المحافظة عليها، ومن أهمها:

- ◀ استراتيجية الاستقطاب: جذب الكفاءات المناسبة للمنظمة ;
- ◀ استراتيجية التنمية: تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب والتأهيل ;
- ◀ استراتيجية التحفيز: توفير نظم الحوافز والمكافآت لرفع مستوى الأداء ;
- ◀ استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية: الحفاظ على الكفاءات المتميزة داخل المنظمة .

### ثانياً: أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعددت الرؤى البحثية التي تناولت تحديد أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ حيث سعى الباحثون جاهدين لبلورة إطار مفاهيمي يجمع بين الوظائف التقليدية والتوجهات الاستراتيجية الحديثة. وفي هذا السياق، استندت العديد من الدراسات الحديثة -منها دراسة (Guseinov, 2019)<sup>1</sup> ودراسة<sup>2</sup> (ORJI et al., 2022) - إلى حصر هذه الأبعاد في خمسة محاور رئيسية، نبرزها فيما يلي:

- ◀ التصميمات والهيكل التنظيمية: ويُقصد بها السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال للقوى العاملة، وتصميم بطاقات الوصف الوظيفي، وتحديد الشروط المعيارية لشغل الوظائف، مع اعتماد أساليب صنع القرار التي تتماشى مع التوجه السوقي للمنظمة.
  - ◀ الاستقطاب والتوظيف: يركز هذا البعد على تبني معايير اختيار دقيقة تستهدف استقطاب الكفاءات والقيادات الإدارية، بما يضمن مواءمة خصائص المورد البشري مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
  - ◀ التدريب والتنمية: تشمل كافة الجهود الموجهة لتطوير الرأس مال البشري (داخلياً وخارجياً)، بدءاً من التشخيص الدقيق للاحتياجات التدريبية وصولاً إلى قياس العائد من الاستثمار في العملية التدريبية.
  - ◀ إدارة وتقييم الأداء: يرتكز هذا البعد على التوافق حول مؤشرات قياس أداء واضحة، ورصد فرص التحسين المستمر، مع الاهتمام بقياس مستويات الرضا الوظيفي ورضا العملاء، واستخدام نظام تقارير فعال لجمع التغذية العكسية حول سياسات الموارد البشرية.
  - ◀ منظومة التعويضات: وتتضمن تصميم هيكل متكامل للحوافز (الفردية والجماعية، المادية والمعنوية، الإيجابية أو السلبية) وتطوير أساليب عادلة لدفع الأجور، بما يضمن تحفيز الأفراد وتحقيق الرضا والولاء التنظيمي.
- المطلب الرابع: مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي

<sup>1</sup> Guseinov, I. (2019). Strategic Human Resource Management and its impact on organizational performance. Journal of Business and Economics Review, 4(1), pp. 15-22.

<sup>2</sup> Orji, C., et al. (2022). Dimensions of Strategic Human Resource Management in Modern Organizations. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(3), pp. 110-128.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

تُعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم الآليات التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تحسين أدائها المؤسسي مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهي لا تقتصر على إدارة شؤون العاملين بطريقة تقليدية، بل تتجاوز ذلك لتشمل التخطيط طويل المدى للموارد البشرية وربط سياساتها بالاستراتيجية العامة للمنظمة. ومن خلال هذا الدور الاستراتيجي تسعى الإدارة إلى تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة<sup>1</sup>. في هذا السياق، يتم التركيز على دراسة الموارد البشرية بشكل منهجي من أجل معرفة قدرات العاملين ومهاراتهم، والعمل على توظيفها بالشكل الذي يحقق التوافق بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين. كما يتم السعي إلى معالجة مختلف المشكلات التي قد تعيق الأداء الفعّال داخل المنظمة، وذلك من خلال وضع سياسات وبرامج استراتيجية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

من بين أهم مجالات مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي ما يلي<sup>2</sup>:

### أولاً: تطوير المسارات المهنية للعاملين

تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تصميم مسارات مهنية واضحة للعاملين داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وطموحات العاملين. ويتم ذلك من خلال التخطيط لمسارهم الوظيفي منذ مرحلة التوظيف، وتحديد فرص الترقية والتطور المهني المتاحة لهم. ويسهم ذلك في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً: وضع أنظمة فعّالة للاحتفاظ بالكفاءات

تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على وضع سياسات تهدف إلى الحفاظ على الكفاءات البشرية المتميزة داخل المنظمة، وذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة وبرامج تحفيزية متنوعة. وتشمل هذه السياسات توفير الحوافز المادية أو المعنوية، وتحسين ظروف العمل، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والتطوير المستمر للعاملين. ويساعد ذلك على تقليل معدلات دوران العمل والمحافظة على الخبرات المترابطة داخل المنظمة.

### ثالثاً: تحسين عملية الاختيار والتعيين

تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين جودة التوظيف من خلال اعتماد أساليب حديثة في استقطاب واختيار العاملين. ويتم ذلك عبر تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة بدقة، واستخدام أدوات علمية في عملية الاختيار مثل الاختبارات المهنية والمقابلات المنظمة. ويساعد هذا التوجه على ضمان توظيف الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

### رابعاً: تعزيز برامج التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسي. حيث تعمل المنظمة على تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم المهنية. كما تسعى إلى إعداد العاملين لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي قد تطرأ في بيئة العمل، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة الأداء مع زيادة الإنتاجية.

### خامساً: تطوير نظم تقييم الأداء

تلعب نظم تقييم الأداء دوراً أساسياً في دعم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تساعد على قياس مستوى أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم. ومن خلال هذه العملية يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بالترقية أو التدريب أو إعادة توزيع المهام داخل المنظمة. كما يساهم تقييم الأداء في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم والسعي إلى تحقيق نتائج أفضل<sup>3</sup>.

### سادساً: تحسين بيئة العمل التنظيمية

تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في رفع مستوى رضا العاملين وتحفيزهم على العمل بفعالية. ويشمل ذلك الاهتمام بالعلاقات المهنية داخل المنظمة، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، إضافة إلى توفير ظروف عمل ملائمة من حيث السلامة المهنية والراحة النفسية. ويؤدي ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

### سابعاً: تقليل التكاليف التنظيمية وتحقيق الكفاءة

<sup>1</sup> فلاق رضوان، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 14، العدد 2، 2020، ص 367.

<sup>2</sup> فلاق رضوان، المرجع السابق، ص 368.

<sup>3</sup> فلاق رضوان، مرجع السابق، ص 369.

من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن للمنظمات تحقيق الأمتل للموارد المتاحة، مما يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية. كما يساعد هذا التوجه على الحد من المشكلات التنظيمية مثل الغياب الوظيفي أو ضعف الأداء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين النتائج العامة للمنظمة.

يتضح مما سبق أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم، وتحسين نظم التوظيف والتدريب والتقييم، إضافة إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار مع الإنتاجية. وبالتالي فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فعالية إدارتها للموارد البشرية بطريقة استراتيجية تضمن الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم المحورية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تسعى إلى تحقيق التفوق في بيئة تنسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد وشدة المنافسة. ولم يعد تحقيق النجاح التنظيمي يعتمد فقط على امتلاك الموارد، بل على القدرة على توظيفها بكفاءة وفعالية وبشكل يضمن الاستمرارية في التفوق على المنافسين على المدى الطويل.

في هذا السياق، تبرز الميزة التنافسية المستدامة كقدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها، من خلال الاعتماد على مواردها الداخلية واستراتيجياتها التنافسية وتكامل وظائفها الإدارية. كما ترتبط هذه الميزة بعدة أبعاد ومصادر واستراتيجيات تجعل منها عملية ديناميكية تتطلب إدارة مستمرة وتخطيطاً استراتيجياً محكماً.

عليه، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

- **المطلب الأول:** مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها وأبعادها؛
- **المطلب الثاني:** مصادر الميزة التنافسية وأنواعها؛
- **المطلب الثالث:** استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- **المطلب الرابع:** علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

<sup>1</sup> فلاق رضوان، المرجع نفسه، ص 370.

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وخصائصها وأبعادها

يُعتبر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، حيث يعكس قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها بشكل مستمر من خلال تقديم قيمة أعلى للزبون، سواء من حيث الجودة أو السعر أو الابتكار أو الخدمة. قد تطور هذا المفهوم ليشمل ليس فقط تحقيق التفوق المؤقت، بل ضمان استمراريته في ظل بيئة تنافسية متغيرة. تتجلى أهمية هذا المطلب في كونه يوضح الإطار النظري العام للميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحديد مفهومها بدقة، استعراض أبرز خصائصها التي تميزها عن الميزة التنافسية التقليدية، بالإضافة إلى التطرق إلى أبعادها المختلفة التي تشمل البعد الاقتصادي والتنظيمي والتكنولوجي والاستراتيجي.

#### أولاً: تعريف أول الميزة التنافسية:

يقال إن الشركة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية تخلق قيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين وعندما لا تستطيع هذه الشركات الأخرى تكرار فوائد هذه الاستراتيجية. يتطلب هذان التعريفان بعض المناقشة<sup>1</sup>.

تعريف ثاني: جادل بورتر (1980) بأن الميزة التنافسية تنمو بشكل أساسي من القيمة التي تستطيع الشركة خلقها لمشتريها التي ستتجاوز تكلفة إنشائها<sup>2</sup>،  
تعريف ثالث:

الميزة التنافسية، وهي واحدة من أهم مجالات البحث في الإدارة الاستراتيجية: يتم تعريفها على أنها "تنفيذ استراتيجية تخلق قيمة لا يتم تنفيذها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين" (بارني 1995). عرّف ما (2000) الميزة التنافسية لشركته على أنها "التفاوتات والاختلافات في خصائص الشركة، والتي تسمح للشركة بخدمة عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي خلق المزيد من القيمة للعميل وتحقيق أداء عالٍ"<sup>3</sup>

تعريف رابع : يذكر كوتلر أن الميزة التنافسية هي ميزة على المنافسين، يتم الحصول عليها على أساس تقديم قيمة أكبر أو أسعار أقل أو من خلال مزايا أكثر تيرر الأسعار الأعلى<sup>4</sup>.  
تعريف خامس :

"تنشأ الميزة التنافسية بشكل أساسي من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لمشتريها، والتي تتجاوز تكلفة المؤسسة في إنشاء تلك القيمة"<sup>5</sup>.

#### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

يمكن إبراز أهم خصائص الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:

- ◀ تتميز الميزة التنافسية بطابعها النسبي، إذ تُقاس من خلال المقارنة مع أداء المنافسين، ولا تُعد مطلقة ; .
- ◀ تسهم في تحقيق التفوق والتميز للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة ; .
- ◀ لا تقتصر الميزة التنافسية على مؤسسة بعينها، بل يمكن أن تتوفر لدى عدة مؤسسات بدرجات متفاوتة ; .
- ◀ تتسم بالاستمرارية النسبية وطول الأمد، مع صعوبة تقليدها أو محاكاتها من قبل المنافسين ; .
- ◀ تنبع من قدرة المؤسسة على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن بشكل فعال ; .
- ◀ تعكس مدى التوافق بين موارد المؤسسة وإمكاناتها الداخلية، وبين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Semaan, N., Beydoun, A. R., & Mostapha, N. (2020). Competitive Advantage and Performance, The Role of Value and Rareness of Resources and Capabilities: The Case of Lebanese SMEs. *European Journal of Business and Management*, 12(18), 122-134.

<sup>3</sup> Dincer, H., & Yüksel, S. (Eds.). (2021). *Financial Strategies in Competitive Markets: Multidimensional Approaches to Financial Policies for Local Companies*. Springer, p. 11.

<sup>4</sup> "Yuleva, R. E. (2019). Competitive Advantages and Competitive Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises. *Economics and Management*, 16(1), 71-81.

<sup>5</sup> Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

لا يمكن حصر الميزة التنافسية في مجرد تفوق مؤقت، بل هي منظومة متكاملة من الخصائص التي تجعل المنظمة في حالة سباق مستمر مع محيطها. والميزة التنافسية عدة مميزات تتمثل فيما يلي:

النسبية والديمومة الزمنية: تُعد الميزة التنافسية متغيرة وليست مطلقة، حيث تُقاس دائماً مقارنةً بأداء المنافسين في فترات زمنية محددة. كما يجب أن تتصف بالاستمرارية (Sustainability) على المدى الطويل، بحيث لا تكون مجرد طفرة عابرة تنتهي بانتهاء ظروف معينة<sup>1</sup>؛

التفرد وصعوبة المحاكاة: تكمن قوة الميزة في كونها "عصية على التقليد" من قبل المنافسين، سواء بسبب التعقيد الفني أو التراكم المعرفي (Know-how) الذي تمتلكه المنظمة، مما يجعل عملية استنساخها مكلفة وغير مجدية للمنافسين<sup>2</sup>؛

المرونة البيئية والمرونة: تتبع الميزة من القدرة على الربط الذكي بين الموارد الداخلية المتاحة والفرص التي تفرزها البيئة الخارجية. كما تتسم بالمرونة التي تتيح للمنظمة إحلال ميزات جديدة محل الميزات الحالية في حال تغيرت التوجهات السوقية أو التكنولوجية<sup>3</sup>؛

القيمة المدركة لدى العميل: الميزة الحقيقية هي تلك التي يلمس العميل أثرها في جودة المنتج أو الخدمة، وتؤثر بشكل مباشر في سلوكه الشرائي وتفضيلاته، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الكلية للمنظمة<sup>4</sup>.

كما تتسم الميزة التنافسية بجملة من السمات الأساسية، من بينها:

تمثل دعامة أساسية لنجاح المؤسسة وتعزيز أدائها؛

ترتبط بعنصري التميز والتفرد، ما يجعل تقليدها من قبل المنافسين أمراً معقداً؛

تتسم بالمرونة، حيث يمكن تطويرها أو استبدالها بميزات تنافسية أخرى تبعاً للتغيرات في البيئة الخارجية.

إضافة إلى ذلك، يحدد الباحثون خصائص أخرى للميزة التنافسية تتمثل في:

1- قدرتها على التأثير في سلوك العملاء وتوجيه تفضيلاتهم نحو ما تقدمه المؤسسة؛

2- انعكاسها في كفاءة أداء المؤسسة أو في القيمة التي تقدمها لعملائها.

### ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

يُعد امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه مختلف المنظمات، غير أن تحقيقه يظل أمراً معقداً في ظل التحديات التي يفرضها المحيط الاقتصادي. إذ تمكن الميزة التنافسية المؤسسة من خلق قيمة مضافة تدعم قدرتها على البقاء مع الاستمرار، بل وتعزز فرص نموها وتطورها. وفي هذا السياق، سيتم التطرق إلى إبراز أهميتها بالنسبة للمنظمة<sup>5</sup>.

تتجلى أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي:

تمكّن المنظمة من تحقيق التفوق والتميّز على منافسيها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائها ونتائجها؛

تساهم في تعزيز ثقة العملاء وولائهم، بما يؤدي إلى توطيد العلاقة معهم وضمان استمراريتها؛

تتسم بالاستمرارية والتجدد، الأمر الذي يسمح للمنظمة بمواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات على المدى الطويل؛

تعكس حركية وديناميكية العمليات الداخلية للمنظمة، باعتبارها ناتجة عن استغلال مواردها وقدراتها بكفاءة.

كما تبرز أهميتها أيضاً في كونها:

تعتبر الدرع التنافسي: تمثل السلاح الاستراتيجي الذي يمكّن المنظمة من مواجهة الضغوط البيئية وتحديات المنافسة المتزايدة في ظل العولمة<sup>6</sup>.

تحديد التوقع السوقية: تساهم في صياغة هوية المنظمة وتحديد مركزها في السوق، مما يساعدها على الاستحواذ على حصص سوقية أكبر واحتلال موقع ريادي يصعب زعزاعه.

<sup>1</sup> بن حمدان، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 356.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسبطن على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 262-263.

<sup>3</sup> وائل محمد إدريس، ظاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 114.

<sup>4</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 155.

<sup>5</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 156.

<sup>6</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: التعريف الإلكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 348.

التميز النوعي: تعمل كميّار للمفاضلة بين المنظمات الناجحة وغيرها، حيث تفرض على المنظمة السعي الدائم لاكتساب "أرضية صلبة" تضمن لها النمو المستدام<sup>1</sup>.

#### رابعاً: الأهداف الاستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة

تسعى المنظمات من خلال امتلاكها للميزة التنافسية إلى تحقيق حزمة من الأهداف الحيوية، أهمها: خلق فرص تسويقية مبتكرة: تجاوز الأطر التقليدية للبيع عبر خلق احتياجات جديدة لدى العملاء واقتناص فرص لم يسبق الوصول إليها<sup>2</sup>.

الاختراق والتوسع: القدرة على ولوج أسواق جغرافية أو قطاعية جديدة، والتعامل مع فئات متنوعة من العملاء بفضل الجودة أو التكلفة التنافسية.

بناء شبكة تحالفات قوية: تسهل الميزة التنافسية بناء علاقات تكاملية مع الموردين والشركاء، مما يؤدي إلى خفض التكاليف اللوجستية وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق<sup>3</sup>.

#### خامساً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تمثل أبعاد الميزة التنافسية الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمة لتعزيز موقعها الريادي وتلبية المتطلبات المتنامية للسوق؛ فمن خلال هذه الأبعاد، تسعى المؤسسة إلى تحقيق التفوق على المنافسين عبر الموازنة بين جودة المخرجات، وكفاءة التكاليف، وسرعة الاستجابة. وبالرغم من تعدد الرؤى النظرية حول حصر هذه الأبعاد، إلا أن هناك اتفاقاً بحثياً على أربعة أبعاد جوهرية<sup>4</sup>.

##### 1- بُعد التكاليف: (Costs)

يُشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة لتقديم منتجاتها أو خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين. وتتجلى أهمية هذا البعد في تمكين المؤسسة من اتباع استراتيجية "القيادة في التكلفة"، مما يمنحها مرونة في تحديد أسعار تنافسية تجذب المستهلكين، وتخلق في الوقت ذاته حواجز دخول تمنع المنافسين الجدد من اختراق حصتها السوقية.

##### 2- بُعد الجودة: (Quality)

تُعد الجودة أحد المتغيرات الاستراتيجية التي تضمن ديمومة التفوق التنافسي، ويُقصد بها تقديم منتجات ذات خصائص متميزة تلبي تطلعات العملاء وتكسب ثقتهم. إن التركيز على الجودة بأبعادها الوظيفية والجمالية ينعكس إيجاباً على الصورة الذهنية للمنظمة، ويسهم في زيادة حصتها السوقية نتيجة لارتفاع معدلات الولاء لدى المستهلك<sup>5</sup>.

3- بُعد المرونة: (Flexibility) في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتحول المستمر، برزت المرونة كبُعد تنافسي حاسم يتجاوز مجرد المنافسة السعرية. وتتمثل المرونة في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في أذواق العملاء أو التطورات التكنولوجية<sup>6</sup>. ويمكن تقسيمها إلى:

مرونة المنتجات: القدرة على ابتكار وتعديل التصاميم بما يتوافق مع التطور التكنولوجي.

مرونة الحجم: القدرة على تكييف الطاقات الإنتاجية صعوداً أو هبوطاً لمواجهة التذبذب في مستويات الطلب<sup>7</sup>.

##### 4- بُعد التسليم - الوقت: (Delivery/Time)

أصبح الزمن يمثل أصلاً استراتيجياً في المنافسة الحديثة (Competition based on time)، حيث تتركز جهود المنظمات على تقليص الفجوة الزمنية بين طلب العميل واستلام المنتج. ويشمل هذا البعد كفاءة العمليات اللوجستية، وسرعة التصميم، والإنتاج، وصولاً إلى الشحن والتوزيع النهائي، مما يضمن تحقيق رضا العميل وتفوق المؤسسة زمنياً على منافسيها<sup>8</sup>.

#### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية المستدامة وأنواعها

<sup>1</sup> زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> أحمد نشيد مصطفى، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 2001، ص 35.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، الجزء الأول، 2001، ص 27.

<sup>4</sup> سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية حالة مجمع صيدال الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص ص 68-69.

<sup>5</sup> سامية لحول، المرجع نفسه، ص 69.

<sup>6</sup> مؤيد حسن علي الهتمي، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية"، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 43.

<sup>7</sup> جيمسين إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة - الإدارة، التنظيم والاستراتيجية، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 502.

<sup>8</sup> جيمسين إيفان وجيمس دين، المرجع نفسه، ص 507.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

تستند الميزة التنافسية المستدامة إلى مجموعة من المصادر الأساسية التي تشكل قاعدة بناء التفوق المؤسسي، حيث لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لضمان الاستمرارية، بل أصبحت الموارد غير الملموسة تلعب دوراً محورياً في خلق القيمة. من بين أهم هذه المصادر: الموارد البشرية بما تمتلكه من كفاءات وخبرات، والتكنولوجيا باعتبارها محركاً رئيسياً للتطور، إضافة إلى الابتكار كعنصر أساسي لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة كأحد أهم الأصول الاستراتيجية في العصر الحديث. كما يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى أنواع متعددة حسب مصدرها وطبيعتها واستمراريتها. تستمد الميزة التنافسية قوتها من قدرة المنظمة على استغلال البيئة المحيطة لتحويل الكفاءة إلى نتائج ملموسة، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الإبداع، والابتكار، والتحكم الفائق في عنصري الجودة والزمن.

### أولاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

تسعى المؤسسات في ظل بيئة تنافسية متسارعة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والتفوق على منافسيها. لا يتحقق ذلك إلا من خلال الاعتماد على مجموعة من المصادر التي تشكل أساس هذه الميزة، سواء كانت موارد مادية أو غير مادية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة، خاصة نظرية الموارد (RBV)، أن التفوق الحقيقي ينبع من الموارد الداخلية التي تتميز بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد<sup>1</sup>.

#### 1- الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

تُعد الموارد البشرية من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، حيث تمثل العنصر المحوري في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسة. فالمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها العاملون تُعد موارد يصعب تقليدها، خاصة إذا كانت مرتبطة بثقافة تنظيمية خاصة.

تتجلى أهمية الموارد البشرية في:

- ← امتلاك كفاءات عالية قادرة على الابتكار والتطوير ;
- ← نقل المعرفة داخل المؤسسة ;
- ← تحسين الإنتاجية وجودة الأداء ;
- ← دعم تنفيذ الاستراتيجيات .

كما أن الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر يساهم في تعزيز هذه الميزة، حيث تصبح الموارد البشرية مصدراً دائماً للقيمة المضافة<sup>2</sup>.

#### 2- التكنولوجيا كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

تلعب التكنولوجيا دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف، إضافة إلى تطوير المنتجات والخدمات.

تتمثل مساهمة التكنولوجيا في:

- ← تسريع العمليات الإنتاجية ؛
- ← تقليل الأخطاء والهدر ;
- ← تحسين جودة المنتجات ;
- ← دعم الابتكار .

قد أشار الباحثون إلى أن المؤسسات التي تستثمر في التكنولوجيا الحديثة تكون أكثر قدرة على المنافسة، خاصة في الأسواق التي تتسم بسرعة التغير<sup>3</sup>.

#### 3- الابتكار كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

يُعتبر الابتكار من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة، حيث يمكن المؤسسة من تقديم منتجات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية، مما يمنحها تفوقاً على المنافسين.

يشمل الابتكار:

- ← ابتكار المنتجات (منتجات جديدة) ;
- ← ابتكار العمليات (تحسين الإنتاج) ;
- ← ابتكار تنظيمي (طرق إدارة جديدة) .

<sup>1</sup> Jay Barney ،Gaining and Sustaining Competitive Advantage ،Pearson Education ،4th Edition ،2011 ،p. 9–11.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 55.

<sup>3</sup> Michael Porter ،Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ،Free Press ،2008 ،p. 37–43.

كما أن الابتكار المستمر يُعد شرطاً أساسياً لاستدامة الميزة التنافسية، لأن المنافسين يمكنهم تقليد المنتجات، لكن يصعب عليهم تقليد القدرة على الابتكار نفسها<sup>1</sup>.

#### 4- المعرفة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

تُعد المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التفوق، حيث تمثل أساس اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تتجلى أهمية المعرفة في:

- ◀ تحسين جودة القرارات ;
- ◀ دعم الابتكار ;
- ◀ تعزيز التعلم التنظيمي ;
- ◀ تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات .

قد أصبحت المعرفة اليوم من أهم مصادر الميزة التنافسية، خاصة في اقتصاد يعتمد على المعلومات والتكنولوجيا<sup>2</sup>.

كما تتعدد الروافد التي تنهل منها المنظمة قوتها التنافسية، ويمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

◀ استراتيجية خفض التكاليف: تعتمد المنظمة في هذا المسار على الضبط الصارم للنفقات والعمل على أداء الوظائف التشغيلية بكفاءة عالية تفوق قيمتها التكلفة، مع تدعيم ذلك بالابتكار التقني وتطوير خدمات ما بعد البيع لضمان التفوق المستمر<sup>3</sup> .

◀ التمايز في المزيج التسويقي (المنتج والخدمة): يركز هذا المصدر على خلق خصائص فريدة في السلعة أو الخدمة المقدمة، بحيث تقوم على معايير الجودة النوعية التي تجعلها عصية على المنافسة المباشرة، مما يمنح المؤسسة مركزاً سوقياً مستداماً .

◀ كفاءة إدارة الوقت: تبرز أهمية إدارة الوقت كعنصر حاسم في العملية الإنتاجية والترويجية؛ فالتدفق المنتظم للمنتجات، والسرعة في التوزيع، والقدرة على طرح ابتكارات جديدة في وقت قياسي، يساهم في تقليل المخاطر السوقية التي تواجه نشاط المنظمة .

◀ تعدد الميزات التنافسية: تزداد متانة الموقف التنافسي للمنظمة كلما امتلكت سلة متنوعة من الميزات، حيث يصعب على المنافسين مجاراتها أو التغلب عليها مجتمعة، بخلاف الاعتماد على ميزة وحيدة يسهل تقليدها وكسر احتكارها .

◀ ديناميكية التحسين والتطوير المستمر: لا تتوقف الميزة التنافسية عند نقطة معينة، بل تتطلب سعياً دؤوباً نحو خلق ميزات جديدة بشكل استباقي، لضمان التفوق على محاولات المنافسين في تقليد النماذج القائمة، والارتقاء الدائم نحو مراتب تنافسية أعلى .

#### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية المستدامة

تُعد دراسة أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها ركيزة أساسية لتمكين المنظمة من فهم بيئتها الصناعية، وتشخيص طبيعة المنافسين، وتحديد التوجهات الاستراتيجية التي تساهم في تعظيم القيمة المحققة لأصحاب المصلحة.

يُجمع رواد الفكر الاستراتيجي على وجود نوعين جوهريين للميزة التنافسية، يمكن للمؤسسة من خلالهما تحقيق التفوق المستدام، وهما:

#### ◀ استراتيجية التكلفة الأقل: (Cost Leadership)

تتمحور هذه الميزة حول قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتجاتها بتكاليف إجمالية تقل عن نظيراتها لدى المنافسين، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الربحية النهائية. ولتكريس هذه الميزة، يتوجب على الإدارة تحليل "سلسلة القيمة" بدقة لتحديد الأنشطة الحرجة التي تمثل مصدراً لخفض التكاليف، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، مما يمنح المؤسسة حصة سوقية أوسع وهامش أمان أكبر في مواجهة تقلبات الأسعار.

#### ◀ استراتيجية تمييز المنتج: (Product Differentiation)

تتحقق هذه الميزة حينما تتجح المؤسسة في تقديم منتج أو خدمة تنفرد بخصائص استثنائية تجعلها "فريدة" من وجهة نظر المستهلك. ويشمل هذا التمييز أبعاداً متعددة مثل (الجودة الفائقة، الخصائص التقنية المبتكرة، أو خدمات ما بعد البيع المتميزة). تتطلب هذه الاستراتيجية تركيزاً مكثفاً على توظيف الكفاءات والقدرة الجوهريّة للمنظمة لتطوير جوانب التمييز، بما يبرر للمستهلك دفع سعر أعلى مقابل القيمة المضافة التي يحصل عليها.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 120.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص 88.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 91

ترتبط فعالية الميزة التنافسية ببعدين أساسيين يحددان نطاق تأثيرها، وهما:

- حجم الميزة التنافسية: يشير هذا المحدد إلى مدى ديمومة واستمرارية التفوق المحقق؛ فكلما نجحت المنظمة في الحفاظ على ريادة التكلفة أو تميز المنتج، زاد حجم الفجوة بينها وبين المنافسين. ويتطلب الحفاظ على هذا الحجم جهوداً مضاعفة لصد الهجمات التنافسية، خاصة وأن للميزات التنافسية دورة حياة تبدأ وتنتهي، مما يستوجب تجديدها باستمرار.
- نطاق التنافس: ويقصد به المدى الذي تتحرك فيه الميزة التنافسية، سواء كان نطاقاً جغرافياً واسعاً أو شريحة سوقية محددة، مما يحدد طبيعة الأدوات الاستراتيجية الواجب اتباعها<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تُعد الاستراتيجيات التنافسية الوسيلة العملية التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق موقع قوي ومستدام في السوق، حيث تسعى إلى اختيار النهج الأنسب الذي يمكنها من التفوق على المنافسين.

تتمثل أهم هذه الاستراتيجيات في استراتيجية قيادة التكلفة التي تهدف إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، واستراتيجية التميز التي تركز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة ذات قيمة عالية، إضافة إلى استراتيجية التركيز التي تستهدف شريحة محددة من السوق لتلبية احتياجاتها بشكل دقيق. وتختلف فعالية هذه الاستراتيجيات حسب طبيعة المؤسسة والبيئة التنافسية التي تنشط فيها.

#### أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

تُعد استراتيجية قيادة التكلفة من أبرز الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها المؤسسات بهدف تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن مقارنة بالمنافسين. وتركز هذه الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية، واستغلال الموارد بشكل أمثل، بما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات بأسعار منخفضة وجذب أكبر عدد من المستهلكين<sup>2</sup>.

كما تسعى المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى تبسيط عمليات الإنتاج، والاعتماد على تقنيات حديثة، وتحقيق وفورات الحجم، الأمر الذي يساهم في تقليل متوسط التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية في السوق. وتُمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من مواجهة المنافسة السعرية، وتحقيق أرباح حتى في ظل انخفاض الأسعار.

من جهة أخرى، تتطلب هذه الاستراتيجية توفر مجموعة من الشروط، من أهمها وجود طلب مرن تجاه السعر، وتجانس المنتجات، إضافة إلى محدودية تكاليف التحويل بالنسبة للمستهلكين. كما أن تحقيق وفورات الحجم والخبرة الإنتاجية يُعدان عنصرين أساسيين في نجاح هذه الاستراتيجية<sup>3</sup>.

رغم مزاياها، فإن استراتيجية قيادة التكلفة لا تخلو من بعض المخاطر، حيث قد يؤدي التركيز المفرط على تخفيض التكاليف إلى تراجع جودة المنتجات، كما يمكن أن تكون طرق تخفيض التكاليف قابلة للتقليد من قبل المنافسين، مما يقلل من استدامة الميزة التنافسية.

#### 1- المفهوم:

تُعد استراتيجية قيادة التكلفة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف الإنتاج والتشغيل إلى أدنى مستوى ممكن مقارنة بالمنافسين، بما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات بأسعار أقل أو تحقيق هوامش ربح أعلى.

#### 2- الأهداف

- تحقيق ميزة تنافسية قائمة على السعر ;
- توسيع الحصة السوقية من خلال جذب أكبر عدد من العملاء ;
- تعزيز القدرة على مواجهة المنافسة داخل الصناعة .

#### 3- المزايا

- تمكين المؤسسة من تقديم أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين ;
- جذب فئة واسعة من المستهلكين الحساسين للسعر ;
- تحقيق أرباح حتى في ظل المنافسة السعرية ;
- تعزيز القدرة على مواجهة المنافسين الجدد .

#### 4- العيوب والمخاطر

<sup>1</sup> مايكل بورتر، الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق والمحافظة عليه، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004، ص 34.

<sup>2</sup> مايكل بورتر، الميزة التنافسية، ترجمة: فيليب دلفيرج، دار دونود، باريس، 1997، ص 36.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 112.

- ← احتمال تدهور جودة المنتجات نتيجة تخفيض التكاليف ;
- ← سهولة تقليد الاستراتيجية من قبل المنافسين ;
- ← ضعف الابتكار نتيجة تقليص نفقات البحث والتطوير ;
- ← التركيز المفرط على التكلفة على حساب عناصر تنافسية أخرى .

#### 5- شروط النجاح

- ← تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج ;
- ← التحكم الجيد في التكاليف والموارد ;
- ← استخدام تكنولوجيا إنتاج فعالة ;
- ← وجود طلب مرن تجاه السعر<sup>1</sup> .

#### ثانيًا: استراتيجية التمييز

تقوم استراتيجية التمييز على سعي المؤسسة إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة عن المنافسين، بما يخلق قيمة مضافة لدى المستهلك ويدفعه إلى تفضيل منتج المؤسسة رغم ارتفاع سعره نسبيًا. ترتكز هذه الاستراتيجية على الابتكار، وتحسين الجودة، وتطوير العلامة التجارية، إضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع، مما يعزز من ولاء العملاء ويكسب المؤسسة مكانة متميزة في السوق. كما تساهم في تقليل حساسية المستهلك تجاه السعر، هو ما يسمح بتحقيق هوامش ربح مرتفعة.

تتطلب استراتيجية التمييز توفر قدرات إبداعية وتكنولوجية، فضلاً عن موارد بشرية مؤهلة قادرة على الابتكار المستمر. كما تستوجب فهمًا عميقًا لاحتياجات العملاء والعمل على تلبيةها بشكل يفوق توقعاتهم<sup>2</sup>. غير أن هذه الاستراتيجية تواجه عدة تحديات، من أبرزها ارتفاع تكاليف البحث والتطوير، وإمكانية تقليد بعض عناصر التمييز من قبل المنافسين، إضافة إلى تغير أذواق المستهلكين، مما قد يقلل من فعالية التمييز بمرور الوقت.

#### 1- المفهوم

تعتمد استراتيجية التمييز على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة ومتميزة تجعلها مختلفة عن منتجات المنافسين، بما يخلق قيمة مدركة لدى المستهلك ويدفعه إلى تفضيلها حتى وإن كان سعرها أعلى.

#### 2- الأهداف

- ← بناء صورة ذهنية قوية للمنتج أو العلامة التجارية.
- ← تحقيق ولاء العملاء ;
- ← تحقيق هوامش ربح مرتفعة .

#### 3- المزايا

- ← تقليل حساسية المستهلك تجاه السعر ;
- ← تعزيز ولاء العملاء ;
- ← تحسين مكانة المؤسسة في السوق .

#### 4- العيوب والمخاطر

- ← ارتفاع تكاليف الابتكار والتطوير ;
- ← إمكانية تقليد بعض عناصر التمييز ;
- ← تغير أذواق المستهلكين ;
- ← خطر المبالغة في الأسعار .

#### 5- شروط النجاح

- ← توفر قدرات ابتكارية وتكنولوجية ;
- ← فهم دقيق لاحتياجات العملاء<sup>3</sup> ;
- ← الاستثمار المستمر في البحث والتطوير ;
- ← بناء علامة تجارية قوية .

#### ثالثًا: استراتيجية التركيز

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 98.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 99.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

تعتمد استراتيجية التركيز على استهداف شريحة سوقية محددة، حيث تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات هذه الفئة بشكل أفضل من المنافسين، بدلاً من استهداف السوق ككل. ويتيح هذا التوجه للمؤسسة تحقيق تخصص عالٍ وفهم أعمق لمتطلبات العملاء.

يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال مسارين رئيسيين، يتمثل الأول في التركيز على التكلفة داخل قطاع محدد، بينما يتمثل الثاني في التركيز على التمييز من خلال تقديم منتجات فريدة تلبية احتياجات الشريحة المستهدفة. تتميز هذه الاستراتيجية بعدة مزايا، من بينها تقليل حدة المنافسة، وتعزيز ولاء العملاء، وتحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد. كما تساعد المؤسسة على بناء موقع تنافسي قوي داخل القطاع المستهدف. إلا أن استراتيجية التركيز تنطوي على بعض المخاطر، مثل محدودية السوق، والاعتماد الكبير على شريحة واحدة من العملاء، إضافة إلى احتمال دخول منافسين جدد إلى نفس القطاع، أو تغيير تفضيلات المستهلكين، مما قد يؤثر سلباً على أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، يجب اختيار القطاع المناسب بعناية، وتحليل خصائصه، ومدى توافقه مع إمكانيات المؤسسة، مع ضرورة تحقيق ميزة تنافسية واضحة داخل هذا القطاع<sup>2</sup>.

### 1- المفهوم

تقوم استراتيجية التركيز على استهداف شريحة سوقية محددة والعمل على تلبية احتياجاتها بشكل أفضل من المنافسين، من خلال التخصص في قطاع ضيق بدلاً من السوق ككل.

### 2- الأهداف

- ◀ تحقيق ميزة تنافسية داخل قطاع محدد ;
- ◀ تلبية احتياجات فئة معينة من العملاء ;
- ◀ تحقيق التخصص والكفاءة في الأداء .

### 3- المزايا

- ◀ فهم أعمق لاحتياجات العملاء ;
- ◀ تقليل حدة المنافسة ;
- ◀ تعزيز ولاء العملاء ;
- ◀ تحسين استخدام الموارد .

### 4- العيوب والمخاطر

- ◀ محدودية السوق المستهدف ;
- ◀ الاعتماد على شريحة واحدة من العملاء ;
- ◀ احتمال دخول منافسين جدد ;
- ◀ تأثر الأداء بتغيير تفضيلات العملاء .

### 5- شروط النجاح

- ◀ اختيار دقيق للقطاع المستهدف ;
- ◀ توافق إمكانيات المؤسسة مع متطلبات السوق ;
- ◀ تحقيق ميزة تنافسية واضحة داخل القطاع ;
- ◀ القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية<sup>3</sup>.

## المطلب الرابع: علاقة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً محورياً في بناء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال وضع الرؤى والأهداف طويلة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واتخاذ القرارات التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 110.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 125.

## الفصل الأول: الأسس النظرية لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة

كما تساهم الإدارة الاستراتيجية في تنسيق مختلف الوظائف داخل المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف مشتركة، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق بشكل مستمر.

### أولاً: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تنامي في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات الحديثة للدور الجوهري الذي تلعبه كفاءة وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية؛ باعتبارها محركاً أساسياً لنجاح الأعمال وتحقيق التميز، ليس فقط على المستوى الجزئي للمنظمة، بل وعلى المستوى الكلي للاقتصاد الوطني.

قد شهد الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً، فبعد أن كان دوراً تقليدياً (حتى سبعينيات القرن العشرين) ينحصر في الجوانب التنفيذية والعمليات اليومية الروتينية — مثل إدارة الأجور، والمهام الإدارية، وحفظ ملفات العاملين — انتقل ليصبح جزءاً أصيلاً من الإدارة العليا للمنظمة<sup>1</sup>.

يتميز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن نظيره التقليدي من خلال عدة مرتكزات أساسية، لعل أبرزها:

◀ التكيف البيئي: قدرة نظام الموارد البشرية على المواءمة مع المتغيرات البيئية المحيطة ; .  
 ◀ التكامل الاستراتيجي: تحقيق الترابط والانسجام بين استراتيجية الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي العام للمنظمة ; .

◀ الرؤية المستقبلية: التركيز على الجوانب والقرارات ذات الأبعاد الاستراتيجية طويلة المدى ; .

◀ إدارة التغيير: الاهتمام الفعال بقضايا التغيير التنظيمي والتعامل معها بمرونة.

◀ ويمكننا توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول الآتي :

### جدول رقم (2) مقارنة بين خصائص الدور التقليدي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
التخطيط الوظيفي	الاهتمام بالأعمال التشغيلية	الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل
مجال التوظيف	العمليات اليومية وعمل سجلات ورسوم بيانية للموظفين	أنشطة تركز على ممارسة استباقية في التوظيف تعتمد على التخطيط
تدريب العاملين	تدريب غير مرتبط باستراتيجية المنظمة	تدريب وتطوير الموارد البشرية بشكل فعال لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء
تحفيز العاملين	مكافآت وحوافز محدودة أو متوسطة مع قلة الابتكار	مكافآت وحوافز متنوعة ومرتبطة بالأداء وتدعم الإبداع والتميز
وظائف إدارة الموارد البشرية	الاهتمام بمكافآت ورواتب الموظفين - تحديد واجبات الوظائف داخل المنظمة - عملية اتخاذ القرار في حل المشكلات - عملية تقييم الموظفين تعتمد على النتائج فقط	الاهتمام بتقييم وإعداد الكفاءات - وتنمية القدرات البشرية - الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة - اتخاذ قرارات فعالة تدعم الابتكار - تقييم شامل للموظفين يأخذ بعين الاعتبار الأداء والتطوير

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص11.

يتضح من خلال الجدول وجود تحول جوهري في وظيفة إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي داخل المنظمة. فقد كان الدور التقليدي يقتصر أساساً على الجوانب الإدارية الروتينية، مثل حفظ الملفات، إعداد السجلات، متابعة

<sup>1</sup> محمد منير أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، ص 30.

الأجور، وتنفيذ إجراءات التوظيف والتدريب بشكل منفصل عن الأهداف العامة للمؤسسة، مما يجعل إدارة الموارد البشرية وظيفية تنفيذية ذات طابع تشغيلي محدود التأثير في القرارات الاستراتيجية.

في المقابل، يبرز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية باعتبارها شريكاً أساسياً في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، حيث أصبح التخطيط للموارد البشرية مرتبطاً بالأهداف طويلة المدى، كما يتم استقطاب الكفاءات وتطوير مهارات العاملين بما ينسجم مع متطلبات المنافسة والتغيرات البيئية. ويظهر ذلك أيضاً في اعتماد نظم تحفيز حديثة تركز على الأداء والإبداع، إضافة إلى تقييم شامل للعاملين يهدف إلى تحسين الكفاءة وتحقيق التطوير المستمر.

من ثم، فإن الجدول يعكس انتقال إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى مورد استراتيجي يسهم في خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري باعتباره أحد أهم أصول المنظمة المعاصرة.

### ثانياً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تعد عملية خلق الميزة التنافسية واستدامتها رهناً بمدى كفاءة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها داخل المنظمة؛ إذ لا تقتصر مساهمة هذا المدخل على تحقيق عوائد اقتصادية فحسب، بل تمتد لتشكل حاجزاً يصعب على المنافسين اختراقه أو تقليده. وتتجلى أهم المزايا التي تحققها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في النقاط الآتية:

- ◀ التوجيه الاستراتيجي والتكيف: العمل كمرشد استراتيجي للمنظمة في تحديد المتغيرات البيئية الجوهرية والتكيف معها بفعالية، مع خلق بيئة تنظيمية قادرة على التعلم المستمر لمواكبة المتطلبات الأنية والمستقبلية ; .
- ◀ التحليل البيئي الشامل: تعزيز قدرة المنظمة على صياغة أهدافها المتعددة من خلال التشخيص الدقيق لنقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) ورصد الفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) ; .
- ◀ التخطيط الكمي والنوعي: تمكين المنظمة من التنبؤ الدقيق باحتياجاتها من الكفاءات البشرية وفق معايير الكم مع النوع، وبما يضمن نمو الرأس مال البشري وتطويره ; .
- ◀ التكامل والربط الاستراتيجي: إيجاد آلية للربط الوظيفي بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية (لاسيما سياسات التدريب والتنمية) وبين التوجهات الاستراتيجية الكبرى للمنظمة ; .
- ◀ التنسيق العملياتي: الرفع من مستوى التنسيق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية والوظيفية الأخرى في المنظمة ; .
- ◀ رفع كفاءة الأداء التنظيمي: تعزيز فعالية استغلال الموارد البشرية، مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستويات الإنتاجية، خفض معدلات الحوادث المهنية، وتقليل نسب الغياب ودوران العمل، وهو ما يعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي الشامل<sup>2</sup>.

### ثالثاً: محددات فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تتجسد فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات الجوهرية التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي مع ضمان التفوق التنافسي، ويمكن حصر هذه الممارسات في المحاور الآتية:

#### 1- الاستقطاب والاختيار (الحصول على الموارد البشرية)

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات النوعية والكمية من الرأس مال البشري حجر الزاوية في بناء المنظمة؛ إذ تبدأ الفعالية من القدرة على استقطاب كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية. ولا تقتصر هذه العملية على مجرد التوظيف، بل تمتد لتشمل تقييم كفاءة قنوات الاستقطاب ومدى موافقة الأفراد المختارين لثقافة وأهداف المؤسسة لضمان استمرارية العمليات بنجاح.

<sup>1</sup> محمد منير أحمد، مرجع سابق، ص 28-29.

<sup>2</sup> محمد منير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 29.

## 2- تنمية وتطوير الموارد البشرية

تنبثق أهمية هذا المحور من كونه الأداة الرئيسية لتطوير القدرات الجوهرية للمنظمة، ويتفرع إلى:

- ◀ التدريب والتعلم التنظيمي: يتجاوز التدريب كونه جهداً مخططاً لاكتساب المعارف والمهارات، ليصبح آلية استراتيجية تساهم في خلق "المنظمة المتعلمة"، مما يعزز من قدرة العاملين على الابتكار والمساهمة في صياغة الميزة التنافسية؛ .
- ◀ إدارة المسار الوظيفي: تمثل المسارات الوظيفية الرؤية طويلة المدى لتطور الفرد داخل المنظمة. وتكمن الفعالية هنا في قدرة المؤسسة على الموازنة بين تطلعات الأفراد المهنية واحتياجاتها المستقبلية، مما يرفع من مستوى الولاء والالتزام التنظيمي؛
- ◀ إدارة وتقييم الأداء: تشكل حلقة الوصل بين مجهودات العاملين والأهداف الاستراتيجية؛ حيث تضمن هذه العملية التحقق من اتساق السلوك الوظيفي مع التوجهات التنافسية للمؤسسة، مما يتيح تصحيح الانحرافات وتحفيز الإنجاز.

### رابعاً: نظام الحوافز والتعويضات

يعد نظام المكافآت المحرك الأساسي لدافعية الموارد البشرية، ويشمل:

- ◀ إدارة برامج الحوافز: تركز على فهم عميق لسلوك ودوافع العاملين؛ فالتحفيز الفعال هو الذي ينجح في توجيه طاقات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بالتوازي مع إشباع حاجاتهم الذاتية؛
- ◀ هيكلية الأجور: يمثل الأجر عنصراً حيوياً يؤثر على الاستقرار النفسي والاجتماعي للعامل، فضلاً عن كونه مؤشراً على القيمة النسبية للفرد داخل المنظمة. إن تبني نظام أجور عادل وتنافسي يشجع الكفاءات على تطوير مهاراتهم مع المساهمة بفعالية أكبر في تحسين الأداء العام<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

يخلص هذا الفصل إلى صياغة إطار نظري متكامل يربط بين الفكر الاستراتيجي المعاصر وإدارة الموارد البشرية، حيث أثبتت الدراسات السابقة أن التحول من الإدارة التقليدية للأفراد إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (بأبعادها القائمة على الموازنة العمودية مع استراتيجية المنظمة، والأفقية بين الممارسات نفسها) يعد نقطة التحول الجوهرية في الأداء التنظيمي. وتأسيساً على المنظور القائم على الموارد (RBV)، فإن هذا التوافق الاستراتيجي يعمل على تحويل رأس المال البشري والفكري إلى أصل تنظيمي فريد يتسم بالقيمة، والندرة، وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين؛ وبذلك، يمثل الفصل الجسر الفلسفي الذي يثبت أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية هي المحرك والمنبع الأساسي لتوليد الميزة التنافسية المستدامة وضمان بقاء المنظمة وتميزها في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة.

<sup>1</sup> حنان بن عودة، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية: الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص. 26.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اسمنت تبسة

### تمهيد الفصل

بعد تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، وتحليل المتغير المستقل المتمثل في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها المختلفة، وكذلك المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، وسعيًا لفهم طبيعة العلاقة والأثر بينهما، يركز هذا الفصل على التطبيق العملي في بيئة مؤسسة أسمنت تبسة.

يهدف هذا الجزء إلى الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها من خلال استعراض واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ومدى مساهمتها في تعزيز موضعها التنافسي. ويتضمن ذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أدوات جمع البيانات، خاصة الاستبانة، من حيث إعدادها وخصائصها المتعلقة بالصدق والثبات. كما يعرض هذا الفصل الإجراءات المعتمدة في اختيار الأدوات الإحصائية وتطبيقها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسيرها، واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات المناسبة. وبناءً على ذلك، تم تقسيم فصل الدراسة الميدانية إلى مبحثين على النحو الموالي:

**المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميداني؛

**المبحث الثاني:** تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات؛

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

## المبحث الاول : نظرة عامة حول شركة إسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة )

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، الغرب و الشلف و تمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي :-

ERCE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60 %

ERCO مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

ECDE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من- BAD – البنك الجزائري للتنمية

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتنمية و الذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء E DIMCO يبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE. و ذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة و التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض  
لقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه ، و تتمثل مهامها في :

← الإشراف الإداري على المصنع

← برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.

أن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها.

كما تعود فكرة إنشاء و اختيار المكان الذي بنى فيه المصنع لعدة عوامل أهمها :

وجود الكلس بالمنطقة و الذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم .

تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزرة و جبل العنق ببئر الكاهنة، و

الجبس من دائرة بئر العاتر - جبل العنق

كون الأراضي التي بنى عليها غير صالحة للزراعة .

قد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية :

FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و كذا تموينه بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية.

MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي

COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.

BATIMETAL و التي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك

ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها

SONELGAZ و التي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي و الكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط

الجزائري- الإيطالي. ETURAT و التي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا، يقع مصنع الإسمنت (\*) وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، و يتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.

موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج

SOVEST و من الشمال و الشرق أراضي زراعية .

ملاحظة : تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و 7 أشهر من يوم البناء

1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال

كانت إنطلاقة المشروع كالاتي

1994/10/11 : تاريخ إشعال الفرن.

1994/10/14 : تاريخ الحصول على أول كلنكار .

1994/10/16 : تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة.

1995/03/12 : تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

## المطلب الاول: أهداف الشركة

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : « إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه و سائر العمليات المالية و العقارية و غير العقارية، الخاصة و المرتبطة ارتباطا مباشرا و غير مباشر بمادة الإسمنت »(1) إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة و ضمنية- نجلها فيما يلي :

- ◀ تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- ◀ تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- ◀ تغطية العجز-الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت و مواد البناء.
- ◀ إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

## المطلب الثاني: إمكانيات الشركة

أ- الإمكانيات المادية: و نجملها كالآتي: (2)

◀ حيازة الشركة على ثلاثة مقالع: مقلع الحجر الكلسي و يحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الكلس، المقلع الطيني و يحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين، مقلع الرمل و يحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.

و تعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

1. مادة الجبس و تستخرج من وحدة بئر العائر.

2. الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

## المطلب الثالث: نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت

تنتمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليك ليانت HYDRAULIQUELIANT التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء

تعطينا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء و مر اكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية:

◀ 1756: أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الإنجليزي سميطن-

Smeaton

◀ 1785: أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي ديمرو Demorreau

◀ 1796: اكتشاف أول إسمنت سريع -ciment Prompt- من طرف الإنجليزي بار كير 1812parker: أول

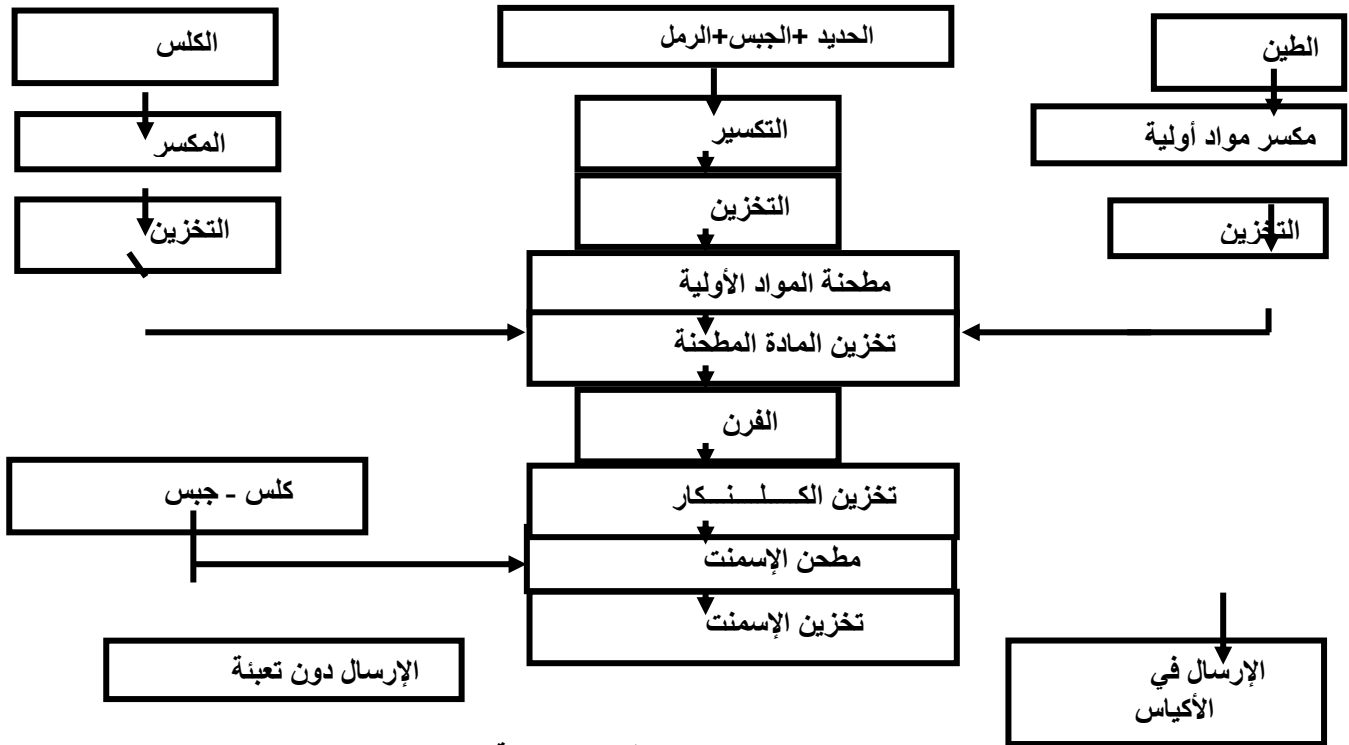
محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس والألمنيوم من طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا- louis-j-vicat

◀ 1824: أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي: جوزيف أبسدين J apsadin

ومن هذا التاريخ، توالى الاكتشافات في هذا المجال، حيث اكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء

القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت خاص لبناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمسكن.....). وما زالت البحوث قائمة ليومنا هذا في هذا المجال.

## المخطط النحوي لصناعة الاسمنت



المصدر: من وثائق المؤسسة .

### **المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية**

تقوم مصداقية الدراسة بشكل أساسي على مدى سيرها و اعتمادها على منهجية بحث منظمة و صحيحة، حيث أن ذلك يمنحها قيمة ونظاما يمهدان للوصول إلى فهم الظاهرة وموضوع البحث والتعرف على الظروف والعوامل المؤثرة فيها، وتم تقسم هذا المبحث الى:

**المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات؛**

**المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ؛**

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات؛**

**المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة جمع البيانات.**

### **المطلب الأول: منهج و مجتمع الدراسة و طرق جمع البيانات**

**أولاً: منهج الدراسة**

نظرا لطبيعة الدراسة وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتبيان الإدارة الإستراتيجية و أبعادها، وكذا التعرف على الميزة التنافسية، والمنهج لاتحليلي الذي يهدف إلى البحث في علاقات التأثير و الناتج بين المتغيرين هل هي طردية أم عكسية، و أيضا تحديد الارتباط فيما بينهما لمعرفة مدى تأثير المتغيرات ببعضها البعض، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم في المذكرة فهو التحليل الكمي أين تم تصميم و توزيع استبيان موجه لموظفي مؤسسة اسمنت- تيسة-.

**ثانياً: مجتمع الدراسة و عينتها**

يشير المجتمع في الدراسات والأبحاث إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها تجمعها صفات مشتركة يمكن قياسها، أما العينة فهي وحدات المجتمع التي تم اختبارها من أجل اختبارها في هذه الدراسة يتمثل المجتمع في كل موظفي مؤسسة اسمنت- تبسة- 80 موظف، وتألقت عينة الدراسة في 50 مفردة أختيرت عشوائياً، قمنا بتوزيع الاستبانة يدوياً على أفراد العينة، و تمكنا من استعادة جميع الاستبيانات الموزعة أي نسبة الاسترجاع 100%.

### ثالثاً: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين في الحصول على البيانات اللازمة في إعداد هذه الدراسة

**1.المصادر الأولية:** وهي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من مجتمع خاص، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني والمتمثلة في الاستبيان حيث تم تصميم الاستبيان وتم توزيعه يدوياً على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

**2.المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الالكترونية و الأطروحات الجامعية و الملتقيات، و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث .

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

**الاستبيان:** يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء زبائن عينة من موظفي مؤسسة اسمنت- تبسة-.

وتم تصميمها بإتباع الخطوات التالية:

-الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة؛

-صياغة عبارات الاستبيان بما يتوافق و الإشكالية و فرضيات الدراسة، وتقسيمها إلى محاور و فقرات ،حيث اشتمل الاستبيان على مجموعة عبارات مغلقة ؛

-إخراج الاستمارة في شكلها النهائي، (ملحق رقم (1))،وقد ضمت الاستمارة ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** المعلومات الشخصية بزبائن مؤسسات الاتصالات العاملة في الجزائر(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ).

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل وهو الإدارة الإستراتيجية ،حيث يضم 20عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة لهذا المتغير كما يلي:

-**البعد الأول:** التصاميم و الهياكل التنظيمية يتكون من العبارات من 1 إلى 4؛

-**البعد الثاني:** الاختيار و التوظيف يتكون من العبارات من 5 إلى 8؛

-**البعد الثالث:**التدريب و التنمية يتكون من العبارات من 9 إلى 12؛

-**البعد الرابع:**إدارة تقييم الأداء يتكون من العبارات من 13 إلى 16؛

-**البعد الخامس:** نظام التعويضات يتكون من العبارات من 16 إلى 20 .

**المحور الثالث :** ويتمثل في المتغير التابع الميزة التنافسية، حيث يتضمن 12 عبارة من 21 إلى 32

تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق هذا المقياس كما هو مبين في الجدول التالي :

### جدول رقم (03): سلم ليكارت الخماسي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	2	3	4	5
[ 1.8 – 1 ]	[2.6-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]

**المصدر:** بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2007، ص56

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث وتحليل البيانات ومعالجتها واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي للوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss النسخة 26، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

1-النسب المئوية والتكرارات: اللذان يعتبران من أكثر مقاييس الإحصاء الوصفي ملائمة لوصف البيانات الاسمية و الترتيبية للدراسة

2-المتوسطات الحسابية: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمرکز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم

3-لانحرافات المعيارية: هو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمة جيدة كلما اقتربت من الصفر.

-معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة البحث.

-معامل الارتباط بيرسون: لقياس الصدق الذاتي، ويهدف لقياس الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي ينتمي إليه وكذا لقياس قوة و اتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة.

-اختيار التوزيع الطبيعي: وذلك للتأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام معاملات الالتواء والتفلطح

skewens et kurtosis

-الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد و هو المتغير التابع

مع متغير كمي واحد و هو المتغير المستقل و ينتج عنه معادلة إحصائية خطية .

-اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات

المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة جمع البيانات

في هذا المطلب سوف يتم اختبار مصداقية وثبات الدراسة ،ومعرفة مدى ملائمة الاستبانة لقياس ما صممت من أجله، وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب تتمثل فيما يلي:

أولاً: ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في نفس الظروف باستخدام الأداة نفسها، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وذلك عن طريق حساب المعامل لكل محور من محاور الاستبانة و كذا الأبعاد، ثم حساب معامل ألفا كرونباخ الخاص بالاستبانة ككل، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (0.60) فأكثر وكانت نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم(04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبيان

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.939	0.883	04	التصاميم والهيكل التنظيمية
0.952	0.907	04	الاختيار والتوظيف
0.972	0.945	04	التدريب والتنمية
0.927	0.861	04	إدارة تقييم الأداء
0.920	0.847	04	نظام التعويضات
0.980	0.961	15	المجموع
0.982	0.978	12	الميزة التنافسية
0.989	0.979	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الثبات أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل الثبات لكل العبارات (0.979) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، ومعامل الثبات لعبارات المتغير المستقل (الإدارة

الإستراتيجية) هو (0.961) ومعامل الثبات لعبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو (0.978) مما يدل على تناسق العبارات وثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والوثوق في النتائج التي سيتم الوصول إليها.

### ثانياً: صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، و للتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث بالاعتماد على ما يلي :

#### 1.الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري أو صدق محتوى الأداة و التأكد من أنها تخدم أهدافه تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين الجامعيين المختصين في مجال التسيير، لتحكيم الاستبانة (ملحق رقم (2))، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى وضوح العبارات و مناسبتها للمحتوى، و مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله .

#### 2.صدق المحك

تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ، إذ نجد أن معمل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.989) و هو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث كلها أكبر من (0.920)، وبهذا يمكن القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فقد بلغت نسبة الصدق بالنسبة للمتغير المستقل (98%)، و ما نسبته (98.8%) للمتغير التابع.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم عرض نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة، وكذا الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وتم تقسيمه إلى المطالب التالية:

**المطلب الأول:** وصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛

**المطلب الثاني:** التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة؛

**المطلب الثالث:** اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

سيتم عرض خصائص عينة الدراسة ومميزاتها من خلال العديد من المتغيرات، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية حيث سيتم تناول كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة.

#### أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

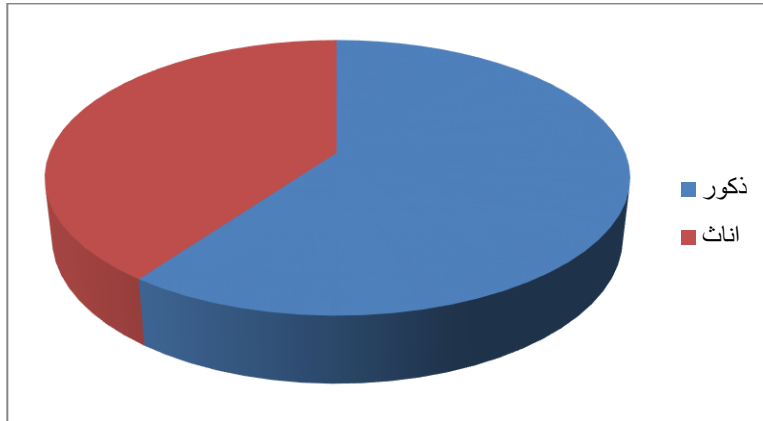
من أجل توزيع أفراد العينة حسب الجنس نورد الشكل والجدول الموالين:

جدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة تبعا لعامل الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	30	60
	إناث	20	40
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

#### الشكل رقم (01): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (60%)، أما نسبة الإناث فقد بلغت (40%) وهذا يرجع لطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة والتي تحتاج إلى الذكور أكثر.

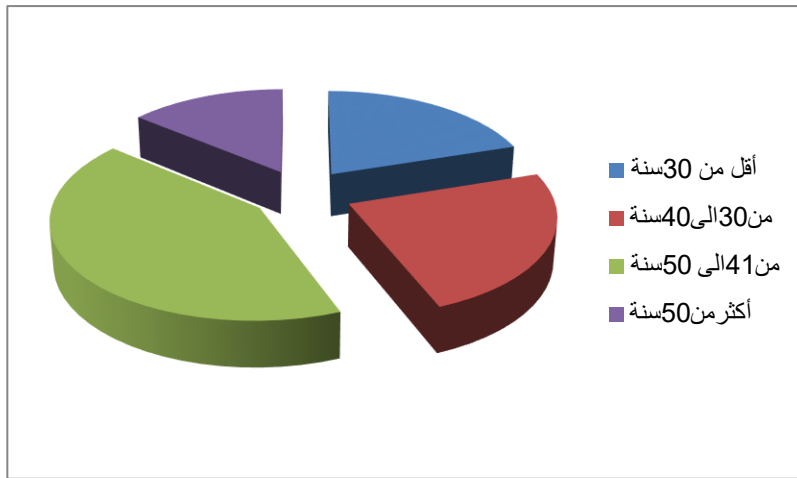
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب السن

من أجل توضيح توزيع العينة حسب متغير السن نورد الجدول والشكل الموابين :  
جدول رقم (06): وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	10	20
	من 30 إلى 40 سنة	12	24
	من 41 إلى 50 سنة	21	42
	أكثر من 50 سنة	07	14
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداء الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (02) : توزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداء الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة (42%) من مجتمع الدراسة أعمارهم (من 41 سنة إلى 50 سنة) ، مما يعكس وجود خيارات لتحقيق مستوى أعلى من الأداء ومعرفة أكبر للإدارة الإستراتيجية ونسبة (24%) تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة)، ونسبة (20%) تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 سنة) وهذه فئة الشباب التي تحتاجها المؤسسة لطبيعة عملها.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

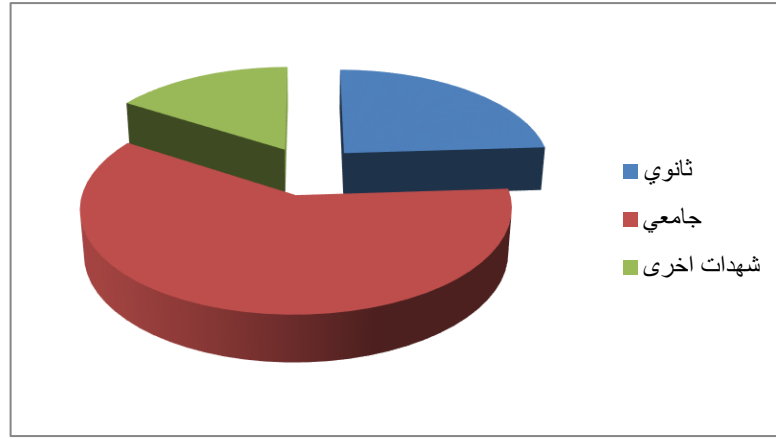
من أجل توضيح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نورد الجدول والشكل الموابين:

رقم (07): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي جدول

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل التعليمي	ثانوي	10	20
	جامعي	32	64
	شهادات أخرى	08	16
	المجموع	50	100

المصدر: من إعداء الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكثر من نصف عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية و التي قدرت نسبتهم (64%)، وهذا يدل على أن مؤسسة اسمنت تبسة تستثمر في الكفاءات الجامعية بهدف تطبيق إدارة إستراتيجية جيدة وتحقيق مكانة في السوق.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة

سيتم عرض وتحليل الفقرات الواردة في الاستبيان و ذلك بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على فقرات محاور الاستبيان و الانحراف المعياري لها لكل اختيار، ومن اجل ذلك لا بد من قياس اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة ومن ثم مطابقة المتوسط مع سلم ليكارت.

#### أولاً: اتجاهات عينة الدراسة حول متغير الإدارة الإستراتيجية

فيما يلي سيتم عرض اتجاهات عينة الدراسة حول فقرات المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية بإبعاده (التصاميم والهيكل التنظيمية،الاختيار و التوظيف، التدريب و التنمية، إدارة تقييم الأداء، نظام التعويضات)

#### 1. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد التصاميم والهيكل التنظيمية

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد التصاميم والهيكل التنظيمية وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعده التصاميم و الهيكل التنظيمية ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

جدول رقم(08): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد التصاميم و الهيكل التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
1	يتم ربط خطط الموارد البشرية بالرؤية طويلة المدى للمؤسسة	30	54	10	6	/	4.08	0.80	1	مرتفع
2	يحدد الهيكل التنظيمي العلاقة بين الموظفين و الإدارات المختلفة	24	54	/	12	10	3.70	1.02	2	مرتفع
3	تساهم الهيكل التنظيمية في تسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية	36	40	20	4	/	4.08	0.80	1	مرتفع

4	يتم توزيع المسؤوليات و المهام بشكل واضح	24	36	20	20	/	3.64	1.03	3	مرتفع
	التصاميم و الهياكل التنظيمية						3.79	0.56	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التصاميم و الهياكل التنظيمية قد بلغت (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.56) وهي في مستوى قبول مرتفع حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة الأولى و الثالثة التي تنص على أنه: " يتم ربط خطط الموارد البشرية بالرؤية طويلة المدى للمؤسسة و أن الهياكل التنظيمية تساهم في تسهيل اتخاذ القرارات الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.80) بمستوى قبول مرتفع ، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة الثانية التي تنص على أن: " الهيكل التنظيمي يحدد العلاقة بين الموظفين و الإدارات المختلفة " بمتوسط حسابي قدره (3.70) و انحراف معياري (1.02) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة الرابعة التي تنص على أنه: " يتم توزيع المسؤوليات و المهام بشكل واضح " بمتوسط حسابي قدره (3.64) و انحراف معياري (1.03) بمستوى قبول مرتفع.

بناءً على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول مرتفع لإجمالي عبارات هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بأن التصاميم و الهياكل التنظيمية مطبقة أو فعالة لديهم.

## 2. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد الاختيار و التوظيف

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد الاختيار و التوظيف وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعد الاختيار و التوظيف ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

جدول رقم (09): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد الاختيار و التوظيف

الرقم	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
5	تعتمد المنظمة معايير واضحة و شفافة في عملية اختيار الموظفين الجدد	22	44	16	10	08	3.62	1.17	2	مرتفع
6	يتم استقطاب الكفاءات بما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	6	70	10	14	/	3.68	0.85	1	مرتفع
7	يتم اختيار القيادات بناءً على قدراتهم الإستراتيجية و ليست فقط الخبرة	/	66	10	24	/	3.42	0.90	3	مرتفع
8	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لجذب الكفاءات	/	40	24	12	24	2.80	1.23	4	متوسط

متوسط	/	0.55	3.38	الاختيار و التوظيف
-------	---	------	------	--------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الاختيار و التوظيف قد بلغت (3.38) وبانحراف معياري قدره (0.55) وهي في مستوى قبول متوسط حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة السادسة التي تنص على أنه: " يتم استقطاب الكافآت بما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة " بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (0.85) بمستوى قبول مرتفع ، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة الخامسة التي تنص على أن: " المنظمة تعتمد على معايير واضحة و شفافة في عملية اختيار الموظفين الجدد " بمتوسط حسابي قدره (3.62) و انحراف معياري (1.17) بمستوى قبول مرتفع أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة السابعة التي تنص على أنه: " يتم اختيار القيادات بناء على قدراتهم الإستراتيجية و ليست فقط الخبرة ". بمتوسط حسابي قدره (3.42) و انحراف معياري (0.90) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة الثامنة التي تنص علأن " المؤسسة تستخدم أساليب حديثة لجذب الكافآت " بمتوسط حسابي قدره (2.80) و انحراف معياري (1.23) بمستوى قبول متوسط.

بناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول متوسط لإجمالي عبارات هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد الاختيار و التوظيف لديهم لكن ليس بالقوة الكبيرة.

### 3. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد التدريب و التنمية

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد التدريب و التنمية وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعد التدريب و التنمية ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

جدول رقم(10): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد التدريب و التنمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
9	تحديد المنظمة احتياجات التدريب بناء على أهدافها المخططة	32	60	8	/	/	4.24	0.67	1	مرتفع جدا
10	تساهم برامج التدريب في تطوير المهارات العاملين بشكل مستمر	20	40	10	18	12	3.38	1.27	3	متوسط
11	يتم تقييم فعالية التدريب من خلال قياسها باستمرار	18	38	8	20	16	3.22	1.36	4	متوسط
12	تدعم المنظمة التعلم المستمر و الابتكار لدى العاملين	30	50	10	10	/	4.00	0.76	2	مرتفع
	التدريب و التنمية						3.60	0.28	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد التدريب و التنمية قد بلغت (3.60) وبانحراف معياري قدره (0.28) وهي في مستوى قبول مرتفع حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة التاسعة التي تنص على أن: " المنظمة تحدد احتياجات التدريب بناء على أهدافها المخططة " بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري (0.67) بمستوى قبول مرتفع جدا ، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة الثانية عشر التي تنص

على أن: المنظمة تدعم التعلم المستمر و الابتكار لدى العاملين " بمتوسط حسابي قدره(4.00) و انحراف معياري (0.76) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة العاشرة التي تنص على أن: برامج التدريب تساهم في تطوير المهارات العاملين بشكل مستمر ". بمتوسط حسابي قدره(3.38) و انحراف معياري (1.27) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة الحادية عشر التي تنص على أنه: " يتم تقييم فعالية التدريب من خلال قياسها باستمرار " بمتوسط حسابي قدره(3.22) و انحراف معياري (1.36) بمستوى قبول متوسط.

بناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول مرتفع لإجمالي عبارات هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد التدريب و التنمية لديهم.

#### 4. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد إدارة تقييم الأداء

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد إدارة تقييم الأداء وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعد إدارة تقييم الأداء ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

#### جدول رقم(11): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد إدارة تقييم الأداء

الرقم	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
13	تعتمد المؤسسة نظاما واضحا لتقييم الأداء	14	56	10	12	8	3.56	1.10	3	متوسط
14	يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	24	54	6	10	6	3.80	1.06	2	مرتفع
15	تساهم عملية تقييم الأداء في تحسن أداء العاملين	16	36	28	20	/	3.48	0.95	4	مرتفع
16	يتم تقييم الأداء بشكل دوري و منتظم	36	38	12	/	14	3.82	1.18	1	مرتفع
	إدارة تقييم الأداء						3.67	0.13	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد إدارة تقييم الأداء قد بلغت (3.67) و بانحراف معياري قدره(0.13) وهي في مستوى قبول مرتفع حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى للعبارة السادسة عشر التي تنص على أنه: " يتم تقييم الأداء بشكل دوري و منتظم في المنظمة " بمتوسط حسابي قدره(3.82) و انحراف معياري (1.18) بمستوى قبول مرتفع ، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة الرابعة عشر التي تنص على أنه: " يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة " بمتوسط حسابي قدره(3.80) و انحراف معياري (1.06) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة الثالثة عشر التي تنص على أن: " المؤسسة تعتمد نظاما واضحا لتقييم الأداء " بمتوسط حسابي قدره(3.56) و انحراف معياري (1.10) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة الخامسة عشر التي تنص على: " عملية تقييم الأداء تساهم في تحسن أداء العاملين " بمتوسط حسابي قدره(3.48) و انحراف معياري (0.95) بمستوى قبول مرتفع.

بناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول متوسط لإجمالي عبارات هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد إدارة تقييم الأداء لديهم لكن ليس بالقوة الكبيرة.

#### 5. اتجاهات عينة الدراسة حول بعد نظام التعويضات

يبين الجدول التالي اتجاهات عينة الدراسة حول بعد نظام التعويضات وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محاور الاستبيان والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص ببعد نظام التعويضات ككل ومستوى القبول و رتبة كل عبارة.

جدول رقم(12): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول بعد نظام التعويضات

الرقم	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
17	تعتمد المؤسسة نظام تعويضات عادل و محفز للعاملين	20	60	10	10	/	3.90	0.83	3	مرتفع
18	ترتبط الحوافز و الكافآت بمستوى الأداء و الانجاز	18	38	20	24	/	3.50	1.07	4	مرتفع
19	تساهم التعويضات في زيادة رضا العاملين و استقرارهم الوظيفي	60	40	/	/	/	4.60	0.49	1	مرتفع جدا
20	تراعي المؤسسة التوازن بين التعويضات المادية و المعنوية	35	45	10	10	/	4.05	0.84	2	مرتفع
	نظام التعويضات									
							4.01	0.40	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد نظام التعويضات قد بلغت (4.01) و انحراف معياري قدره (0.40) وهي في مستوى قبول مرتفع حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة التاسعة عشر التي تنص على أن: " التعويضات تساهم في زيادة رضا العاملين و استقرارهم الوظيفي " بمتوسط حسابي قدره (4.60) وانحراف معياري (0.49) بمستوى قبول مرتفع جدا ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة عشرون التي تنص على أن: " المؤسسة تراعي التوازن بين التعويضات المادية و المعنوية " بمتوسط حسابي قدره (4.05) و انحراف معياري (0.85) بمستوى قبول مرتفع ، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة السابعة عشر التي تنص على أن: " المؤسسة تعتمد على نظام تعويضات عادل و محفز للعاملين ". بمتوسط حسابي قدره (3.90) و انحراف معياري (0.83) بمستوى قبول مرتفع، أما المرتبة الأخيرة جاءت للعبارة الثامنة عشر التي تنص على: " الحوافز و الكافآت ترتبط بمستوى الأداء و الانجاز " بمتوسط حسابي قدره (3.50) و انحراف معياري (1.07) بمستوى قبول مرتفع.

بناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول مرتفع لإجمالي عبارات هذا البعد من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد نظام التعويضات لديهم.

ثانياً : اتجاهات عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية المستدامة

يبين الجدول رقم (13) اتجاهات عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية وذلك بتحديد المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على الأسئلة والانحراف المعياري لها لكل اختيار، وكذلك المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بالمتغير ككل .

جدول رقم(13): المقاييس الوصفية لاتجاهات عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
21	تساهم سمعة المؤسسة ميزتها التنافسية المستدامة	30	60	10	/	/	4.20	0.60	4	مرتفع
22	تمتلك المؤسسة قدرات يصعب تقليدها من قبل المنافسين	22	48	10	6	4	3.48	1.08	7	مرتفع
23	تعتمد المؤسسة على خطط فعالة للحفاظ على ميزتها التنافسية	44	44	12	/	/	4.32	0.68	1	مرتفع جدا
24	تحقق المؤسسة تميزا واضحا في منتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنافسين	34	60	/	6	/	4.22	0.65	3	مرتفع جدا
25	تعمل المؤسسة على تحسين أدائها بشكل مستمر لضمان الاستدامة	26	36	20	12	6	3.64	1.19	6	مرتفع
26	تركز المؤسسة على الابتكار كوسيلة لتعزيز ميزتها التنافسية	34	56	10	/	/	4.22	0.67	3	مرتفع جدا
27	تساهم جودة المنتجات أو الخدمات في تعزيز موقع المؤسسة في السوق	30	60	10	/	/	4.20	0.60	4	مرتفع
28	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات في السوق	20	34	24	12	10	3.42	1.23	9	مرتفع
29	تسعى المؤسسة إلى تقديم قيمة مضافة تفوق توقعات العملاء	26	44	12	18	/	3.84	1.31	5	مرتفع
30	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة لدعم ميزتها التنافسية	34	60	6	/	/	4.28	0.64	2	مرتفع جدا
31	تحقق المؤسسة توازن بين الربحية و الاستدامة في أدائها	18	32	6	24	20	3.04	1.41	10	متوسط
32	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للحفاظ على ميزتها التنافسية مستقبلا	24	36	12	18	10	3.46	1.22	8	مرتفع
	الميزة التنافسية المستدامة						3.86	0.42	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات متغير الميزة التنافسية المستدامة قد بلغت (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.42) وهي في مستوى قبول مرتفع حسب مقياس سلم ليكرات الخماسي، وقد احتلت المرتبة الأولى العبارة الثالثة و عشرون التي تنص على أن: " المؤسسة تعتمد على خطط فعالة للحفاظ على ميزتها التنافسية " بمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري (0.68) بمستوى قبول مرتفع جدا ، وجاءت في المرتبة الثانية للعبارة الثلاثون التي تنص على أن: " المؤسسة تعتمد على تقنيات حديثة لدعم ميزتها التنافسية " بمتوسط حسابي قدره (4.28) و انحراف معياري (0.64) بمستوى قبول مرتفع جدا، وجاءت المرتبة الثالثة للعبارتين الرابعة و عشرون و السادسة و العشرون اللتان تنصان على: " المؤسسة تحقق تميزا واضحا في منتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنافسين و تركز على الابتكار كوسيلة لتعزيز ميزتها التنافسية" بمتوسط حسابي قدره (4.22) و انحراف معياري (0.67) بمستوى قبول مرتفع جدا، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة الواحد و الثلاثون التي تنص على أن: " المؤسسة تحقق توازن بين الربحية و الاستدامة في أدائها " بمتوسط حسابي قدره (3.04) و انحراف معياري (1.41) بمستوى قبول متوسط أما باقي العبارات فكانت بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي بين (4.20-3.42)

بناء على كل ما سبق ذكره نستنتج وجود قبول مرتفع لإجمالي عبارات متغير الميزة التنافسية المستدامة من قبل المستجوبين، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يقرون بتواجد ميزة تنافسية مستدامة لديهم.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الميدانية والتي تهدف في العموم إلى معرفة أثر الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة اسمنت- تيسة-، و تحليل الارتباط بين متغيري و أبعاد الدراسة، وتم تقسيمه إلى:

أولاً: تحليل الارتباط بين متغيري و أبعاد الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

#### 1/تحليل الارتباط بين متغيري و أبعاد الدراسة

سيتم التطرق إلى دراسة طبيعة الارتباط و درجته فيما بين متغيري الدراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أبعادها و الميزة التنافسية و كون إجابات عينة الدراسة عبارة عن قيم فان معامل الارتباط المناسب هو معامل بيرسون، و الجدول الموالي يوضح طبيعة الارتباط و درجته بالنسبة لكل متغير و أبعاده :

جدول رقم(14): مصفوفة الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	البيانات	
التصاميم و الهياكل التنظيمية	معامل الارتباط	**0.561
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	50
الاختيار و التوظيف	معامل الارتباط	**0.553
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	50
التدريب و التنمية	معامل الارتباط	**0.677
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	50
إدارة تقييم الأداء	معامل الارتباط	**0.551
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	50

**0.706	معامل الارتباط	نظام التعويضات
0.000	مستوى الدلالة	
600	العدد	
**0.588	معامل الارتباط	الإدارة الإستراتيجية
0.000	مستوى الدلالة	
600	العدد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

\*: مستوى الدلالة 0.05

\*\* : مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.01 بين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.588) وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بالعينة المدروسة في مؤسسة اسمنت- تبسة.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين التصاميم و الهياكل التنظيمية و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.561) وهو ارتباط موجب قوي.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين الاختيار و التوظيف و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.553) وهو ارتباط موجب قوي .

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين التدريب و التنمية و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.677) وهو ارتباط موجب قوي.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين إدارة تقييم الأداء و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.551) وهو ارتباط موجب قوي .

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 بين نظام التعويضات و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.706) وهو ارتباط موجب متوسط.

## 2/التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لاختبار الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة, وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (skewness) يجب أن تكون محصورة بين (1, 1-) و (kurtosis) محصور بين (3,3-).

فيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت

جدول رقم (15): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة .

Kurtosis		Skewness		المتغيرات
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
0.199	1.254	-0.440	0.100	التصاميم و الهياكل التنظيمية
-0.320	0.199	-0.469	0.100	الاختيار و التوظيف
-0.209	0.199	-0.373	0.100	التدريب و التنمية
0.734	0.199	-0.050	0.100	إدارة تقييم الأداء
0.521	0.199	-0.848	0.100	نظام التعويضات
0.168	0.199	-0.907	0.100	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
-1.099	0.199	-0.038	0.100	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الالتواء (skewness) لمتغيرات الدراسة بكل أبعادها كانت محصورة بين (-0.907 و 0.028) و هي محصورة بين (1 ; -1) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-1.535 و 0.734) وهي محصورة بين (3 ; -3). مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### 3/ اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى و المتمثلة في :

**1H:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التصاميم و الهياكل التنظيمية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة-"

**0H:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التصاميم و الهياكل التنظيمية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة-"

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل  
**جدول رقم (16) : نتائج اختبار أنوفامعنوية النموذج)**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	156.022	1	156.022	280.882	0.000
الخطأ	332.173	598	0.555	-	-
المجموع الدوري	488.196	599	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (F) حيث بلغت قيمتها (280.882) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر للتصاميم و الهياكل التنظيمية في تحقيق ولاء الميزة التنافسية المستدامة وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات (0.555) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

**جدول رقم (17) : نتائج اختبار أنوفامعنوية النموذج) للفرضية الفرعية الأولى**

معامل الارتباط R = 0.561		الخطأ المعياري للتقدير = 0.745		معامل التحديد R Square = 0.320		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.312	
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمة T	مستوى المعنوية	ثابت الانحدار a	التصاميم و الهياكل التنظيمية
	1.004	0.32	-	7.633	0.000		
	0.613	0.037	0.565	16.760	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

- قيمة معامل الارتباط **R** بين التصميم و الهياكل التنظيمية و الميزة التنافسية المستدامة قدرت ب(0.561) أي ما يعادل نسبة (56.1%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد **R Square (0.320)**، حيث يشير إلى(32.0%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية المستدامة يفسره المتغير الفرعي التصميم و الهياكل التنظيمية، و أن الباقي ما نسبته (68.0%) ترجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.745) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل **b** تساوي (0.613)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو في التصميم و الهياكل التنظيمية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.613) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، بالتالي اختيار الفرعية الأولى **H1** و التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التصميم و الهياكل التنظيمية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة"، ورفض **H0** وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين التصميم و الهياكل التنظيمية (**IX**) و ميزة تنافسية مستدامة (**Y**) كما يلي:

$$Y=1.004+0.613X_1$$

### 2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية و المتمثلة في :

**H1:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاختيار و التوظيف و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة"

**H0:** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاختيار و التوظيف و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة"

و لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط و هو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد و هو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، و ينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل

جدول رقم (18) : نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	124.417	1	124.417	204.524	0.000
الخطأ	363.779	598	0.608	-	-
المجموع الدوري	488.196	599	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (**F**) حيث بلغت قيمتها (204.524) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر للاختيار و التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما بلغت متوسط مجموع المربعات (608.0) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي .

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط <b>R</b> = 0.553	الخطأ المعياري للتقدير = 0.779				
معامل التحديد <b>R Square</b> = 0.305	قيمة معامل التحديد المعدل = 0.254				
المتغير المستقل	معامل الانحدار <b>b</b>	<b>StdError</b>	<b>Beta</b>	قيمة <b>T</b>	مستوى المعنوية

0.000	4.857	-	0.167	0.809	ثابت الانحدار a
0.000	14.301	0.505	0.041	0.585	الاختيار و التوظيف

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

- قيمة معامل الارتباط R بين الاختيار و التوظيف و الميزة التنافسية المستدامة قدرت ب(0.553) أي ما يعادل نسبة (55.3%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد R Square (0.305)، حيث يشير إلى (30.5%) من التباين الحاصل الميزة التنافسية المستدامة يفسره المتغير الفرعي المستقل الاختيار و التوظيف، و أن الباقي ما نسبته (69.5%) ترجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.779) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية ، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.585)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في التسويق المباشر الالكتروني بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في ولاء الزبون بمقدار (0.585) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي اختيار الفرعية الأولى H1 و التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاختيار و التوظيف و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة"، ورفض 0H، وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الاختيار و التوظيف (X<sub>2</sub>) و ميزة تنافسية مستدامة (Y) كما يلي:

$$Y=0.809+0.585X_2$$

### 3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة و المتمثلة في :

H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و التنمية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة."

H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و التنمية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة."

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل

جدول رقم (20) : نتائج اختبار أنوفا(معنوية النموذج) للفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	167.220	1	167.220	311.542	0.000
الخطأ	320.976	598	0.537	-	-
المجموع الدوري	488.196	599	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (F) حيث بلغت قيمتها (311.542) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر للتدريب و التنمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، كما بلغت متوسط مجموع المربعات (0.537) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.677$		الخطأ المعياري للتقدير = 0.732	
معامل التحديد R Square = 0.458		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.341	
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta
ثابت الانحدار a	0.289	0.165	-
التدريب و التنمية	0.732	0.041	0.585
مستوى المعنوية	قيمة T		
0.080	1.753		
0.000	17.651		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل لارتباط  $R$  بين القيادة الديمقراطية و الأداء الوظيفي قدرت ب(0.677) أي ما يعادل نسبة (67.7%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد R Square (0.458)، أي (45.8%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية المستدامة تعود إلى التدريب و التنمية، و أن الباقي ما نسبته (54.2%) ترجع إلى عوامل أخرى.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.732) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.732)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسن في التدريب و التنمية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.732) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 05.0، و بالتالي اختيار الفرعية الأولى 1H و التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و التنمية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تيسة"، ورفض الفرضية 0H و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين التدريب و التنمية ( $X_3$ ) و ميزة تنافسية مستدامة (Y) كما يلي:

$$Y = 0.289 + 0.732X_3$$

#### 4.3 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة و المتمثلة في:

1H: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة تقييم الأداء و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تيسة."

0H: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تيسة."

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل

جدول رقم (22) : نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	178.079	1	178.079	343.391	0.000
الخطأ	310.117	598	0.519	-	-
المجموع الدوري	488.196	599	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (F)، حيث بلغت قيمتها

(343.391) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة، عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر للتدريب و التنمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات (0.519) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط R = 0.551		الخطأ المعياري للتقدير = 0.720		معامل التحديد R Square = 0.303		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.364	
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std Error	Beta	قيمة T	مستوى المعنوية	ثابت الانحدار a	إدارة تقييم الأداء
ثابت الانحدار a	0.360	0.153	-	2.348	0.019		
إدارة تقييم الأداء	0.715	0.041	0.604	18.531	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

- قيمة معامل لارتباط R بين إدارة تقييم الأداء و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة قدرت ب(0.551) أي ما يعادل نسبة (55.1%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد R Square (0.303)، حيث يشير إلى (30.3%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية المستدامة تعود إلى إدارة تقييم الأداء ، و أن الباقي ما نسبته (69.5%) ترجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.720) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية ، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.715)، يعني أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في إدارة تقييم الأداء بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.715) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي اختيار الفرعية الأولى H<sub>1</sub> والتي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة تقييم الأداء و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة"، ورفض H<sub>0</sub> وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين إدارة تقييم الأداء (X<sub>4</sub>) و الميزة التنافسية المستدامة (Y) كما يلي:

$$Y=0.360+0.715X_4$$

### 5.3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يتم اختبار الفرضية الفرعية الخامسة و المتمثلة في :

H<sub>1</sub>: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة."

H<sub>0</sub>: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة."

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (24) : نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
--------------	----------------	-------------	----------------	-----------------	-------------------

0.000	592.761	234.024	1	243.024	الانحدار
-	-	0.410	598	245.172	الخطأ
-	-	-	599	488.196	المجموع الدوري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار (F) حيث بلغت قيمتها (592.761) وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن الاختلافات العشوائية قليلة عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر للنظام التعويضات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك يؤكد صلاحية النموذج المتبع لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات (0.410) لفروق البواقي وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي .  
جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (معنوية معالم النموذج )

معامل الارتباط R = 0.706		الخطأ المعياري للتقدير = 0.640			
معامل التحديد R Square = 0.498		قيمة معامل التحديد المعدل = 0.497			
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	StdError	Beta	قيمة T	مستوى المعنوية
ثابت الانحدار a	0.311	0.119	-	2.607	0.009
نظام التعويضات	0.774	0.032	0.706	24.347	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:  
- قيمة معامل ارتباط R بين نظام التعويضات و ميزة تنافسية مستدامة قدرت ب(0.706) أي ما يعادل نسبة (70.6%)، ارتباط طردي قوي و بلغ معامل التحديد R Square (0.498)، حيث يشير إلى (49.8%) من التغيرات التي تحدث في ميزة تنافسية مستدامة تعود إلى نظام التعويضات، و أن الباقي ما نسبته (50.2%) ترجع إلى عوامل أخرى.  
- قيمة الخطأ المعياري للتقدير بلغت (0.6403) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.774)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في نظام التعويضات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في ميزة تنافسية مستدامة بمقدار (0.774) عند مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، و بالتالي اختبار الفرضية الخامسة H1 والتي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة"، ورفض H0 وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين نظام التعويضات (X5) و الميزة تنافسية مستدامة (Y) كما يلي:

$$Y=0.311+0.774X_5$$

#### 4/ اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والمتمثلة في :

H1: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة."  
H0: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة."

ولغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر و هو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (26): تحليل نتائج الانحدار البسيط للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.588	0.345	0.392	0.703	387.683	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية مرتفعة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة ،حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.588) بنسبة (58.8%) و بمستوى معنوية 0.000، كما تبين نتائج الجدول من خلال معامل التحديد R Square الذي استخدم لاختبار أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة والذي بلغ (0.345) ، وهذه القيمة تعني أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإمكانها تفسير التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (39.3%) بخطأ معياري قدره (0.703)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.

كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (387.683) عند مستوى معنوية 0.000 هذه القيمة اصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني وجود أثر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى المعنوية	T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري B	
0.089	1.701	-	0.150	الثوابت
0.000	19.690	0.627	0.036	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة t تساوي (19.690) بمستوى دلالة 0.000 هذه القيمة اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني قبول الفرضية الرئيسية H1 و التي مفادها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة- " ورفض الفرضية الصفرية H0 التي مفادها: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة- " "

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b تساوي (0.763)، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.763) عند مستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الإدارة الإستراتيجية (X) و الميزة التنافسية المستدامة (Y) كما يلي:

$$Y=0.255+0.763X$$

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على مؤسسة اسمنت- تبسة- وهيكلها الوظيفي و امكانياتها ،كما تم تجسيد ما جاءت به الفصول السابقة من المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة، وذلك بالاعتماد على النموذج المقترح في الدراسة، وبعد القيام بتوزيع استمارة استبيان على عينة من موظفي مؤسسة اسمنت- تبسة و بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS و بالقيام بالعديد من الاختبارات التي تحصلنا من خلالها على مجموعة من النتائج، ففي البداية تم إعطاء تحليلا وصفيا للمتغيرات الشخصية ثم تحليلا وصفيا لجميع نتائج الدراسة الاستبيان وقياس دور المتغير المستقل في تحقيق المتغير التابع، ثم وباستخدام العديد من المقاييس الإحصائية تم اختيار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالجداول البيانية والإحصائيات المتحصل عليها ، لقد تم تأكيد الفرضية الرئيسية ، و فرضياتها الفرعية الخمس وفي النهاية تم وجود دور للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة اسمنت- تبسة.

# خاتمة

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها، حيث تساعد على التخطيط السليم ، و استغلال الموارد بكفاءة و التكيف مع التغيرات البيئية و التنافسية، كما تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال وضع رؤى و أهداف واضحة و اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، كما تعد الإدارة الإستراتيجية الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لبناء و تطوير ميزتها التنافسية و المحافظة عليها .

على ضوء ما تقدم سابقا من خلال التحليل النظري و التطبيقي لأهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وأبعادها ، والميزة التنافسية المستدامة، يمكن الإشارة إلى الدور الفعال لهذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية لأنها أهم وسيلة لتفوق المؤسسة على منافسيها ، مما يساعدها على تعزيز مكانتها في السوق و تحقيق الاستدامة .

كمحصلة لما تم التوصل إليه عبر هذه الدراسة، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج و مجموعة من التوصيات على مستويات مختلفة بالإضافة إلى اقتراحات بحثية لدراسات مستقبلية .

## أولا : نتائج الدراسة النظرية

سيتم عرض أهم النتائج النظرية و التطبيقية المتوصل إليها في الجانب النظري لهذه الدراسة تم استخلاص عدة نتائج من المفاهيم التي تناولت موضوعي الإدارة الإستراتيجية ،الميزة التنافسية المستدامة أهمها ما يلي:

## خاتمة

- ◀ الإدارة الاستراتيجية هي عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تحديد أهدافها البعيدة المدى، ووضع الخطوط القرات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، مع استغلال الموارد المتاحة؛
- ◀ -الميزة التنافسية المستدامة هي القدرة على تحقيق تفوق و تميز عن المنافسين لفترة طويلة؛
- ◀ -الإدارة الإستراتيجية تلعب دورا أساسيا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اعتمادها على ممارسات استراتيجية حديثة في ادارة الموارد البشرية و تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات و تحسين أدائها مقارنة بغيرها؛
- ◀ -التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد المؤسسة على استقطاب الكفاءات المناسبة و المحافظة عليها، مما يدعم قدرتها على التميز مقارنة بالمنافسين؛
- ◀ التدريب و التطوير المستمر للعاملين يسهمان في رفع مستوى المهارات و الخبرات، الأمر الذي ينعكس ايجابا على جودة الأداء و الابداع التنظيمي؛
- ◀ -نظام التحفيز و الكافآت العادل يؤدي إلى زيادة رضا العاملين وولائهم للمؤسسة، مما يرفع الانتاجية.

## ثانيا : النتائج التطبيقية

- على المستوى الميداني، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج هي :
- ◀ تبين من خلال اتجاهات المبحوثين أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة اسمنت -تبسة- جاءت بدرجة مرتفع، يعود ذلك لوجود جهود تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية من طرف مؤسسة محل الدراسة و

أن نظام التعويضات أقوى بعد يعبر عن الإدارة الإستراتيجية، أما من جانب الميزة التنافسية المستدامة، فقد تبين من خلال اتجاهات المبحوثين أن مؤسسة اسمنت -تبسة- جاءت بدرجة مرتفع مما يدل أن لها مكانة في السوق.

- ◀ -كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية و المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0.588) أي ما يعادل (58.8%) وهو ارتباط طردي قوي.

## ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات:

- ◀ تم اختبار نموذج الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة اسمنت -تبسة-، اين تم فحص الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية وقد:
- ◀ تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة-"" بمعامل ارتباط ايجابي قوي بلغ (0.588)، و أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإمكانها تفسير التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (34.5%) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.
- ◀ تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتصاميم و الهياكل التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة-"" بمعامل ارتباط ايجابي قوي بلغ (0.561)، و أن التصاميم و الهياكل التنظيمية بإمكانها تفسير التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (32.0%) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.
- ◀ تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار و التوظيف و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة-"" بمعامل ارتباط ايجابي قوي بلغ (0.553)، و أن الاختيار و التوظيف بإمكانها تفسير التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (30.5%) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى
- ◀ تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب و التنمية و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة-"" بمعامل ارتباط ايجابي قوي بلغ (0.677)، و أن التدريب و التنمية بإمكانها تفسير التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (45.8%) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.
- ◀ تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الرابعة المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تقييم الأداء و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة-"" بمعامل ارتباط ايجابي قوي بلغ

## خاتمة

(0.551)، و أن لإدارة تقييم الأداء بإمكانها تفسير التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (30.3%) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.

تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الخامسة المتمثلة في "" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عند مستوى معنوية 05% بمؤسسة اسمنت- تبسة- "" بمعامل ارتباط ايجابي قوي

بلغ (0.706)، و أن نظام التعويضات بإمكانها تفسير التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (49.8%) أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى.

### رابعا: توصيات الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة هذا الموضوع، تم استخلاص عدد من التوصيات، والتي تمثل مختلف جوانب الإدارة الإستراتيجية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يمكن اقتراح ما يلي :

- -العمل على تطوير هياكل تنظيمية مرنة وربطها بخطط طويلة المدى؛
- تحسين سياسات التوظيف بحيث تكون شفافة و استقطاب الكفاءات ؛
- الاستثمار المستمر في تدريب و تنمية الموارد البشرية؛
- -الاعتماد على أنظمة موضوعية لتقييم الأداء ؛
- تقديم تعويضات و حوافز عادلة و محفزة بما يضمن الحفاظ على الكفاءات و رضاهم ;

### خامسا: آفاق الدراسة

تمحور موضوع هذه الدراسة حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة اسمنت – تبسة-، ولفتح آفاق البحث في هذا الموضوع نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون مشاريع لبحوث مستقبلية، نذكر منها:

- تحديات الإدارة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي؛
- دور اليقظة الإستراتيجية في دعم التحول الرقمي؛
- دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز القدرات التنافسية المستدامة للمؤسسات؛
- أثر الإدارة الإستراتيجية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار النشر الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. أحمد نشيد مصطفى، مدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتاب للنشر، القاهرة، 2001.
5. بن حمدان، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. جيمسين إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة - الإدارة، التنظيم والإستراتيجية، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
7. خلف بن تركي ناحل العربي، معايير الإدارة الاستراتيجية، دار الناشر الدولي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016.
8. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
9. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
10. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
12. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
13. مايكل بورتر، الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق والمحافظة عليه، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004. (وكذلك ترجمة فيليب دلفيرج، 1997).
14. محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
15. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، 2001.
17. وائل محمد إدريس، ظاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. يوسف حجيم سلطان الطائي، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: التعريف الإلكتروني، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. الرسائل الجامعية (دكتوراه، ماجستير)
20. بن قايد فاطمة الزهراء، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة" (SNVI)، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010/2011.
21. تشيدودا كريمة، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، 2021.
22. رزق الله سلمى، "تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري"، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017.
23. سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية حالة مجمع صيدال الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2008/2007.
24. مؤيد حسن علي الهاتمي، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية"، مذكرة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
25. نافع سمية، "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
26. نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
27. المجلات العلمية والمدخلات:
28. بشري بشير، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2022.

## قائمة المراجع

29. بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، "دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات"، ورقة بحثية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
30. حنان بن عودة، "متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع، جامعة الشلف، الجزائر.
31. الداوي الشيخ، "تحليل اثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 6، 2008.
32. رزق الله سلمى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد التاسع، 2017.
33. فلاق رضوان، "دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية"، مجلة اباحات اقتصادية و ادارية، المجلد 14، العدد 2، 2020.

## 34. ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية (Foreign References)

### 35. Books:

36. Armstrong, M., & Taylor, S., Strategic human resource management: Concepts and practices, Kogan Page, London, 2014.
37. Barney, J., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Pearson Education, 4th Edition, 2011.
38. Boxall, P., & Purcell, J., Strategy and human resource management, Palgrave Macmillan, London, 2003.
39. Chandler, A. D., Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, MIT Press, 1962.
40. Das Gupta, A., Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive Advantage, Routledge, 2020.
41. Dessler, G., Human resource management, 12th ed., Pearson Education, 2011.
42. Dinçer, H., & Yüksel, S. (Eds.), Financial Strategies in Competitive Markets, Springer, 2021.
43. Koontz, H., & O'Donnell, C., Principles of management, McGraw-Hill, 1976.
44. Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985 (and 2008 edition).

### 45. Journals & Periodicals:

46. Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17(1), 1991.
47. Guseinov, I., "Strategic Human Resource Management and its impact on organizational performance", Journal of Business and Economics Review, 4(1), 2019.
48. Hemmati Noedoust Gilani, M., et al., "The role of strategic human resource management in creation of competitive advantages", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 16, 2012.
49. Hendry, C., & Pettigrew, A., "Human Resource Management: an agenda for the 1990s", International Journal of Human Resource Management, vol.1, No.1, 1986.
50. Kareska, Katerina, "Human resource management strategies for achieving competitive advantage of organizations", Strategy Models for Firm Performance, 2023.
51. Kresnawidiansyah Agustian et al., "Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage", Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), Vol. 1, No. 2, 2023.

## قائمة المراجع

52. Orji, C., et al., "Dimensions of Strategic Human Resource Management in Modern Organizations", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(3), 2022.
53. Semaan, N., et al., "Competitive Advantage and Performance: The Case of Lebanese SMEs", European Journal of Business and Management, 12(18), 2020.
54. Wright, P. M., & McMahan, G. C., "Theoretical perspectives for Strategic human resource management", Human Resource Management Review, vol.2, No. 2, 1992.
55. Yuleva, R. E., "Competitive Advantages and Competitive Strategies of Small and Medium-Sized Enterprises", Economics and Management, 16(1), 2019.



ملحق رقم (01): استبانة البحث  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد العربي التبسي- تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
السنة: ثانية ماستر



## إستمارة استبيان

### تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال أقدم لكم هذا الاستبيان للمساعدة في إتمام هذه الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إنجاز دراسة بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية اسمت - تبسة - " وهذا عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الإستمارة المرفقة علما أن إجاباتكم تستعمل فقط لغايات البحث العلمي كما أنها ستحاط بالسرية التامة. لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة x أمام العبارة التي ترونها مناسبة .  
ملاحظة: مع العلم أن المعلومات المقدمة تستخدم لأغراض علمية فقط.  
تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير على تعاونكم

تحت الإشراف:  
د. عمران الزين

من إعداد الطالبتين:  
نور اليقين عوفار  
وصال بدري

السنة الجامعية: 2025-2026

أولاً: البيانات شخصية

يرجى علامة x أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  30 إلى أقل من 40 سنة  40 إلى أقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المرحل العلمي:

ثانوي  ليسانس  ماستر

4- الخبرة المهنية: أقل من سنة

من 1 إلى أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

## المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لرقم	العبارة	ير موافق بشدة	ير موافق	حايد	وافق	وافق بشدة
	<b>التصاميم والهيكل التنظيمية</b>					
1	يتم ربط الخطط الموارد البشرية بالرؤية طويلة المدى للمؤسسة.					
2	يحدد الهيكل التنظيمي العلاقة بين الموظفين والإدارات المختلفة.					
3	تساهم الهياكل التنظيمية في تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
4	يتم توزيع المسؤوليات والمهام بشكل واضح.					
	<b>الاختيار والتوظيف</b>					
5	تعتمد المنظمة معايير واضحة وشفافة في عملية الاختيار الموظفين جدد.					
6	يتم استقطاب الكفاءات بما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.					
7	يتم اختيار القيادات بناء على قدراتهم الإستراتيجية وليست فقط الخبرة.					

قائمة الملاحق

8	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة لجذب الكافات.				
<b>التدريب والتنمية</b>					
9	تحديد المنظمة احتياجات التدريب بناء على أهدافها المخططة.				
0	تساهم برامج التدريب في تطوير المهارات العاملين بشكل مستمر.				
1	يتم تقييم فعالية التدريب من خلال قياسها بإستمرار.				
2	تدعم المنظمة التعلم المستمر والابتكار لدى العاملين.				
<b>إدارة تقييم الأداء</b>					
3	تعتمد المنظمة نظاما واضحا لتقييم الأداء				
4	يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.				
5	تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.				
6	يتم تقييم الأداء بشكل دوري ومنتظم.				
<b>نظام التعويضات</b>					
7	تعتمد المنظمة نظام التعويضات عادلا ومحفزا للعاملين.				
8	ترتبط الحوافز والكافات بمستوى الأداء والانجاز.				
9	تساهم التعويضات في زيادة رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي.				
0	تراعي المنظمة التوازن بين التعويضات المادية والمعنوية.				

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

رقم	العبارة	وافق بشدة	وافق	حايد	ير موافق	ير موافق بشدة
1	تساهم سمعة المؤسسة في دعم ميزاتها التنافسية المستدامة.					
2	تمتلك المنظمة قدرات يصعب تقليدها من قبل المنافسين.					

## قائمة الملاحق

				تعتمد المنظمة على خطط فعالة للحفاظ على ميزتها التنافسية.	3
				تحقق المنظمة تميزا واضحا في منتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنافسين.	4
				تعمل المنظمة على تحسين أدائها بشكل مستمر لضمان الاستدامة.	5
				تركز المنظمة على الابتكار كوسيلة لتعزيز ميزتها التنافسية.	6
				تساهم جودة المنتجات أو الخدمات في تعزيز موقع المنظمة في السوق.	7
				تستجيب المنظمة بسرعة للتغيرات في السوق.	8
				تسعى المنظمة إلى تقديم قيمة مضافة تفوق توقعات العملاء.	9
				تعتمد المنظمة على تقنيات حديثة لدعم ميزتها التنافسية.	0
				تحقق المنظمة توازن بين الربحية والاستدامة في أدائها.	1
				تمتلك المنظمة رؤية واضحة للحفاظ على ميزتها التنافسية مستقبلا.	2

شكرا على تعاونكم

ملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي- تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

الخاص بمذكرة ماستر

تخصص : إدارة أعمال

تحت عنوان: دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت - تبسة-

الجامعة	جهة التدريس	الاسم و اللقب	لرقم
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	أ.د دريس يحيى	1
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	أ. مقران علجية	2
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	أ.بطوري رمضان	3

قائمة الملاحق

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	أ.د أوريبي هبة الله	4
-------------------------------------	---	------------------------	---

تحت الإشراف:  
د.عمران الزين

من إعداد الطالبتين:  
نور اليقين عوفار  
وصال بدري

السنة الجامعية: 2025-2026

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج التحليل الاحصائي spss

Frequency Table

الجنس

		Freq uency	Per cent
alid	v ذ كر	30	60
	ا نثى	20	40
Total		50	100 ,0

السن

		Freq uency	Per cent
alid	v أقل من 30 سنة	10	20
	من 30 سنة إلى 40 سنة	12	24
	من 41 سنة إلى 50 سنة	21	42
	أكثر من 50 سنة	7	14
	Total	600	100 ,0

المؤهل العلمي

		Freq uency	Per cent
ي	ثانوي	10	20
	جامع	32	64

## قائمة الملاحق

شهادا ت أخرى	08	16
Tota 1	50	100 ,0

### Scale: ALL VARIABLES

#### Reliability Statistics

Cronbach 's Alpha	N of Items
,979	32

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Cronbac h's Alpha if Item Deleted
التصاميم و الهياكل التنظيمية	192,3069	1290,057	,883
الاختيار و التوظيف	192,3129	1286,170	,907
التدريب و التنمية	192,5472	1280,079	,945
إدارة تقييم الأداء	192,7125	1284,295	,861
نظام التعويضات	192,2125	1288,376	,847
الإدارة الإستراتيجية	192,4184	1285,731	,961
الميزة التنافسية	193,0624	1281,390	,978

#### Correlations

		التصاميم و الهياكل التنظيمية	الاختيار و التوظيف	التدريب و التنمية
التصاميم و الهياكل التنظيمية	Pearson Correlation	1	,915**	,848**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	50	50	50
الاختيار و التوظيف	Pearson Correlation	,915**	1	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	50	50	50
التدريب و التنمية	Pearson Correlation	,848**	,887**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	

قائمة الملاحق

N		50	50	50
إدارة تقييم الأداء	Pearson			
	Correlation	,903**	,906**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N		50	50	50
نظام التعويضات	Pearson			
	Correlation	,830**	,907**	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N		50	50	50
الإدارة الإستراتيجية	Pearson			
	Correlation	,947**	,974**	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N		50	50	50
الميزة التنافسية	Pearson			
	Correlation	,561**	,553**	,677**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N		50	50	50

Correlations

		إدارة تقييم الأداء	نظام التعويضات	الإدارة الإستراتيجية
التصاميم و الهياكل التنظيمية	Pearson			
	Correlation	,903	,830**	,947**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N		600	600	600
الاختيار و التوظيف	Pearson			
	Correlation	,906**	,907	,974**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N		600	600	600
التدريب و التنمية	Pearson			
	Correlation	,825**	,878**	,938
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
N		600	600	600
إدارة تقييم الأداء	Pearson			
	Correlation	1**	,820**	,941**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
N		600	600	600
نظام التعويضات	Pearson			
	Correlation	,820**	1**	,936**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
N		600	600	600

قائمة الملاحق

الإدارة الإستراتيجية	Pearson			
	Correlation	,941**	,936**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	600	600	600
الميزة التنافسية	Pearson			
	Correlation	,551**	,706**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	600	600	600

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561 <sup>a</sup>	,320	,312	,745

a. Predictors: (Constant), التصميم و الهياكل التنظيمية

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	156,022	1	167,220	280,882	,000 <sup>b</sup>
	Residual	332,173	48	,555		
	Total	488,196	49			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), التصميم و الهياكل التنظيمية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,289	,32		7,653	,080
	التصميم و الهياكل التنظيمية	,732	,037	,565	17,651	,000

## قائمة الملاحق

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,553 <sup>a</sup>	,305	,254	,779

a. Predictors: (Constant), الاختيار و التوظيف

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	124,417	1	178,079	204,524	,000 <sup>b</sup>
	Residual	363,779	48	,519		
	Total	488,196	49			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الاختيار و التوظيف

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,809	,167		4,857	,000
	تشبيط المبيعات الإلكترونية	,585	,041	,505	14,301	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,677 <sup>a</sup>	,458	,341	,732

قائمة الملاحق

- a. Predictors: (Constant), التدريب و التنمية  
 b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	167.220	1	167.220	311.542	,000 <sup>b</sup>
	Residual	320.976	48	,537		
	Total	488,196	49			

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية  
 b. Predictors: (Constant), التدريب و التنمية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,289	,165		1.753	,089
	التدريب و التنمية	,732	,041	,585	17.651	,000

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,551 <sup>a</sup>	,303	,364	,7200

- a. Predictors: (Constant), إدارة تقييم الأداء  
 b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	178.079	1	178.079	343.391	,000 <sup>b</sup>

قائمة الملاحق

Residual	310.117	48	,519		
Total	488,196	49			

- a. Dependent Variable الميزة التنافسية  
 b. Predictors: (Constant), إدارة تقييم الأداء

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.360	,153		2,348	,000
	البيع الشخصي الإلكتروني	,715	,041	,604	18,531	,000

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706 <sup>a</sup>	,498	,497	,64095

- a. Predictors: (Constant), نظام التعويضات  
 b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	243.024	1	234.024	292,761	,000 <sup>b</sup>
	Residual	245.172	48	,410		
	Total	488,196	49			

- a. Dependent Variable: الميزة التنافسية  
 b. Predictors: (Constant), نظام التعويضات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

قائمة الملاحق

1	(Constant)	,311	,119		2.607	,000
	نظام التعويضات	,774	,032	,706	24.347	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,588 <sup>a</sup>	,345	,392	,70377

a. Predictors: (Constant), الإدارة الإستراتيجية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	192,014	1	192,014	387,683	,000 <sup>b</sup>
	Residual	296,181	598	,495		
	Total	488,196	599			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الإدارة الإستراتيجية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,255	,150		1,701
	الإدارة الإستراتيجية	,763	,036	,627	19,690

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Sig.
1	(Constant)	,089

## قائمة الملاحق

عناصر المزيج الترويج الإلكتروني

,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ملحق رقم(04): اتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التيمي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
بإدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة التعليم والتقييم

## اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التيمي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة الإستراتيجية جيتا  
مقرها: تبسة

ممثلة من طرف: حمادي محمد مالك الوظيفية: مدير الموارد البشرية

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- عورتار دور البفيم 2- ديري وصال

ماستر التخصص: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة: دور الآلية الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

أحمد عمران التريجة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- / / / / / 2- / / / / / 3- / / / / /

4- / / / / / 5- / / / / /

ليسانس التخصص: / / / / /

عدم إن تقرير التبرص: / / / / /

الاستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ايامي 1989.

**المادة الثانية :** يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

**المادة الثالثة :** التريص التطبيقي يجري في مصلحة :

الوحدة التجريبية  
الفترة من : ..... الى : .....

**المادة الرابعة :** برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

**المادة الخامسة :**

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

**المادة السادسة :** خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم اماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

**المادة السابعة :** في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

**المادة الثامنة :** تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

**المادة التاسعة :** في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

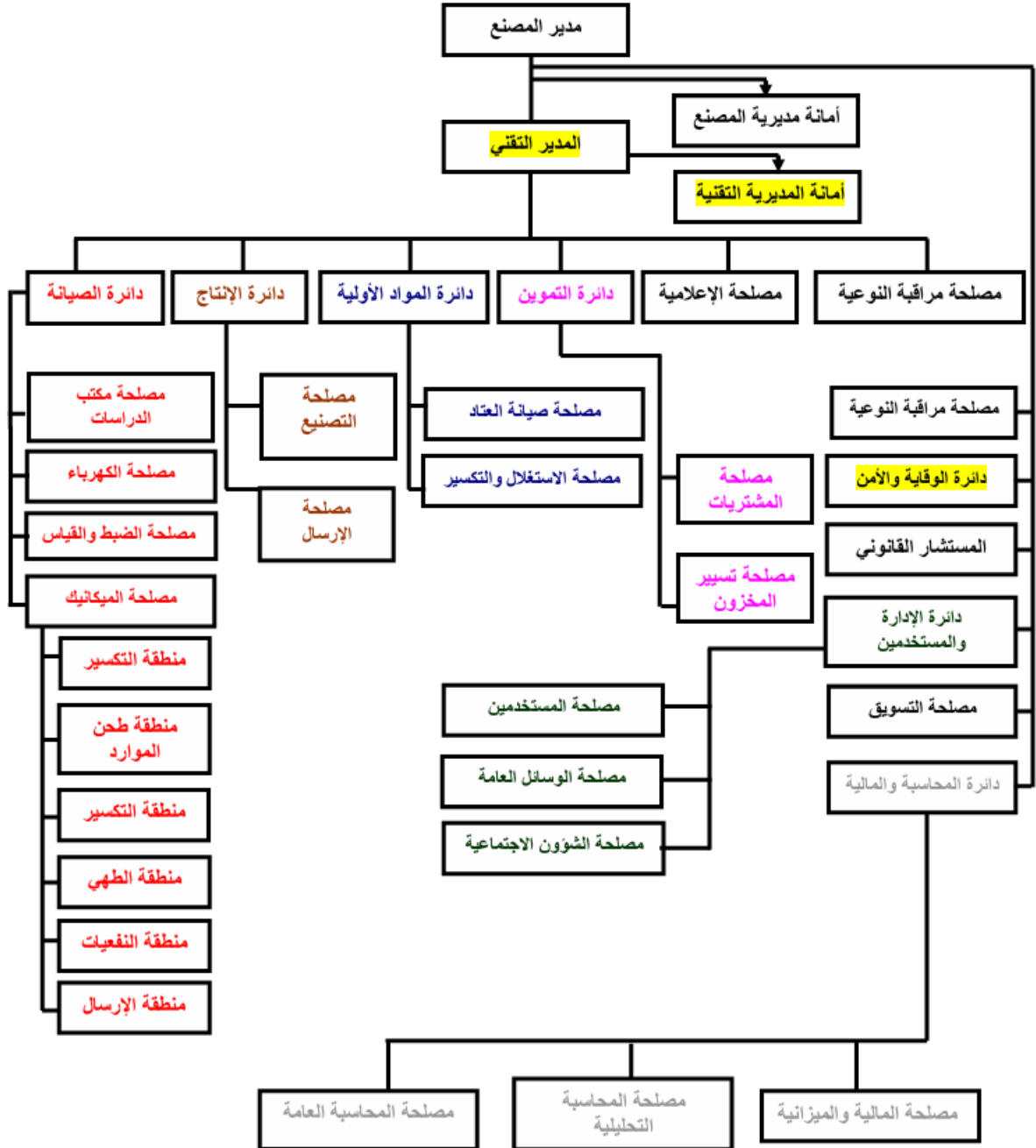
**المادة العاشرة :** تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل إتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإذ فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل . المسكن . المطعم.



إدارة المؤسسة المستقبلية  
هدى بن الوارد المسيرة  
FACULTÉ DES SCIENCES  
UNIVERSITÉ TLEMCEN

ملحق رقم (05): هيكل المؤسسة

هيكل التنظيمي للمؤسسة



ملحق رقم(06): اذن بالطبع



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة الاسمنت تبسة)، من خلال التركيز على كيفية مساهمة السياسات والممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة. وتناولت الدراسة مجموعة من الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مثل التصميم و الهياكل التنظيمية للموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ونظام التعويضات والحوافز، باعتبارها عوامل مؤثرة في بناء الكفاءات وتحقيق التفوق التنافسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بهدف التعرف على مدى تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومدى انعكاسها على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تساهم الإدارة الفعالة للموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين، تحسين جودة الأداء، تشجيع الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع التركيز على تطوير مهارات العاملين، وتحسين نظم التحفيز والتقييم، بما يضمن تحقيق الاستدامة والتميز في ظل المنافسة المتزايدة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الميزة التنافسية المستدامة. التصميم و الهياكل التنظيمية. الاختيار والتوظيف. التدريب والتنمية. الادارة وتقييم الأداء. نظام التعويضات.

**Abstract:**

This study aims to highlight the role of Strategic Human Resource Management (SHRM) in achieving a sustainable competitive advantage within economic institutions by focusing on how strategic HR policies and practices contribute to improving organizational performance and enhancing the institution's ability to adapt and survive in a changing competitive environment. The study addressed a set of key dimensions of strategic human resource management, such as strategic human resource planning, recruitment and selection, training and development, performance evaluation, and compensation and incentive systems, as influential factors in building competencies and achieving competitive superiority.

The study adopted the descriptive analytical approach through the distribution of a questionnaire to a sample of employees within the institution under study, with the aim of identifying the extent to which strategic human resource management practices are applied and their impact on achieving the dimensions of sustainable competitive advantage. The findings revealed a statistically significant positive relationship between strategic human resource management and the achievement of sustainable competitive advantage. Effective human resource management contributes to improving employee efficiency, enhancing performance quality, encouraging innovation, and strengthening the institution's long-term competitiveness.

In light of the obtained results, the study recommended the need to strengthen attention to strategic human resource management and align it with the institution's strategic objectives, while focusing on developing employees' skills and improving motivation and performance evaluation systems to ensure sustainability and excellence in the face of increasing competition.

**Keywords :** strategic human resource management. Sustainable competitive advantage. Organizational design and structures. Recruitment and selection. Training and development. Performance evaluation management. Compensation system

