



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية: الدور المعدل للإدارة الإلكترونية

"دراسة على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم"

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE STRATEGIES ON COMPETITIVE ADVANTAGE-MANAGEMENT AS A MODERATOR

بحث لتكملة متطلبات نيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

المشرف:

د. أمينة عبدالقادر علي حميدة

إعداد الدارس :

مدثر صلاح الأمين أحمد

أغسطس 2019م - 1441هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإية

(قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَ مِنَّمَا عَلَّمْتَ رُشْدًا ﴿66﴾ قَالَ إِنَّكَ لَنْ تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا ﴿67﴾
وَكَيفَ تَصْبِرُ عَلَىٰ مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا ﴿68﴾ قَالَ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا ﴿69﴾)

سورة الكهف الآيات 66-69

الإهداء

إلى من أسأل الله أن يحفظهما، والدي ووالدتي،،
إلى من أتمنى لهم الخير، إخواني وأخواتي الأعزاء،،
إلى أصدقائي الطيبين،،
إلى زملائي الكرام،،
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع،،
أهدي هذا الدراسة،،

الشكر والعرفان

شكراً لله على توفيقه وإحسانه، حمداً لله على فضل وإمتنانه، على كل النعم الظاهرة والباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر والتقدير وعرفاناً لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ذلك الصرح العظيم وكلية الدراسات التجارية ونخص بالشكر قسم إدارة الأعمال ولا يفوتني أن أشكر الدكتورة/ أمينة عبدالقادر المشرف على هذا العمل المتواضع على كل ما أسدته لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال هذه الفترة، ولا ننكر أخلاقها العالية بتعاملها وتواضعها، أسأل الله أن يجزيها خير الجزاء، كما أشكر الأساتذة محكمي الإستمارة والأساتذة أعضاء اللجنة لقبول مناقشة هذه الدراسة وكما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني أو ساهم في إتمام هذا العمل.

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى إختبار الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. حيث إستخدمت هذه الدراسة الإستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة غير إحتماية قصدية بلغ حجمها (200) مفردة أُخذت من المؤسسات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم. ولغرض تحليل البيانات إستخدمت هذه الدراسة طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج سمارت بي إل إس الإصدار الثالث (Smart PLS 3.0). وأجري التحليل على عدد (170) من الإستبانات التي كانت صالحة لذلك بمعدل إستجابة بلغ (85%). كما تم إختبار الفرضيات المقترحة بإستخدام أسلوب تحليل المسار ولتحقيق أهداف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان لديها تأثير إيجابي ذا دلالة احصائية في الميزة التنافسية، على الرغم من أن بعض أبعادها لم يكن له تأثير على بعض أبعاد الميزة التنافسية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الإدارة الإلكترونية كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين بعض أبعاد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. جميع هذه النتائج تمت مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة. كما قدمت هذه النتائج العديد من التأثيرات النظرية والتطبيقية كان أهمها، أن أوصت متخذي القرار بالتركيز على إستراتيجيات الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص بالمحافظة على الموارد البشرية وذلك لتأثيرها الإيجابي على جميع أبعاد

الميزة التنافسية، كما أوصت هذه الدراسة متخذي القرار بالإستثمار في الأنظمة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لتأثيرها الإيجابي على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. من جهة أخرى، أقرت هذه الدراسة بوجود عدة محددات قدمت من خلالها توصيات للبحوث المستقبلية.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the influence of Human Resource Management Strategies on competitive advantage. In addition, this study aimed to examine the moderating effect of E-management on the relationship between HRM strategies and competitive advantage. To achieve the research objectives, this study adopted analytical descriptive design. The survey was used to collect the data from a convenience sample of (200) among Sudanese industrial firms. This study employed structural equation modeling using Smart PLS 3.0 software to analyze (170) valid cases obtained from the study population. The path coefficient analysis was used to test the proposed hypotheses. The findings revealed that HRM Strategies positively influences Competitive advantage, however, some components of HRM strategies were found to have no influence on some components of competitive advantage. The results also indicated that E-management has a significant positive effect on the relationship between HRM strategies and competitive advantage. These findings were discussed in the light of previous literature. As a conclusion, the

results offered useful implications to theory and practice; among which is that decision makers should pay more attention to HRM strategies, particularly HR Retention strategy; for its positive impact on all components of competitive advantage. As well as, careful consideration should be given to the investment on the electronic systems related to management and business; for its positive influence on the relationship between HRM strategies and competitive advantage. On the other hand, this study acknowledged several limitations and presented insightful suggestions for future research.

فهرس الموضوعات:

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ث	الشكر والعرفان
ج	المستخلص
خ	Abstract
ذ	فهرس الموضوعات
ش	فهرس الجداول
ص	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1	1-1 : المقدمة
2	2-1 : مشكلة الدراسة
3	3-1 : تساؤلات الدراسة
3	4-1 : أهداف الدراسة
3	5-1 : أهمية الدراسة
4	1-5-1 : الأهمية النظرية

4	2-5-1 : الأهمية التطبيقية
5	6-1 : التعريف الإجرائيات
7	7-1 : تنظيم الدراسة
8	8-1 : خلاص الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري لدراسة	
9	1-2 : المبحث الأول:إدارة الموارد البشرية
16	2-2 : المبحث الثاني:الميزة التنافسية
22	3-2 : المبحث الثالث:الإدارة الإلكترونية
26	4-2 : المبحث الرابع: العلاقة بين المتغيرات
الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة	
31	1-3 : النظريات المفسرة والداعمة للنموذج
31	2-3 : نموذج الدراسة المقترح
31	3-3 : فرضيات الدراسة
34	4-3 : منهجية الدراسة
35	5-3 : مصادر الحصول على المعلومات
35	6-3 : مجتمع وعينة الدراسة
36	7-3 : قياس متغيرات الدراسة
40	8-3 : الأساليب الإحصائية

40	9-3 : الخاتمة
41	الفصل الرابع : تحليل البيانات
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
65	0-5 : ملخص النتائج
65	1-5 : مناقشة النتائج
66	2-5 : التوصيات
66	1-2-5 : العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية
68	2-2-5 : العلاقة بين الإستقطاب والميزة التنافسية
69	3-2-5 : العلاقة بين المحافظة التدريب والميزة التنافسية
69	4-2-5 : العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والميزة التنافسية
72	3-5 : الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين الإستقطاب والميزة التنافسية
73	1-3-5 : الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية
74	2-3-5 : الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والميزة التنافسية
75	4-5 : تأثيرات الدراسة
76	1-4-5 : التأثيرات النظرية

77	2-4-5 : التآثيرات التطبيقية
77	5-5 : محددات الدراسة
78	6-5 : التوصية ببحوث مستقبلية
80	المراجع
84	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	مقارنة بين فلسفات الموارد البشرية	2-1
36	قياس متغيرات الدراسة	3-1
42	يوضح بيانات المبحوثين الشخصية	4-1
43	يوضح اختبار المصادقية لمحاور الدراسة	4-2
47	يوضح القيمة الإحصائية لمؤشرات مطابقة النموذج	4-3
49	يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات إدارة الموارد البشرية	4-4
52	يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات الميزة التنافسية	4-5
53	يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات الإدارة الإلكترونية	4-6
56	يوضح الفرض الأول المتعلق بالدراسة	4-7
58	يوضح الدور المعدل الإدارة الإلكترونية في تعديل العلاقة بين الإستقطاب والميزة التنافسية	4-8
60	يوضح الدور المعدل الإدارة الإلكترونية في تعديل العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية	4-9
62	يوضح الدور المعدل الإدارة الإلكترونية في تعديل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والميزة التنافسية	4-10
62	يوضح ملخص النتائج	4-11

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
31	نموزج الدراسة المقترح	3-1
44	نموزج الدراسة المعدل	4-1
49	يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلقة بعبارات إدارة الموارد البشرية	4-2
51	يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلقة بعبارات الميزة التنافسية	4-3
53	يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلقة بعبارات الإدارة الإلكترونية	4-4
55	يوضح النموزج المعدل للدراسة	4-5
56	يوضح إثبات فروض الدراسة	4-6
58	يوضح الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في تعدل العلاقة بين الإستقطاب والميزة التنافسية	4-7
60	يوضح الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في تعدل العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية	4-8
62	يوضح الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والميزة التنافسية	4-9

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول : خطة البحث

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

خطة الدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

تعرف الادارة الاستراتيجية علي انها الميزة التنافسية وقلب المؤسسة في السوق لكي تصبح ناجحة علي المدى البعيد ، ولكي تصبح الميزة مستدامة بالنسبة الي المنظمة يجب توفر عدة خصائص فريدة لكي تتميز اعمالها ومن اهمها تحقيق اعلي العوائد , ودرجة استمرارية خدمة المنتج علي المدى الطويل ومن ابرز الخصائص التي قد تجعل اي منظمة تنافس على المدى الطويل ان تكون منتجاتها ذات قيمة , ان تكون نادرة الوجود بين منافسيها وان تكون موازية استراتيجياً بالقدرة والموارد لاي منافسيها (الدوري، وابوسالم 2011م). يعتبر العنصر البشري في المنظمة من اهم الاصول التي تمتلكها المنظمة فالموارد البشريه هم الذين يخترعون وابتكرون ويضيفون ويجددون ويديرون وينظمون وينفذون وما لم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الموارد البشرية فانها تفتقر الى الكفاءة والى الاداء المتميز (جاد الرب 2009 م).

العنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والابداع والابتكار والتطوير يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية وأن لايجعلها عائق نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الامثل لطاقات المجتمع العلمية والانتاجية فضلاً عن الاستغلال الرشيد للموار الطبيعية والاستثمارات المتاحة (جودة 2010).

تعمل الادارة الالكترونية على تحسين جودة اداء المنظمات من خلال استخدام اساليب الكترونية حديثة تتسم بالكفاءة العالية والفاعلية والسرعة والقدرة على مواكبة مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها ويرى بعض الباحثين ان المنظمات تواجه ضغوطات وتحديات متزايدة تؤثر بشكل كبير على ادائها لذا ينبغي إدارك هذه التحديات من خلال تطبيق المستلزمات الضرورية للعمل الالكتروني من أجل الوصول لمستوي أداء افضل (النمر وحريم 2006م) .

2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية و دورها في الميزة الإستراتيجية الاستراتيجية في المصارف (عبدالعزيز، زعتري، 2013)، كما أن هنالك بعض الدراسات التي أجريت للتعرف على اثر ادارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وسلوك الموظفين من حيث الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك مثل دراسة (سمالي، 2015)، تأتي هذه الدراسة إسهاماً لسد الفجوات المعرفية التي تمت الإشارة إليها بالدراسات السابقة، والمتمثلة في الفجوة الأساسية التي عمدت هذه الدراسة على سدها وهي قياس الدور المعدل للإدارة الالكترونية في العلاقة بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ، كما أن تتناول العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأداء المنظمة فحسب بل ركزت على مقارنة هذا الأداء بالمنافسين في صورة الميزة التنافسية، وايضاً تم تبني ابعاد مختلفة للميزة التنافسية شملت إبداع المنتج والجودة والمرونة التشغيلية والتميز والتكلفة.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو إختلاف البيئة التي ستجرى فيها حيث أن معظم الدراسات السابقة تمت في بيئات مستقرة إقليمية واجنبية مثل دراسة (البياتي، 2016). كما أن المجتمع المدروس في هذا البحث تمثل في القطاع الصناعي بعكس الدراسات السابقة التي اخذت القطاع الخدمي كمجتمع لها مثل دراسة (عبداللطيف، 2017)، على الرغم من أن وحدة التحليل في هذه الدراسة هي شركات فقد تم إختيار حجم عينة دراسة مناسب حيث بلغ 200 مفردة ، لدعم الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع

الدراسة الكلي. أما منهجية الدراسة فقد تبنت هذا الدراسة فلسفة للإتجاه الايجابي للمعرفة مقترنة
بمنهجية كمية وتصميم بحث وصفي تحليلي.

3-1 تساؤلات الدراسة

1. ما هو اثر استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية؟
2. هل يؤثر الاستقطاب والاختيار على الميزة التنافسية ؟
3. كيف تؤثر المحافظة على الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية؟
4. ماهو دور التطوير والتدريب فى تحقيق الميزة التنافسية ؟
5. هل هنالك علاقة بين الادارة الالكترونية والميزة التنافسية؟
6. هل استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية فى ظل الادارة
الالكترونية كمتغير وسيط؟

4-1 اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للآتي:

1. التعرف على تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية .
2. التعرف على اثر استراتيجية الاستقطاب والاختيار على الميزة التنافسية.
3. التعرف على اثر استراتيجية المحافظة على الموارد البشرية على الميزة التنافسية .
4. قياس دور التطوير والتدريب فى تحقيق الميزة التنافسية .

5. معرفة طبيعة العلاقة بين الادارة الالكترونية والميزة التنافسية.

6. معرفة مدى تعديل الادارة الالكترونية للعلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة

التنافسية.

5-1 اهمية الدراسة

1-5-1 الأهمية النظرية:

1. تسهم هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ماهية استراتيجيات

ادارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية.

2. تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة المحلية والعربية بمدى تأثير

استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

3. تناولت الدراسة إضافة جديدة للمعرفة حيث استخدمت مفاهيم جديدة وعلاقات هذه المفاهيم

بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

4. تعد هذه الدراسة أرضية قوية ونقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب.

1-5-2 الأهمية التطبيقية:

من المتوقع أن تسهم الدراسة بـ:

1. توفير المعلومات لمتخذي القرار وفهم أوسع حول استراتيجيات الموارد البشرية.

2. تقديم حلول ومقترحات حول الميزة التنافسية وتطبيق الادارة الالكترونية.

3. تساعد ادارة الشركات الصناعية لمعرفة تأثير ادارة الموارد البشرية والادارة الالكترونية

على الميزة التنافسية.

1-6 التعريفات الاجرائية:-

1. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : وهي التي تعبر عن ممارسات الموارد البشرية من

خلال سياسات الاختيار والتعيين وكذلك المحافظة على العاملين عن طريق التدريب

والتطوير المستمر وتشمل الابعاد التالية:

أ- الإستقطاب والاختيار: ويقصد به تقييم المتقدمين للعمل من خلال أنشطة الموارد

البشرية المتعلقة بالعاملين .

ب- التدريب والتطوير :وهو الذي يعبر عن أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بمساعدة

العاملين على تنمية معارفهم ومهارتهم ،وقدراتهم ،اتجاهتهم الوظيفية من خلال

تحديد إحتياجات العاملين التدريبية بشكل دقيق .

ت- المحافظة على الموارد البشرية :ويقصد به الاهتمام بالعاملين ذوي التخصصات

الفريدة والعمل على انخفاض مستوي دوران العاملين من خلال توفير فرص متساوية

للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين واثاحة فرص ترويح النفس لهم

(عبدالعزیز زعتري 2013م).

2. الإدارة الإلكترونية: ويقصد بها مجموع العمليات الإدارية التي يتم من خلالها استخدام الوسائل الإلكترونية وتطبيقها بكفاءة عالية مما يؤدي الي تطوير التنظيم الإداري وتحسين القدرة التقنية لمستوي أداء الاجهزة الإلكترونية وتعزيز فاعلية تبادل المعلومات للوصول للاهداف المطلوبة (يونس 2016م).

3. الميزة التنافسية: ويقصد بها اتباع افضل الطرق والاساليب لتسويق المنتجات باهتمام خاص مما يؤدي بدوره الى اعطاء العميل قيمة كبيرة من خلال تقديم منتج مميز بسعر منخفض الأمر الذي يؤدي الى زيادة الارباح (الشمري 2014م).

أ- ابداع المنتج: وهو القيام بالاعمال بطريقة ابتكارية تختلف بجمع المهارات والتدريب والتعلم وتصنيع منتج غير مألوف باستخدام تكنولوجيا حديثة للحصول على منتجات عالية الجودة (Tone 2011) .

ث- الجودة: وهي التي ترتبط بالزبائن وقيمة المنتج المتوقعة للزبون وقد تختلف من وجهة نظر (الزبون- المنظمة) والعاملين ، لكن مفهوم الجودة يصب في قدرة المنظمة على جمع الجهود معاً (Graene 2011م) .

ج- المرونة التشغيلية: هي القدرة على التكيف مع المتغيرات ومستجدات العصر وقدرتها على الاستجابة لها ضمن احتياجات الزبائن الحديثة المستمرة (العزاوي 2011م) .

ح- التمييز: ويقصد به إعطاء قيمة متميزه يصعب تقليدها او غير قابلة للتطوير والقدرة

على الحصول عليها من قبل المنافسين مما يجعل الشركة ذات قوة في

سوقها (Djur ahim, Tooene. And Prasetiy, 2013 م).

خ- التكلفة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة من خلال خفض تكاليف الانتاج المباشرة

باستمرار للوصول الى غاياتها (لميس يوسف 2014 م) .

1-7 تنظيم الدراسة:

يتضمن البحث خمسة فصول دراسية، حيث يحتوي الفصل الأول علي (الإطار العام للدراسة)

والذي يشتمل على مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة ومن ثم أهميتها وتعريفات لمفاهيم

الدراسة، ويحتوي الفصل الثاني علي (الإطار النظري للدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل ،

ومفاهيم الدراسة (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية،الميزة التنافسية،الادارة الالكترونية) من

حيث التعريف والأهمية والأهداف والأنواع وخصائص ومميزات وأبعاد كل منها وايضاً يتضمن

العلاقة بين المتغيرات. أما الفصل الثالث يحتوى (منهجية الدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل

و نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وأسلوب الدراسة وجمع المعلومات وحجم العينة وقياس

متغيرات الدراسة،اضافةً للفصل الرابع الذي يحتوى علي (تحليل بيانات الدراسة) والذي شمل

تحليل متغيرات الدراسة أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه (لمناقشة نتائج وتوصيات

الدراسة) لمناقشة النتائج والتوصيات وتأثيرات الدراسة ومحددات الدراسة والتوصية ببعض البحوث المستقبلية وخالصة الدراسة.

1-8 خلاصة الفصل

لقد تناول هذا الفصل مشكلة الدراسة والتي تتمثل في الفجوة بين الدراسات السابقة ، واسئلة الدراسة التي تم صياغتها في شكل تساؤلات رئيسية ، والأهداف الرئيسية للدراسة ، ومن ثم وضح الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة، كما تناول أيضاً التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة ، وأخيراً تنظيم الدراسة في الفصل الثاني الذي شمل متغيرات الدراسة كمفاهيم رئيسية ثم العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال ذكرها في الدراسات السابقة والتعليق عليها وكذلك محاولة التنبؤ بنتائج هذه العلاقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إستراتيجيات الموارد البشرية

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2-0 المقدمة :

يتناول هذا الفصل متغيرات البحث استناداً على الدراسات السابقة بدأ المتغير المستقل وهو استراتيجيات ادارة ادارة الموارد البشرية وابعادها المفاهيمية المختلفة ومن ثم المتغير التابع وهو الميزه التنافسية وايضاً سيتم مناقشة المتغير المعدل وهو الادارة الالكترونية وفي ختام هذا الفصل سوف يتم التطرق الى العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة.

المبحث الاول

إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

2-1-0 تمهيد

يتناول هذا المبحث تعريف إدارة الموارد البشرية، وأهمية إدارة الموارد البشرية، وأهداف إدارة الموارد البشرية، و ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، والفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، و مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

2-1-1 تعريف ادارة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من اهم عناصر الانتاج مقارنة بالموارد الاخرى لانه يقوم بعملية الابداع والابتكار والتجديد وهو المسؤول عن وضع الاهداف والاستراتيجيات والاستثمار وان ظهور ادارة الجودة الشاملة التي تطبق في المؤسسات زادت من اهميتها، وعرفها نفر من العلماء كالتالي:

عرفها (بلوط،2015) بانها هي وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة علي الافراد او الموارد البشرية العامله

وتعرف علي انها الادارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين علي مختلف المستويات هم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم كافة الوسائل التي تمكنهم من القيام باعمالهم،لما فيه مصلحتها ومصلحتهم ،وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها لاونجاحهم ونجاح المصلحة العامة(عبدالرحمن،2016).

2-1-2 اهمية ادارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية تتناسب مع الدور الذي تقوم به ومن ثم فانه يقوم الاهتمام بقضية ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من جهة والتعرض الي الاهداف النهائية التي تسعى للوصول اليها من جهة اخرى من اجل تحقيق اداء اعلى كفاءة وفاعلية ، وتضح اهميتها من خلال العناصر التالية،(سلطان،2015):

1. انها وظيفة من الوظائف المهمة بالمنظمة .
2. تنمي دور العنصر البشري بالمنظمة وذلك من اجل زيادة فاعليته وتأثيرها علي حياة الفرد والمنظمة والمجتمع.
3. العنصر البشري هو المحرك الاساسي للاقتصاد وايضاً هو مصدر الاستثمار اذا تم تدريبه وتنميته.
4. ان كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في المنظمة تجعلها قادرة على التنافس بين المنظمات.

2-1-3 اهداف ادارة الموارد البشرية:

- ان اهداف ادارة الموارد البشرية التي تسعى الي تحقيقها تتجسد فيما يلي :
- 1 . تحقيق الكفاية الانتاجية : يتم تحقيق الانتاجية عن طريق دمج الموارد المادية للمنظمة وذلك لتحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد (محمد عبدالحى ، 2014) .
 - 2 . تحقيق الفاعلية فى الاداء التنظيمي : الكفاية الانتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح الامثل للمنظمة وبقائها فى محور المنافسة ويبرز دور ادارة الموارد البشرية من خلال المنتج والخدمة التي تقدم للزبون وان خدمة العملاء وتحقيق الرضا الوظيفي هي مسؤولية كل من يعمل فى المنظمة (محمد عبدالحى ،2014).

2-1-4 ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية :

من اهم الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية التي سيتم التطرق لها فى هذه الدراسة هي

الاختيار والاستقطاب ، التدريب والتطوير ، المحافظة على الموارد البشرية .

اولاً: استراتيجية الإختيار والاستقطاب :

عرف (الجثير،الربيعاوي،2015) الاستقطاب بعملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المناسبة المرغوبة فى الوقت المناسب بغية اختيار الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة .

ان الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبني على اساس استقطاب واختيار العنصر البشري المتعدد المواهب والمهارات والقدرات والامكانيات ، التي تمكنا العمل فى وظائف متعددة داخل المنظمة ، فاسلوب العمل الحديث يقوم الان على العمل الجماعي من خلال فرق العمل ، وليس على العمل الفردي الذى ساد فى الماضي (الحري،2016)

• اهمية الاستقطاب والاختيار :

تتجلى اهمية عملية الاستقطاب والاختيار وفقاً (للربيعاوي،2015)

1. توفير موارد بشرية اعلى كفاءة من المتاحة حالياً فى المنظمة .
2. تغيير عادات وتقاليد المنظمة الغير ملائمة

• اهداف الاستقطاب والاختيار :

تتجلى اهداف عملية الاستقطاب والاختيار وفقاً (للربيعاوي،2015) كالتالي:

1. تهدف المنظمة لتوفير معلومات دقيقة للراغبين فى العمل فى المنظمة ،بطرق تشجعهم للاستجابة لذلك.
2. الحصول على العددية الكافية من الموظفين باقل تكلفة
3. زيادة معدل استقرار العاملين وذلك ازيادة فعالية المنظمة .

ثانياً: التدريب والتطوير :

التدريب كما عرفه (جميل،2016) هو عملية مططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد او المجموعة لتحسين الاداء واكتساب الخبرة من خلال توثيق معارفهم وسقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الاساليب الحديثة للتفق مع طموحهم الشخصي ،وذلك ضمن برنامج تخططه الادارة مراعية فيها حاجتهم وحاجت المنظمة - اهداف التدريب :

وفقاً ل(جميل،2016) فإن التدريب يهدف للتالي:

1. زيادة المعرفة المتخصصة لدي الفرد لانجاز عملة بشكل اكثر كفاءة وفاعلية .
2. تطوير قدرات افراد العاملين وتنمية مهاراتهم فى الاداء .
3. زيادة مهارات العاملين ومواكبتها مع التغيرات التى تحدثها التكنولوجيا.

ثالثاً: المحافظة على الموارد البشرية:

زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة علي العمل في جميع المجالات ،والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لاقصى حد ممكن. أن من احد متطلبات الابداع المؤسسي توافر نظام لادارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الابداع المؤسسي في ادارة الموارد البشرية يجب المحافظة على المورد البشري ،وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة والتي تتم بعدة طرق منها مايلي(Armstrong,2008):

1. التأهيل ويتم التأهيل من خلال:

- التدريب ضمن خطة واضحة
- الابتعاث لاستكمال الدراسة
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات
- المشاركة في لجان وفرق عمل
- توفير المراجع والدوريات

2. التفويض وذلك من خلال :

- اعداد تعليمات ودليل تفويض الصلاحيات
- تفويض الاشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة
- توفيق الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور .
- توفير المعلومات
- المتابعة المستمرة لاداء من تم تفويضهم.

3. التقدير وذلك من خلال مايلي:

- استحداث جائزة افضل موظف
- قياس رضا الموظفين
- نظام تقييم المرؤوسين لرؤسائهم
- نظام الشكاوي والاقتراحات
- نظام الحوافز المرتبط بتقييم الاداء.

2-1-5 الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

تبنت إدارة الموارد البشرية فلسفة حديثة إختلفت عن تلك التقليدية، ونتيجةً لذلك تبنت مظاهرها لميزة التنافسية في الشركات، قارن (على السلمي 2001) بين الفلسفتين كالتالي:

جدول رقم (2-1) مقارنة بين فلسفات الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
اعتبار وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها. مع تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات	اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين.

<p>إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية.</p>	
<p>اعتبارها نفقات استثمارية تدر عائدا على الاستثمار.</p>	<p>اعتبار "نفقات" تكلفة المهام التي تتولى إدارة الموارد البشرية مثل "نفقات التدريب" على أنها نفقات بدون مردود.</p>
<p>تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p>	<p>اهتمت بالبناء المادي للانسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.</p>
<p>تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يسمى القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات لكي يشعر بأهمية الوظيفة.</p>	<p>ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المادية وتحسين البيئة المادية للعمل.</p>
<p>التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الانسان وتنمية العمل الجماعي والتأكيد على روح الفريق.</p>	<p>اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.</p>
<p>الانشغال أو الاهتمام بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الانتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.</p>	<p>الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية المختلفة.</p>

الانحصار في عمليات بحث واستقطاب العنصر البشري في السوق المحلية فقط.	الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب في سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
--	--

المصدر: علي السلمي، 2001

2-1-6 مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

عرفها (Purcell 1999) هي التركيز على الأعمال التنظيمية التي تميز الشركة من منافسيها. أما (Batt, 2007) عرفها علي أنها الاداء التنظيمي الناجح الذي يعتمد على الموائمة بين الأعمال وبين إستراتيجية الموارد البشرية.

- أهمية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

عدد (Purcell 1999) أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

1. نهج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يعمل على تطوير وتنفيذ ممارسات إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى أهمية السياسات الموضوعية والإلتزام بها
2. تعتبر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الأساس للنظرة الاستراتيجية في المنظمة حيث أنها تحلل المحتوى التنظيمي وتعود إلى الاختيار الصحيح للتخطيط الاستراتيجي من خلال هذه الممارسات التي بدورها لا تتحدث فقط عن التخطيط للإستراتيجية بل وتنفيذها والتأثير على السلوك الإستراتيجي للعاملين.
3. إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم والذي ينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

0-2-2 المقدمة

يتناول هذا المبحث مفهوم الميزة التنافسية، وأبعاد الميزة التنافسية المختلفة، وأنواع الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مناقشة الميزة التنافسية للموارد البشرية.

1-2-2 مفهوم الميزة التنافسية:

تعريف الأول: إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. قدم العلماء عدد من التعاريف نوردتها كالتالي:

تعريف M. Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (M. Porter, 1993).

تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي 2001).

تعريف نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (1998).

2-2-2 أبعاد الميزة التنافسية:

أولاً: بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

ثانياً: بُعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

ثالثاً: بُعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

رابعاً: بعد التمييز: كل ما يتم تقديمه بشكل متفرد وغير قابل للتقليد وبحسب رأي (جرار، 2013) فإن التمييز يتطلب مقومات عدة أهمها بناء استراتيجي متكامل يعبر عن رسالة ورؤية المنظمة، نظام متطور لتكامل الجودة، نظام متطور لتكامل ادارة الموارد البشرية وادارة الاداء، وان المنظمات التي تسعى لتحقيق التمييز تقوم باستقطاب الافراد المبتكرين الذين يحفزون الابتكار والابداع، اما استراتيجية التمييز التي تركز فيها المؤسسة علي ان يكون عرضها مميزاً عن عروض المنافسين، ويجب وضع تصميم مميز لمنتجاتها المتمثلة في خصائص والمميزات المنفردة والمبدعة لكسب ولاء الزبائن ورفع هوامش الربح (احمد ورايح، 2017).

خامساً: بعد الإبداع Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

- 3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- 4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- 5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار

2-2-3 أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة

للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

2-2-4 الميزة التنافسية للموارد البشرية:

سوف نتعرض في هذه الجزئية إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، ثم نتطرق إلى الأسباب والدواعي التي أدت إلى تغيير نظرة المنظمة المعاصرة للعنصر البشري، ثم نستعرض الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً نحدد أهم الأسس اللازمة لتنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية (علي السلمي، 2010)

2-2-5 أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة:

لقد "وهب" الله سبحانه وتعالى للإنسان ميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص و"إن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة لذلك لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس

كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذأ، ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: ما هي الدواعي "الأسباب" التي أدت إلى تغيير توجهات أو نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري(علي السلمي، 2010).

المبحث الثالث الادارة الالكترونية

2-3-0 المقدمة:

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجاً لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، أصبحت تمثل الإتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لإستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمة إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع اعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإنجاز كل وظائفها بما فيه إدارة الموارد البشرية (آل فطیح، 2008).

يتناول هذا المبحث تعريف الإدارة الإلكترونية، و أهمية الادارة الالكترونية، فوائد الادارة الالكترونية، متطلبات او مراحل الادارة الالكترونية.

2-3-1 تعريف الإدارة الإلكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين ومن بين التعريفات مايلي :

1. العملية القائمة على على الإمكانيات المميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد الإلكترونية بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة(نجم 2004)

2. عرفها (ديفد، 2002) الادارة الالكترونية بانها استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الانترنت المبنية على شبكات المواقع الالكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات وتوصيلها، وخدمة المواطنين وقطاع الاعمال والموظفين والدوائر الاخرى بشفاافية عالية وبكفاءة وفعالية.

3. منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات (ياسين، 2005)

4. منهجية إدارية جديدة تقوم على الإستيعاب، والإستخدام الواعي لتقنيات المعلومات ،

والإتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في عصر العولمة والتغيير المستمر (السلمي، 2001)

5. إستغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة (2003).

2-3-2 أهمية الادارة الالكترونية

اشار (فورمان ، 2002) باهمية الادارة الالكترونية استراتيجية تستعملها المؤسسات من اجل تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ومنظمات الاعمال من خلال الغاء التأخير فى انجاز المعاملات و تسديد الالتزامات وتخفيض كلفة الاداء فضلا عن تحقيق رضاء العاملين فى المنظمة. لهذا غدت الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر، لأنها من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد المتغير، ولعل هذه الأهمية تعود لعدة أسباب منها ما أورده (غنيم 2004).

1. تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، حيث يختلف شكل المنظمة عن شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة جديدة دون التقيد بمناطق جغرافية أو مباني ضخمة، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى إنخفاضها وإنخفاض الوقت والجهد.
3. إتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الالكترونية، وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ على مساحه اكبر في الاختيار والمفاضله بين الخيارات المتعددة.
4. توجيه الانتاج وفق احتياجات ورغبات العملاء، اذا يوفر العمل وفقاً للاسلوب الادارة

- الاكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء، ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الانتاجية لاشباع حاجات ورغبات العملاء.
5. تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية، حيث تتيح الادارة الالكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب، الامر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات العملاء فيما يتعلق بشكيلة المنتجات المطلوبه وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة المنتجات والخدمات.
6. تلافي مخاطر التعامل الورقي، إذ تمكن المنظمة من تخزين البيانات والسجلات في الحاسب الالى.

2-3-3 فوائد الادارة الالكترونية

اشارة (رضوان 2004) أن للادارة الالكترونية عدة فوائد وهي:

1. تبسيط الاجراءات واقتصار وقت تنفيذ المعاملات.
2. التعلم المستمر وبناء المعرفة وزيادة الترابط بين الموظفين والادارة العليا.
3. ادارة ومتابعة الادارة المختلفه للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
4. زيادة الانتاجية الادارية.
5. توفير المعلومات اللازمة الكترونيا لجميع المستويات الادارية.
6. زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
7. الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
8. المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
9. وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية المعلومة.

2-3-4 متطلبات او مراحل الادارة الالكترونية

ان التحول الى الادارة الالكترونية يحتاج الى عدة مراحل لتتم العملية بشكل يحقق الاهداف المطلوبة وهذه المراحل كما يلي :

1. توفير البنية التحتية للادارة الالكترونية: ويقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس من الادارة الالكترونية من تأمين اجهزة الحاسب الالى وربط الشبكات الحاسوبية الاجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة

2. تدريب وتاهيل الموظفين: الموظف هو المورد الاساسي للتحول الى الادارة الالكترونية لذا لابد من تدريب وتاهيل الموظفين كي ينجزو الاعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين وتاهيلهم وهم على راس العمل

3. توثيق وتطوير اجراء العمل .

4. قناعة ودعم الادارة العليا بالادارة الالكترونية .

5. العمل على توثيق المعاملات الورقية القديمة الكترونياً .

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات

2-4-0 المقدمة

يتناول هذا المبحث العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة، حيث يبدأ بمناقشة العلاقة بين إستراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ومن ثم ينتقل لمناقشة العلاقة بين الادارة الالكترونية والميزة التنافسية، وينتهي بعرض الدور المعدل للإدارة الإلكترونية تعدل العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

2-4-1 إستراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

عرف (Kotler 2000) الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده". ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة Creation-Value في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. وتخفض التكلفة ، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية :

أ -الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة ، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة ، كما أن الاستراتيجية المناسبة ، الهيكل التنظيمي المناسب ، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين .

ب -الجودة المتفوقة Superior Quality: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء ، ومستوى أداء هذه المنتجات ، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجارى ذى سمعة جيدة ، وتقلل الجهد والوقت الذى يستغرق فى إصلاح العيوب فى المنتج .

ج -الإبداع المتفوق Superior Innovativeness: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين .

د -الاستجابة المتفوقة لدى العملاء Superior Customer Responsiveness: يتطلب

ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات

التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه) .الشيخ 2004)

والميزة التنافسية والتي تعنى مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة لتقديم أفضل السلع

والخدمات عن المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية

للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين (Brackbank 1999) .

يمكن التمييز بين مستويين من مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية هما: المستوى

التشغيلي ، والمستوى الاستراتيجي ، وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة

الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. أما الأنشطة الاستراتيجية فهي أكثر تعقيداً

، وتتصف بعدة صفات منها:

1-طويلة الأجل. وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات .

2-الشمولية. وهي تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية .

3-مخططة. وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية .

4-التكامل. أى مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى فى المنظمة .

5- ذات قيمة مضافة مرتفعة. وهي أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

بالتالي فإن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة وزيادة

الميزة التنافسية بها ، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من

منظمة لأخرى ، كما أنه من الصعب تقليدها و محاكاتها.

(Lado, Wilson 1994, Wright, et.-al., 2001, Callins and Clark 2003)

2-4-2العلاقة بين الادارة الالكترونية والميزة التنافسية

الإدارة الإلكترونية بشكل عام تعني القدرة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتقنيات الحديثة؛ لتنفيذ الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحاسب الآلي، مما يؤدي إلى توحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض الأداء وتوفير المعلومات اللازمة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (العزاوي 2010).

ينظر للإدارة الإلكترونية كممكن للإرتقا بالأط في الشركات؛ إذ تعد الإدارة الإلكترونية من الوسائل لرفع الكفاءة، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتحسين الأظ، وتحقيق المزايا التنافسية. ويعد هذا التحول في أنماط الإدارة في غاية الأهمية في الدول النامية؛ إذ إن التحول بكل معانيه الإقتصادية والسياسية والحضارية يستوجب السرعة والاتقان في الأداة (الكساسبة 2016).

وتؤثر الإدارة الإلكترونية على أداء المنظمات بدرجات متفاوتة وتعمل على تحسين جودة أداء العمل، وتساعد المنظمات على سرعة (٢٠٠٤ غنيم)

2-4-3 الإدارة الإلكترونية تعدل العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

أنتج تتقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية، واقعاً إدارياً جديداً، تجلّت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقاً، حيث جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمتصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقات خلال العقد الفائت. وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة، وتغيرتها كلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلخار حال مواقيت الرسمية، سعياً لإنجاز تعاملاتها متعددة حدود الزمان والمكان، وصولاً لخدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة. على هذا فإن الإدارة الإلكترونية ساهمت أيضاً في ترقية وظائف وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلى أداء المنظمة ككل، الدراسات أثبتت أن الإدارة الإلكترونية تؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية للشركة (محمد حسن، 2010).

2-5 ملخص الفصل

تتاول هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تمثلت في المتغير المستقل (إستراتيجيات الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، والمتغير المعدل (الإدارة الإلكترونية) ، كما تم تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت المفاهيم الخاصة بهذه الدراسة

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

- نموذج الدراسة

- منهجية الدراسة

- فروض الدراسة

الفصل الثالث

نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة

0-3 مقدمة:

من اجل بلوغ اهداف الدراسة يحتوي هذا الفصل على نظريات التي استند عليها نموذج الدراسة ونموذج الدراسة المخترح ، وكذلك يحتوي على تطوير فرضيات الدراسة ، ومنهج البحث ومجتمع وعينة الدراسة التي طبقت عليها الدراسة ، اضافة الى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة وكذلك اساليب التحليل الاحصائي التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة والتوصل الى النتائج ومن ثم تحقيق اهداف الدراسة.

1-3 النظرية المفسرة والداعمة للنموذج:

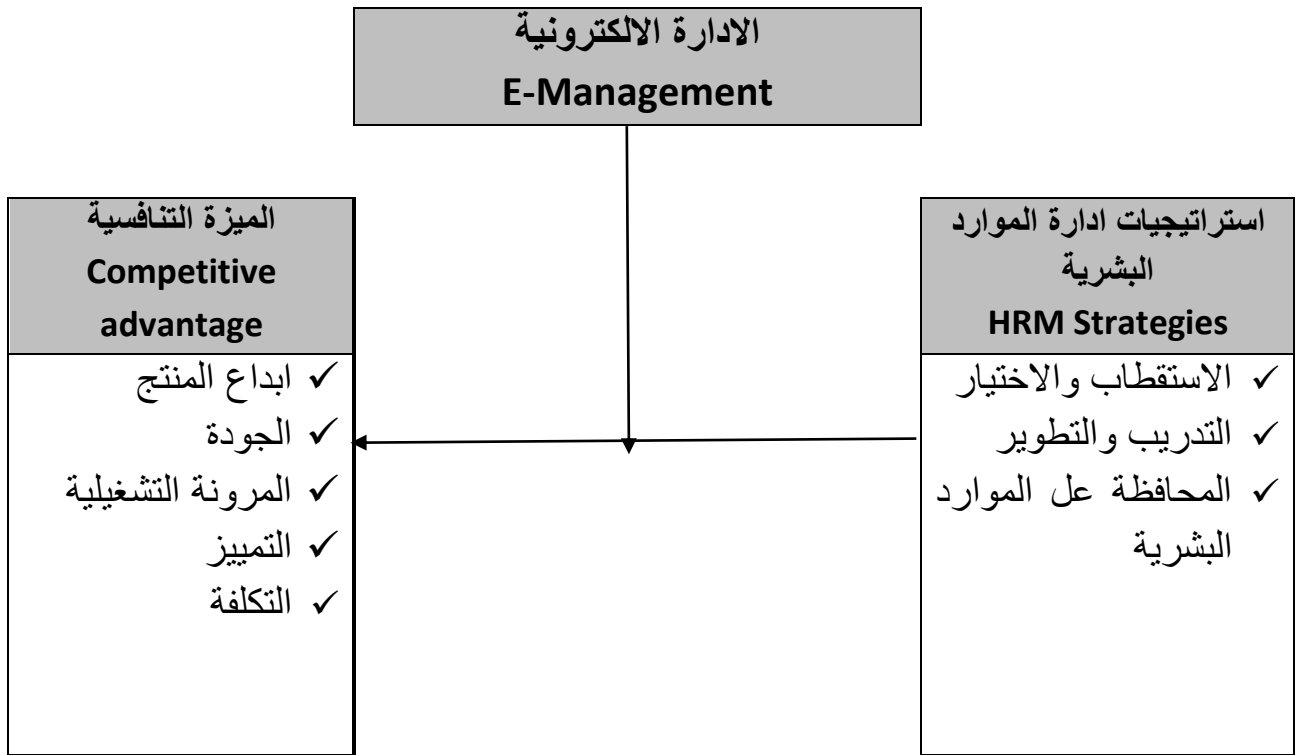
اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد لتفسير العلاقة بين متغيرات الدارس
نظرية القائمة على الموارد:

تسعي نظرية الموارد (RBV) الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها والتي تقودها لافضل أداء على المدى الطويل، وهي الموارد القيمة النادرة التي تخلق ميزة تنافسية يمكن الحفاظ عليها وتكون المؤسسة قادرة على حمايتها من التقليد أو النقل أو الاستبدال (Barney, 1991). ومع تطور نظرية الموارد نجدها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكساب المؤسسة ميزه تنافسية مستدامة وذلك لان كافة المؤسسات لديها موارد ملموسة بالاضافة الى سهولة حصول المنافسين وتقليدهم لتلك الموارد الملموسة، اذاالاختلاف يكمن في الموارد غير الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية.

2-3 نموذج الدراسة المقترح:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) يتمثل في الاستقطاب والاختيار ، التطوير والتدريب المحافظة على الموارد البشرية ، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وتتمثل في ابداع المنتج، الجودة ، المرونة التشغيلية ، التمييز ، التكلفة ومن ثم المتغير المعدل (الادارة الالكترونية) ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة.

شكل رقم (3-1) نموذج الدراسة المقترح



3-3 فرضيات الدراسة :

من اجل الوصول الى فرضيات هذه الدراسة بالاضافة الى العثور على إجابات على الاسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة فرضياتان اساسيتان لاختبار نموذج الدراسة كما يلي:

❖ الفرضية الرئيسية الاولى:

كشفت دراسة (قاسم ، 2003) ان تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية . وأوضحت دراسة (سملالي ، 2005) ضرورة اعتماد نظرية التيسير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى ويمكن المؤسسة من تخصيص مواردها، وأكدت دراسة (بن خير ، 2006) ان معرفة دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة نحو الزبائن في ظل وجود المنافسة.

باستعراض الدراسات السابقة لوحظ عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة . ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة بين الاستقطاب وابداع المنتج.
- هناك علاقة بين الاستقطاب والجودة.
- هناك علاقة بين الاستقطاب والمرونة.
- هناك علاقة بين الاستقطاب والتميز.
- هناك علاقة بين الاستقطاب والتكلفة.
- هناك علاقة بين التدريب وابداع المنتج.
- هناك علاقة بين التدريب الجودة.
- هناك علاقة بين التدريب والمرونة.
- هناك علاقة بين التدريب والتميز.
- هناك علاقة بين التدريب والتكلفة.

- هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية وابداع المنتج.
- هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والجودة.
- هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والمرونة.
- هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتميز.
- هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتكلفة.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

بينت دراسة (أبو عاشور ، 2013) تأثير وظائف الادارة الالكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الاردن، كما توصلت دراسة (العمري، 2013) الى ادراك مفهوم الادارة الالكترونية وتقديم بعض الخدمات في المؤسسة العامة للمواني بشكل كبير. وهدفت دراسة (الحت والكساسية ، 2013) الى بحث تاثير وظائف الادارة الالكترونية في كفاءة البنوك في الاردن.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد ان هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت مفهوم الادارة الالكترونية كمتغير مستقل او كمتغير تابع ومع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود دراسة تناولت الاثر المعدل للادارة الالكترونية في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة ، ومن هنا تم استنتاج الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الثانية: الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب وابداع المنتج.
- الادارة الالكترونية تعدل الك العلاقة بين الاستقطاب والجودة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب والمرونة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب والتميز.

- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب والتكلفة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب وابداع المنتج.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب الجودة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب والمرونة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب والتميز.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب والتكلفة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية وابداع المنتج.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والجودة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والمرونة.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتميز.
- الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتكلفة.

3-4 منهجية الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث، وقام الباحث بإختيار هذا الأسلوب لانه من أكثر المناهج في العلوم الادارية، وكما تناولتها دراسات مشابهة (زعتري 2014، يوسف، 2014)، ويهدف هذا المنهج إلى دراسة خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويقوم هذا المنهج على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها ، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل أيضاً تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى توصيف دقيق لظاهرة أو مشكلة البحث ونتائجها.

3-5 مصادر المعلومات:

اعتمد الدراسة على العديد من المصادر لجمع المعلومات بغرض إختيار الفروض وتحقيق أهداف الدراسة، وهي كالأتي:

أ- **البيانات الثانوية** : وهي تلك البيانات والمعلومات الموجودة في المصادر الأخرى ، بمعنى أنها جُمعت لأهداف أخرى غير إتمام البحث. وذلك مثل : الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة والبحوث العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، ومواقع الإنترنت.

ب- **البيانات الأولية** : وهي تلك البيانات التي يجمعها الباحث لأول مره عن المتغيرات التي يهتم بها لإغراض محددة حيث تعتبر ذات أهمية خاصة وضرورية للدراسة التي يقوم بها الباحث، وهنا قد تم تصميم إستبيان لجمع هذا النوع من البيانات في مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً للحصول على النتائج.

3-6 مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجتمع الكلي الذي يمثل المجتمع تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد ليعكس الإطار العام لوجوده ، أو جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها، ويتكون مجتمع هذا البحث من القطاع الصناعي متمثلاً في (الشركات الصناعية بولاية الخرطوم) بإعتباره اهم مجتمع توفرت فيه هذه الظاهرة بصورة ملفتة للنظر من بين المجتمعات الأخرى ، لذا تم إختيار هذه الشريحة المهمة من خلال الاطلاع علي نشرات (وزارة الصناعة الاتحادية)

ب. عينة الدراسة:

لقد تم إختيار عينة غير إحتماالية قصدية "نسبةً لضيق الوقت وضعف الموارد المادية " وبناءً على ما نصت عليه (أوما سيكران : 2003) عندما يكون أفراد مجتمع الدراسة غير معروف على وجه الدقة أو (أكبر من 10,000) فإن أي عينة فاقت 100 تكون ممثلة لمجتمع

البحث ، ونسبة لكبر مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي القطاع الصناعي بولاية الخرطوم إقتصرت هذه الدراسة على بعض من مدراء الادارات وروؤساء الاقسام بالشركات الصناعية وفي ظل قيود الوقت والجهد لذا تم إختيار 200 عينة للدراسة بإستخدام الطريقة غير الإحتمالية العمدية.

3-7 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من: **القسم الاول:** ويحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالمعلومات الشخصية والمهنية (النوع، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، الدرجة الوظيفية)

القسم الثاني : يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث يشير الرقم (1) الى اوافق بشدة، والرقم (2) اوافق ، والرقم (3) محايد ، والرقم (4) لا اوافق ، والرقم (5) لا اوافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور متغير مستقل وتابع و وسيط وهي كالآتي:

جدول (3-1) قياس متغيرات الدراسة

م	العبرة	المصدر source
إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية		
الإستقطاب والإختيار		
1	تستقطب الشركة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال وظائف الادارة لشغل الوظائف الادارية المهمة	عبدالعزیز زعتري 2013
2	يشارك مدراء الاقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الشركة	
3	تهتم الشركة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين بغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	
4	تعتمد الشركة معيار الجدارة في اختيار العاملين	

	5	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الشركة القدرة على العمل ضمن فريق واحد
التدريب والتطوير		
عبدالعزیز زعتري 2013	1	يخضع العاملین في كل قسم او ادارة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 25 ساعة في كل عام
	2	تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية (عدد المعاملات المنجزة يومياً)
	3	تعتمد الشركة برامج لتدريب وتطوير العاملین الجدد لاكسابهم المهارات اللازمة
	4	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص التنمية الوظيفية
المحافظة على الموارد البشرية		
عبدالعزیز زعتري 2013	1	يعد معدل دوران العمل في الشركة منخفضاً
	2	يشعر العاملین في الشركة بتساوي الفرص بينهم
	3	تحتفظ الشركة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة
	4	تولي الشركة اهتماماً خاصاً بالعاملین ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجعهم على البقاء والعمل لديها

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الميزة التنافسية						
ابداع المنتج						
لمیس یوسف 2014 ، الطویل 2008	1	تعمل شركتنا على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.				
	2	تقوم شركتنا بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.				

	3	تسعى شركتنا لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانات والخبرات المتاحة في الشركة.
	4	تسعى شركتنا إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.
الجودة		
لميس يوسف 2014 ، الطويل 2008	1	لدى شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.
	2	تستخدم الشركة طرق متعددة للرقابة على الجودة .
	3	تعمل شركتنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار .
	4	تعمل شركتنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.
المرونة التشغيلية		
لميس يوسف 2014 ، الطويل 2008	1	يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.
	2	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.
	3	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت اللازم للعملاء في الحصول على المنتج
	4	تنوع ادارة الشركة في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها
التميز		
لميس يوسف 2014 ، الطويل 2008	1	قدرة ادارة الشركة على المنافسة الخارجية ساهم بتنشيط الطلب على المنتج

2	تمتلك الشركة القدرة على تغيير عروض المنتجات لتلبية احتياجات العملاء
3	تمتلك ادارة الشركة قدرة تقديم منتجات حسب طلب العملاء
4	تمتلك الشركة القدرة على تسليم طلبات العملاء في الوقت المحدد

م	العبارات	المصدر source
الادارة الالكترونية		
1	تضع الشركة خطط تتسم بالمرونة الكافية لإستيعاب اية تغيرات يتطلبها استخدام الادارة الالكترونية .	رؤى كساب 2011 ، اميرة البياتي 2016
2	توفر الشركة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات الكترونيا بين مختلف ادارات واقسام الشركة .	
3	يمكن تحقيق الربط الالكتروني ببين ادارة الشركة وكافة الاقسام عن طريق شبكات الحاسب الالي(الانترنت) .	
4	تعتمد الشركة البريد الالكتروني كوسيط رسمي لنقل وتبادل المعلومات .	
5	توفر الشركة برامج حماية لاجهزة الحاسوب الموجودة فيها .	
6	تعزز الشركة من قدرات عاملها في مجال التكنولوجيا والاتصالات.	
7	يتم تحديث المعلومات بشكل دائم لتاثيرها على قرارات الشركة .	

	تبدي الشركة اهتمامها بالادارة الالكترونية لرفع مستوى الاداء الالكتروني .	8
--	--	---

3-18 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام أساليب إحصائية عديدة منها معدل الاستجابة وتحليل العوامل الديموغرافية وتحليل الاعتمادية لقياس مدى الإتساق الداخلي لإجابات العينة ، وأيضاً تم استخدام تحليلاً كرونباخ وكذلك تم استخدام النسب المئوية ، بالإضافة إلى التحليل العائلي التوكيدي لمعرفة درجة العلاقة بين المتغيرات وأبعادها ، كذلك تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى الوسط الحسابي لمعرفة متوسط نسبة إستجابة أفراد العينة ، وأخيراً تم استخدام الإنحراف المتعدد لمعرفة درجة تجانس إجابة أفراد العينة ، وللحصول علي نتائج دقيقة بقدر الإمكان ، تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) والذي يشير إختصاراً الي (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، Statistical Package for Social Sciences)

9.3 الخاتمة :

تناول هذا الفصل النظرية المفسرة للنموذج ونموذج الدراسة والذي يتكون من متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير ومعدل، وأيضاً تناول فرضيات الدراسة ومن ثم تناول المنهجية التي تم استخدامها في هذه الدراسة بالإضافة إلي عينة الدراسة وقياس متغيراتها وأخيراً الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

0.4 مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي أتبعته لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل هذا الفصل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

1.4 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الأفراد المنتمين إلى المؤسسات الصناعية.

أما عينة الدراسة فقد كانت عينة غير احتمالية (ميسرة) بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. حيث قام الباحث بتوزيع عدد (200) استبانة على المستهدفين من مدراء إدارات ورؤساء أقسام المؤسسات الصناعية، وقد تم استرداد (170) مفردة بمعدل استجابة بلغ (85%) كانت جميعها صالحة للتحليل وتم استخدامها في نتائج الدراسة النهائية.

2-4 تحليل بيانات المبحوثين الشخصية:

الجدول (1-4) يوضح بيانات المبحوثين الشخصية

بيانات المبحوثين الشخصية	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	146
	أنثى	24
العمر	أقل من 30 سنة	18
	من 30 - 40	82
	من 41 - 50	55
	من 51 - 60	11
	أكثر من 60 سنة	4
	2	
المسمى الوظيفي	مدير	102
	رئيس قسم	68
	دبلوم	12
	بكالوريوس	83
المؤهل الأكاديمي	ماجستير	67
	دكتورة	8
	أقل من 5 سنوات	10
	من 5 - 10	73
الخبرة العملية	من 11 - 15	40
	أكثر من 15 سنة	47
	6	
	23	

3-4 إختبار الصدق والثبات باستخدام برنامج SPSS

يقصد بصدق الأداة إن تكون لها قدره لقياس الجوانب التي وضعت لقياسها، أي أن تستطيع الأداة الإيفاء بالمتطلبات التي صممت لأجلها. لذا تم إجراء إختبار للإستبانة قبل صياغته النهائية للتأكد من ملاءمته لقياس أهداف الدراسة، والتأكد من صياغة الفقرات الواردة

فيه ومدى وضوحه بالنسبة للمبحوثين، وذلك عن طريق تحكيمها من قبل أساتذة مختصين حيث أبدوا ملاحظاتهم علي فقرات الإستبانه وتمت دراسة هذه الملاحظات واخذت بعين الإعتبار لإخراج الإستبانه بصورتها النهائية، ومن أجل إختبار ثبات الأداة المستخدمة (الإستبانه) نحو إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهه علي نفس العينة أو علي عينة مماثلة فقد تم إستخدام معامل ألفا من أجل إختبار ثبات الإجابات علي فقرات الإستبانه حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الإستبانه ومقدرته علي إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الإستبانه، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) ، وتكون مقبولة إحصائياً إذا حققت نتيجة أعلى من 0.6 أو (60%)، فعندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج.

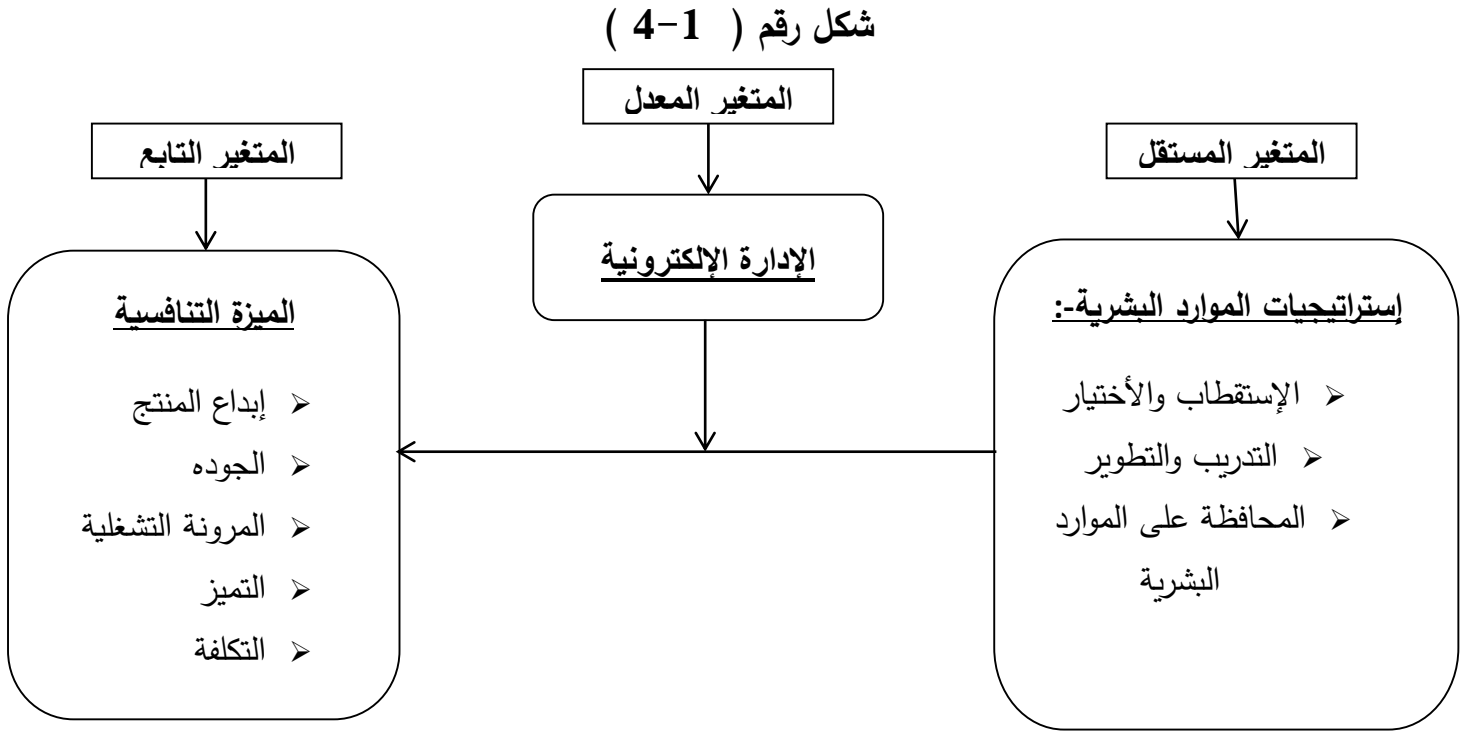
جدول رقم (4.2) : يوضح نتيجة اختبار المصدقية لمحاول الدراسة

Reliability Statistics	قيمة الصدق والثبات الإحصائية
N of Items عدد أسئلة الدراسة	Cronbach's Alpha قيمة ألفا كرنباخ
39	.934

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2018م.

يبين الجدول رقم (4.2) ناتج إختبار ألفا لجميع أبعاد الدراسة كل علي حدة ولجميع الفقرات معاً حيث كانت قيمة ألفا لجميع الفقرات تتراوح بين (0.93%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة جداً وبالتالي يمكن الإعتماد علي مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة ، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات علي فقرات الإستبانه لكل جزء علي حد والخاص بكل فرضية من فرضيات الدراسة كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) . ويعني هذا توفر درجة كبيرة من المصدقية في الاجابات ، وبالتالي تعميم النتائج علي مجتمع الدراسة.

4.4 نموذج الدراسة المعدل:-



المصدر : إعداد الباحث من الدراسة التطبيقية، 2018م.

5.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- (1) التوزيع التكراري للإجابات.
 - (2) النسب المئوية.
 - (3) حساب معامل ألفا كرونباخ " (Alpha Cronbach) α " لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - (4) اختبار الانحدار الخطي Regression Linear لدراسة نوعية العلاقة بين الفرضيات.
- وعليه تم إجراء الإختبارات أعلاه، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS (22) و الذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences . كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ بعض العمليات المطلوبة

في الدراسة وأخيراً تم استخدام برنامج تحليل النمذجة بالمعادلات البنائية Two-stage Structural Equation Modeling عن طريق برنامج AMOS (22) وذلك بغرض إختبار التحليل التوكيدي (الصدق والثبات) وتحليل المسار (الانحدار) مع إثبات مدى جودة نموذج الدراسة وأخير تحليل المتغير المعدل الخاص بالدراسة الحالية.

6.4 إختبار الصدق والثبات باستخدام برنامج أموس (AMOS)

يستخدم هذه النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم مدى قوة النموذج وكذلك مدى صلاحية محاور الإستبيان في قياس متغيرات الدراسة. مؤشرات جودة النموذج:-

لمعرفة مدى تطابق النموذج الافتراضي مع نموذج الدراسة، لابد من إعتقاد مقياس محدد لإظهار مدى قوة النموذج في تحقيق نتائج جيدة تساهم في إثراء النظرية والتطبيق وهذه المؤشرات كما يلي:-

(1) النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبه من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من مستوى الدلالة 5 تدل على قبول النموذج، أما إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج الإفتراضي لبيانات عينة الدراسة.

(2) مؤشرات المطابقة حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 يدل ذلك على جودة النموذج،

وإذا كانت قيمته تساوي 1 يدل ذلك التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج الافتراضي المتوقع الوصول إليه بنهاية الدراسة وذلك بناءً على ما جاء به برابرا وزملائه سنة (1996) (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

(3) مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

يعتبر من أهم مؤشرات جودة التطابق وإذا كانت قيمتها 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يتطابق تماماً، أما إذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 يشير ذلك إلى أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج وذلك حسبما جاء به علماء مناهج البحث (James Lattin and others, 2002; George) (A. Marcoulides and Irimi Moustaki, 2002).

(4) مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة من هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

(5) مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

(6) مؤشر المطابقة المتزايد Incremental Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

(7) مؤشر توكر لويس Tucker – Lewis Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة الدراسة (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995).

الجدول رقم (4.3) يوضح القيمة الإحصائية لمؤشرات مطابقة النموذج

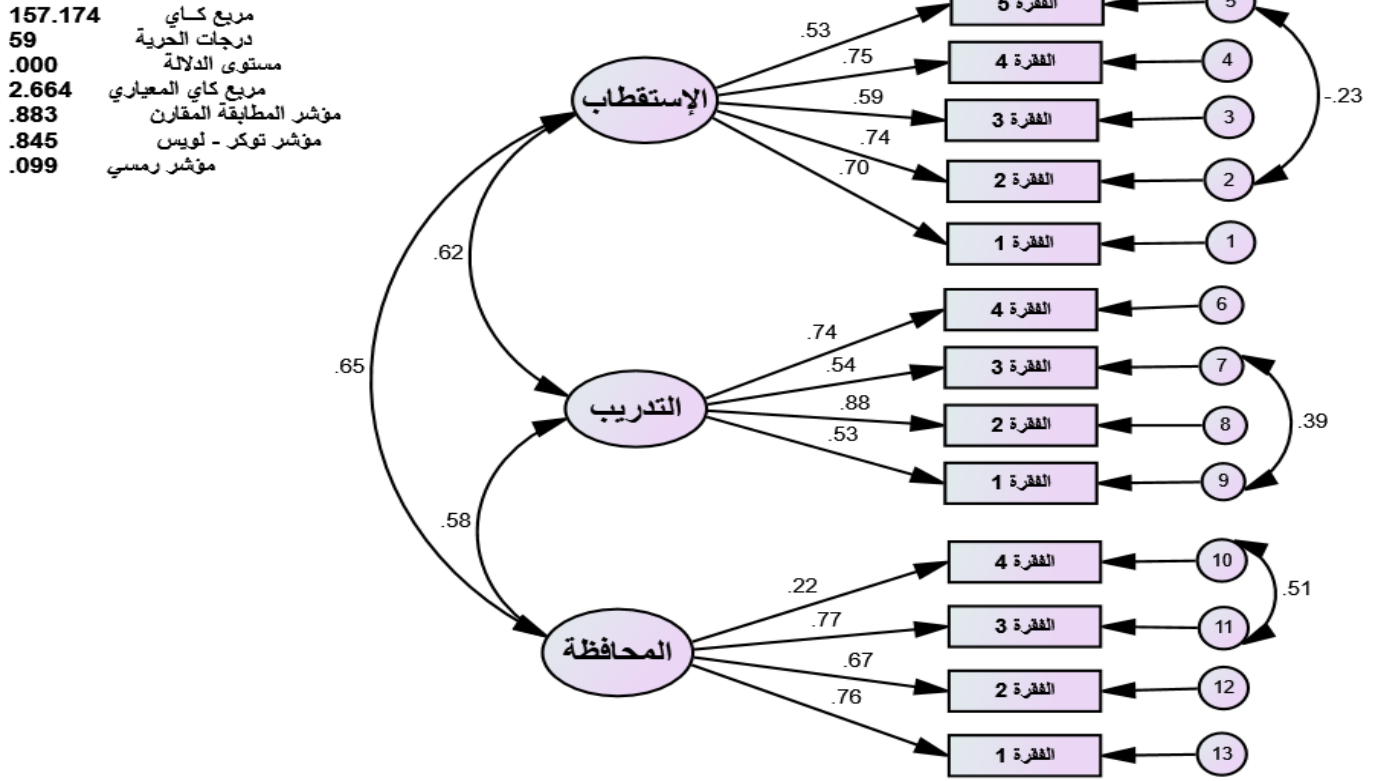
المؤشر	حدود الثقة أو المدى المثالي
مربع كاي	أن تكون قيمته غير دالة
درجة الحرية	—
نسبة مربع كاي 1 درجة الحرية	لا تتعدى 05
(RMSEA) جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	0 – 0.08
(RMR) جذر متوسط مربعات البواقي	أقل من 0.1
(SRMR) جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	أقل من 0.1
(TLI) مؤشر توكر لويس	0.9 – 1
(GFI) مؤشر حسن المطابقة	0.9 – 1
(CFI) مؤشر المطابقة المقارن	0.9 – 1

وعلية تم استخدام AMOS 22 لأجل تحليل بيانات هذه الدراسة والحصول على كافة المؤشرات أعلاه لأختبار الخطوتين الخاصة بالتحليل العاملي التوكيد ومن ثم تحليل المسار لبيانات العينة.

الخطوة الأولى: التحليل العاملي التوكيدي (التثبتي) Confirmatory Factor Analysis (CFA)

الشكل (2-4) يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات ادارة الموارد البشرية

(1) تحليل فقرات المحور الأول:



الجدول (4.4) يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات ادارة الموارد البشرية

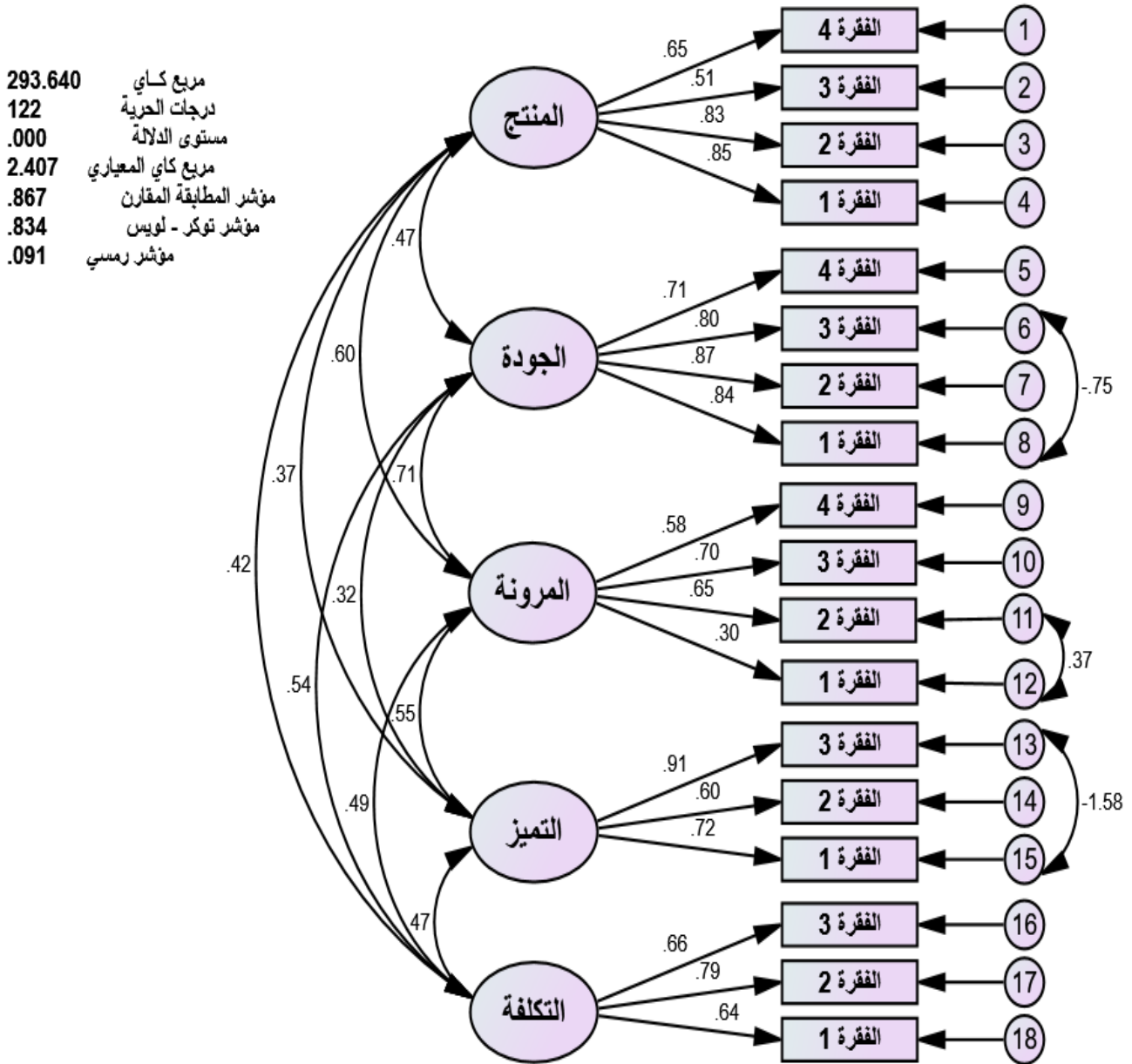
الموثوقية المركبة (0.70 <) CR	متوسط الفروقات المستخرج (0.50 <) AVE	مقدار التحميل Estimate (Loadings) > 0.50	الفقرات التشعبية للمتغيرات لعناصر الموارد البشرية
0.90	0.65	0.53	الإستقطاب ---> الفقرة 5
		0.753	الإستقطاب ---> الفقرة 4
		0.586	الإستقطاب ---> الفقرة 3
		0.737	الإستقطاب ---> الفقرة 2
		0.697	الإستقطاب ---> الفقرة 1
		0.74	التدريب ---> الفقرة 1
		0.539	التدريب ---> الفقرة 2
		0.884	التدريب ---> الفقرة 3
		0.526	التدريب ---> الفقرة 4
		0.215	المحافظة ---> الفقرة 1

		0.773	المحافظة	--->	الفقرة 2
		0.667	المحافظة	--->	الفقرة 3
		0.762	المحافظة	--->	الفقرة 4

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن جميع الفقرات حققت نسب إحصائية تفوق 0.50. بالنسبة لمقدار التشعب (Factor Loadings) عناصر محاور متغير إدارة الموارد البشرية، وهذا يتم اثباته أيضاً بأن متوسط الفروقات المستخرج Average Variance Extracted (AVE) أكبر من القيمة الإحصائية 0.50. وعليه فإن القيمة الموثوقة المركبة كانت أكبر من 0.70، مما يدل على أن قيم البيانات أعلاه داله إحصائياً عدا الفقرة الأولى المتعلقة بالسؤال عن مبدأ المحافظة والتي كانت أقل من النسبة الإحصائية المحددة 0.21 ولا بد من حذفه إلا إذا كان يتعارض مع النظرية المعتمده في البحث.

(2) تحليل فقرات المحور الثاني:

الشكل (3-4) يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارة ادارة الميزة التنافسية



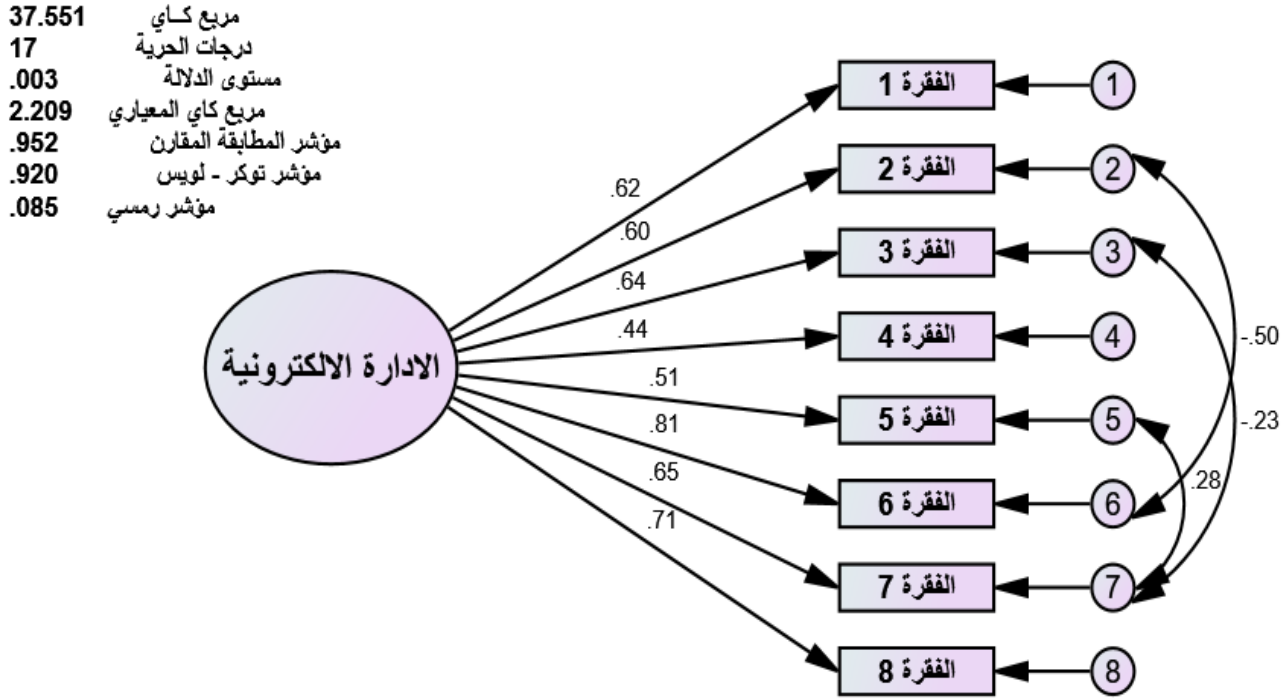
الجدول (4.5) يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات ادارة الميزة التنافسية

الموثوقية المركبه (0.70 <) CR	متوسط الفروقات المستخرج (0.50 <) AVE	مقدار التحميل Estimate (Loadings) > 0.50	الفقرات التشعبية للمتغيرات لعناصر الميزة التنافسية
0.96	0.70	0.649	الفقرة 4 ---> المنتج
		0.514	الفقرة 3 ---> المنتج
		0.829	الفقرة 2 ---> المنتج
		0.855	الفقرة 1 ---> المنتج
		0.708	الفقرة 4 ---> الجودة
		0.805	الفقرة 3 ---> الجودة
		0.873	الفقرة 2 ---> الجودة
		0.84	الفقرة 1 ---> الجودة
		0.584	الفقرة 4 ---> المرونة
		0.703	الفقرة 3 ---> المرونة
		0.652	الفقرة 2 ---> المرونة
		0.303	الفقرة 1 ---> المرونة
		0.908	الفقرة 3 ---> التميز
		0.599	الفقرة 2 ---> التميز
		0.723	الفقرة 1 ---> التميز
		0.661	الفقرة 3 ---> التكلفة
0.795	الفقرة 2 ---> التكلفة		
0.637	الفقرة 1 ---> التكلفة		

يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن جميع الفقرات قد حققت نسب إحصائية تفوق 0.50. بالنسبة لمقدار التشعب (Factor Loadings) عناصر محاور متغير الميزة التنافسية، وهذا يتم اثباته أيضاً بأن متوسط الفروقات المستخرج (Average Variance Extracted (AVE أكبر من القيمة الإحصائية 0.50. وعليه فإن القيمة الموثوقية المركبة كانت أكبر من 0.70، مما يدل على أن قيم البيانات أعلاه داله إحصائياً عدا الفقرة الأولى المتعلقة بالسؤال عن المرونة حيث كانت أقل من النسبة الإحصائية المحددة 0.50. والتي بلغت قيمتها 0.30 والتي يمكن قبولها بحسب ما أفادت به النظرية. بالإضافة إلى أن ما أشرت له الدراسات السابقة يمكن إستخدام مثل هذه الفقرة بشرط أن لا تقل عن 0.30، وهذه القيمة قد حققتها هذه الفقرة.

(3) تحليل فقرات المحور الثالث:.

الشكل (4-4) يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات الإدارة الإلكترونية



الجدول (4.6) يوضح التحليل التوكيدي لفقرات المحور الأول المتعلق بعبارات ادارة الموارد البشرية

الموثوقية المركبه (0.70 <) CR	متوسط الفروقات المستخرج (0.50 <) AVE	مقدار التحميل Estimate (Loadings) > 0.50	الفقرات التشبعية للمتغيرات لعناصر الموارد البشرية
0.84	0.62	0.62	الفقرة 1 ---> إدارة إلكترونية
		0.603	الفقرة 2 ---> إدارة إلكترونية
		0.642	الفقرة 3 ---> إدارة إلكترونية
		0.444	الفقرة 4 ---> إدارة إلكترونية
		0.506	الفقرة 5 ---> إدارة إلكترونية
		0.811	الفقرة 6 ---> إدارة إلكترونية
		0.649	الفقرة 7 ---> إدارة إلكترونية
		0.707	الفقرة 8 ---> إدارة إلكترونية

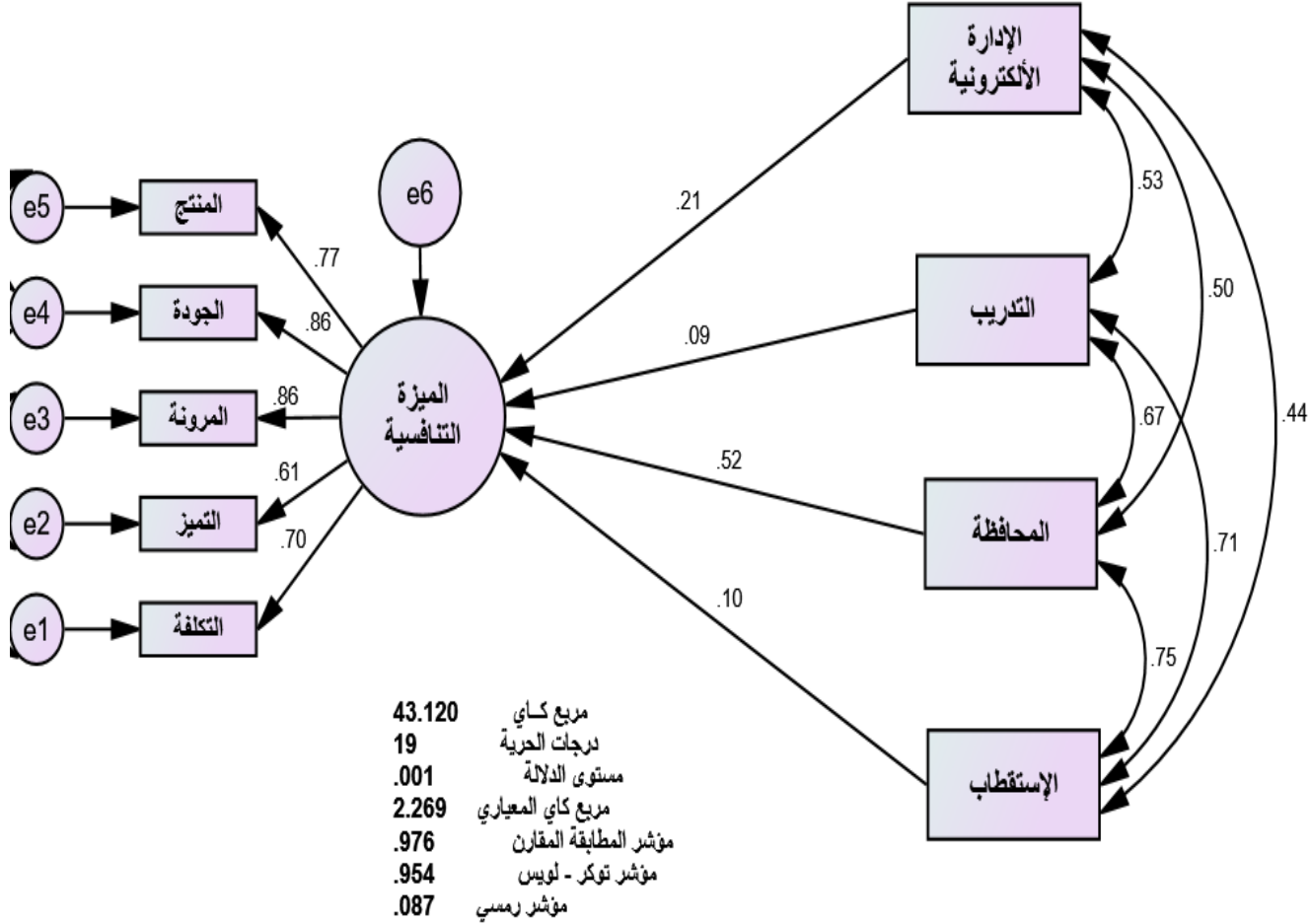
يشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن جميع فقرات محاور متغير الإدارة الإلكترونية قد حققت نسب أحصائية تفوق 0.50، وهذا يتم اثباته أيضاً بأن متوسط الفروقات المستخرج Average Variance Extracted (AVE) أكبر من القيمة الإحصائية 0.50، وعليه فإن القيمة الموثوقية المركبة كانت أكبر من 0.70، مما يدل على أن قيم البيانات أعلاه داله

إحصائياً عدا الفقرة الرابعة والتي تعتبر منخفضة بعض الشيء ولكن يتم قبولها بحسب ما جاء في الدراسات السابقة.

الخطوة الثانية: تحليل المسار للعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية

الشكل رقم (4-5)

يوضح النموذج المعدل للدراسة

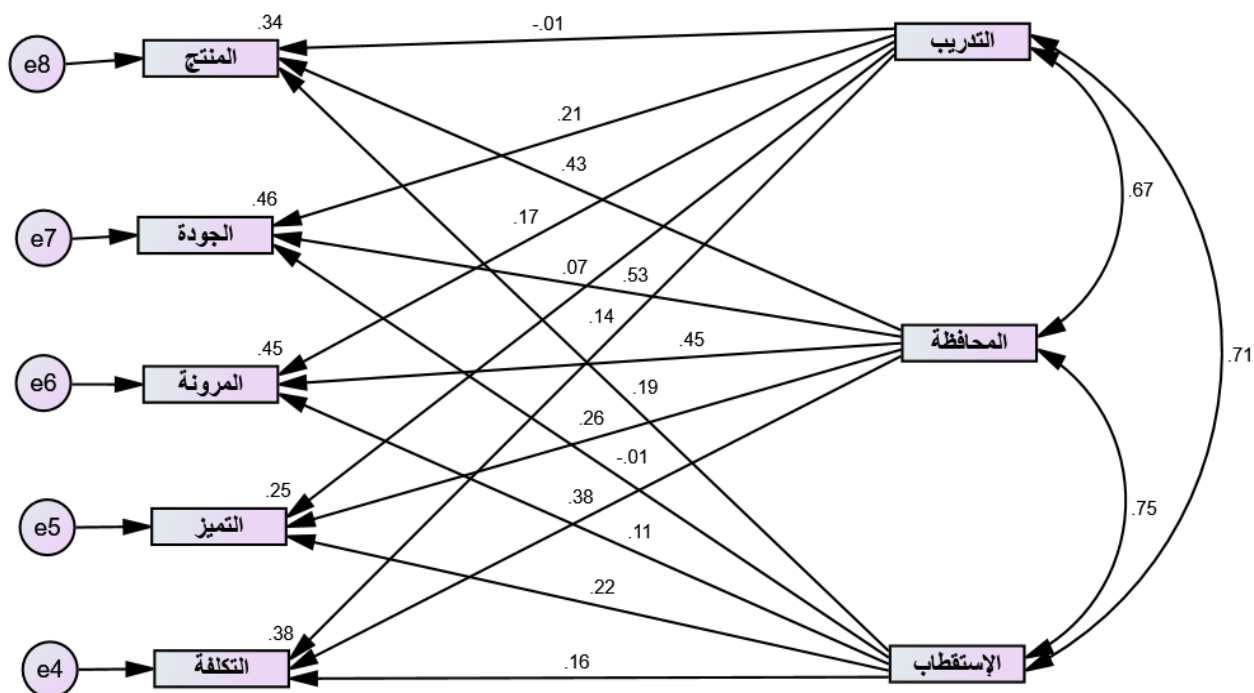


النموذج أعلاه بين أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث أن هذا النموذج بعد إجراءات بعض التعديلات من حيث حذف المتغيرات المنخفضة ومعالجتها فإن هذا النموذج وصل لدرجة عالية من التطابق Model Fit. وبالتالي فإن مؤشر مربع الكاي 43.1، وكذلك مستوى الدلالة دال إحصائياً حيث بلغت نسبته أقل من 0.05 والتي كانت 0.001، وأخيراً مؤشر رمسي (RMSEA) والذي كانت قيمته 0.08 والتي تعتبر مناسبة وتظهر جودة هذا النموذج.

7.4 إختبار فرضيات الدراسة

(1) الفرض الأول المتعلق بأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-6) يوضح إثبات فروض الدراسة



الجدول رقم (4.7) يوضح نتائج الفرض الأول الخاص بالدراسة

حالة الإثبات أو الرفض Label	قيمة التطابق P	نسبة المعيار .C.R	نتائج الأثر .S.E	القيم Estimate	Variables المتغيرات
مرفوضة	0.882	-	0.062	0.009-	المنتج ---> التدريب
مقبولة	0.013	2.476	0.067	0.166	الجودة ---> التدريب
مقبولة	0.044	2.01	0.047	0.095	المرونة ---> التدريب
مرفوضة	0.496	0.681	0.061	0.041	التميز ---> التدريب
مرفوضة	0.129	1.517	0.07	0.106	التكلفة ---> التدريب
مقبولة	***	4.338	0.253	1.099	المنتج ---> المحافظة
مقبولة	***	5.942	0.274	1.631	الجودة ---> المحافظة
مقبولة	***	5.019	0.194	0.976	المرونة ---> المحافظة
مقبولة	0.015	2.439	0.25	0.609	التميز ---> المحافظة
مقبولة	***	3.924	0.288	1.129	التكلفة ---> المحافظة
مرفوضة	0.068	1.824	0.128	0.234	المنتج ---> الإستقطاب
مرفوضة	0.878	-	0.139	0.021-	الجودة ---> الإستقطاب
مرفوضة	0.257	1.134	0.098	0.111	المرونة ---> الإستقطاب

التميز --->	الإستقطاب	0.253	0.126	2.002	0.045	مقبولة
التكلفة --->	الإستقطاب	0.232	0.145	1.593	0.111	مرفوضة

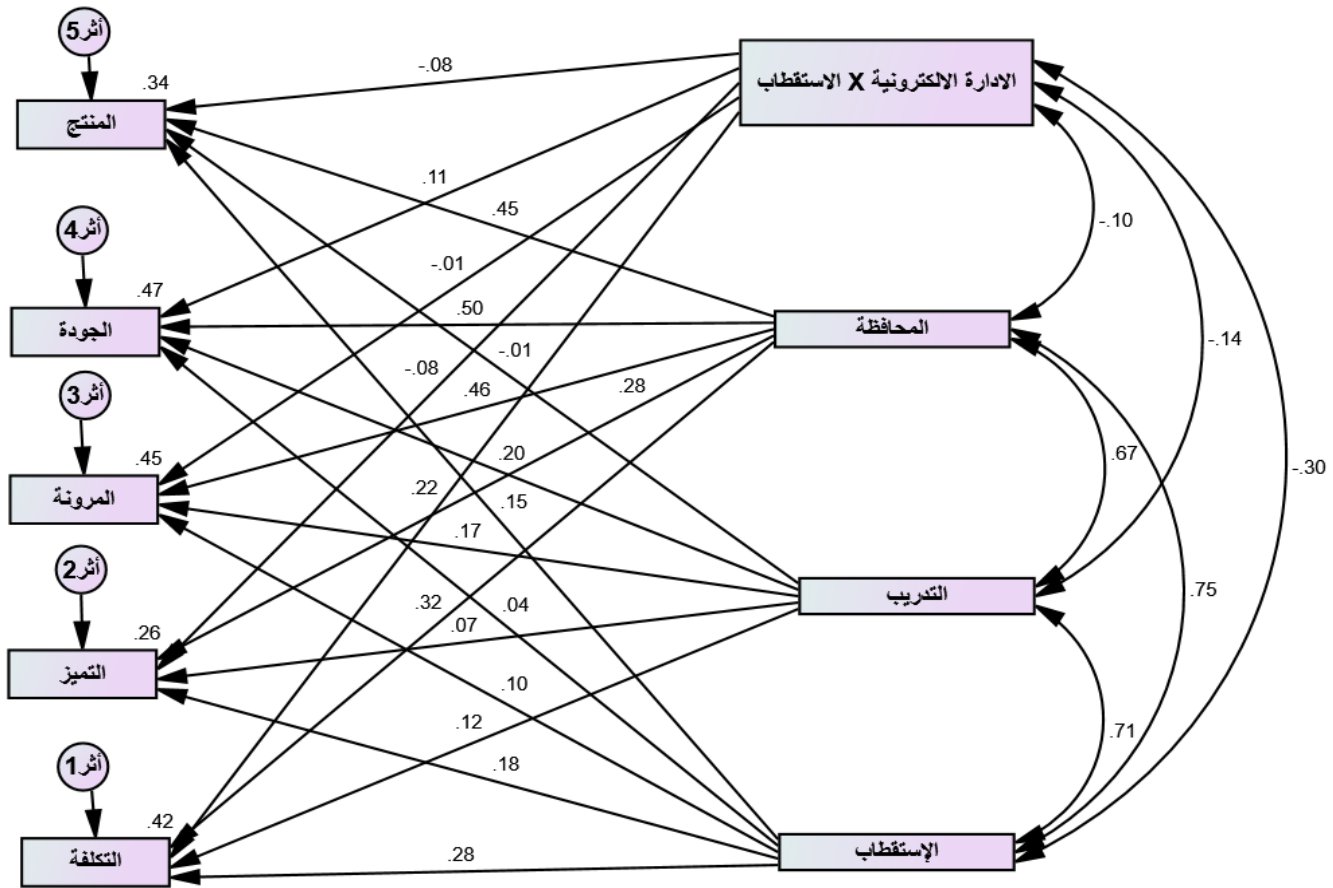
يُشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن الفرض الأول القائل بأن هنالك علاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. حيث أن الجدول أعلاه يبين جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرض الأول والتي تشير إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الموارد البشرية وعناصر الميزة التنافسية. بينما هنالك بعض الفرضيات الفرعية التي لم تدعم الفروض المقترحة ولكن بنسب قليلة والتي يمكن شرحها بإستفاضة في الفصل الخاص بمناقشة النتائج.

(2) الفرض الثاني المتعلق بالدور المعدل للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

ولقياس الدور المعدل للإدارة الإلكترونية للعلاقة ما بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية يتم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام بحسب متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل (الإستقطاب، والتدريب، والمحافظة).

أولاً: دور الإدارة الإلكترونية في تعديل العلاقة ما بين الموارد البشرية (عنصر الاستقطاب) والميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-7) يوضح دور الادارة الالكترونية في تعديل العلاقة بين الاستقطاب والميزة التنافسية



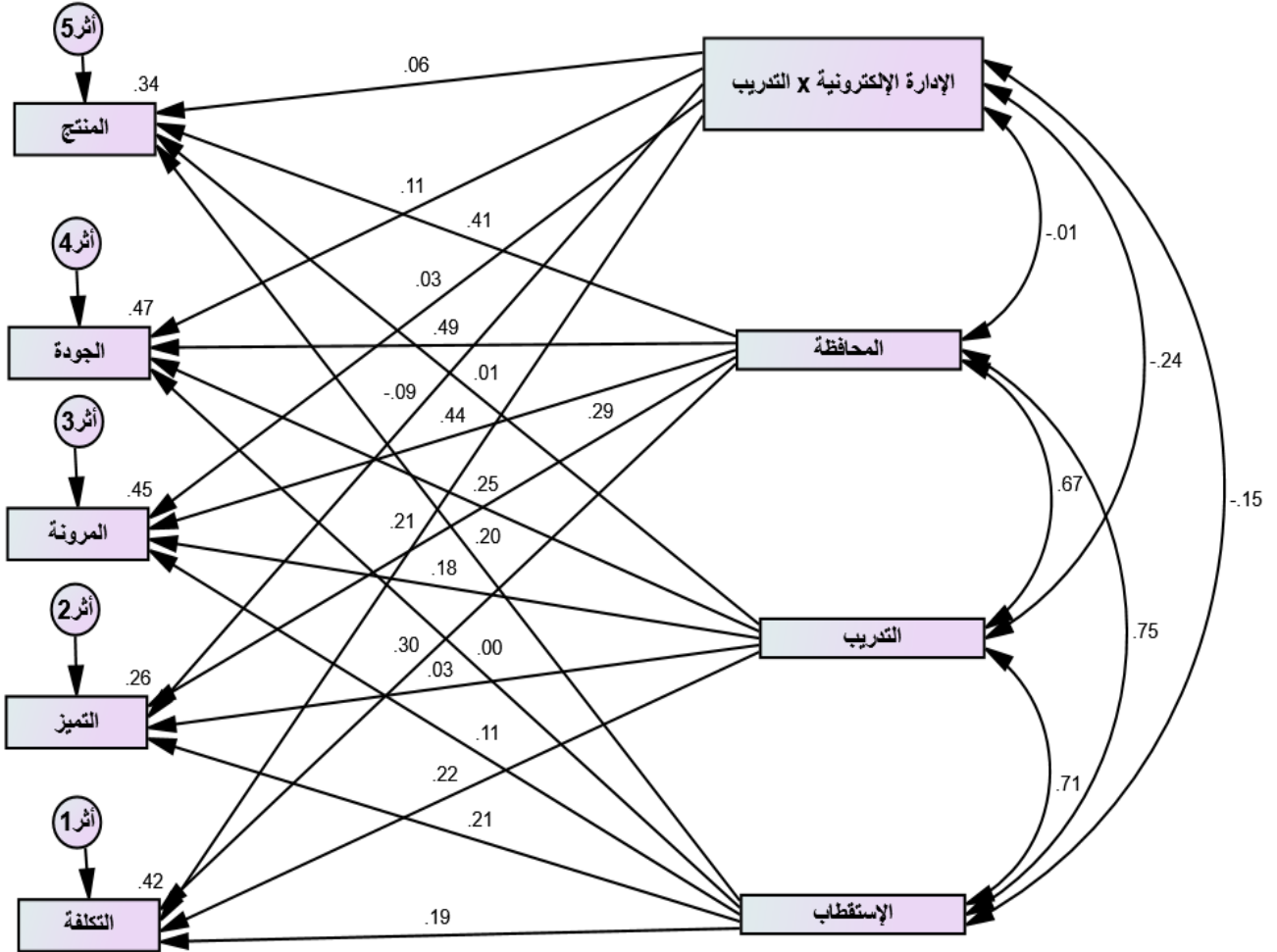
الجدول رقم (4.8) يوضح دور الادارة الالكترونية في تعديل العلاقة بين الاستقطاب والميزة التنافسية

قيمة التوافق P	نسبة المعيار .C.R	نتائج الأثر .S.E	القيم Estimate	Variables المتغيرات
0.234	1.189-	0.066	0.078-	الادارة الالكترونية X الاستقطاب ---> المنتج
0.079	1.757	0.059	0.104	الادارة الالكترونية X الاستقطاب ---> الجودة
0.885	0.145-	0.06	0.009-	الادارة الالكترونية X الاستقطاب ---> المرونة
0.278	1.085-	0.07	0.076-	الادارة الالكترونية X الاستقطاب ---> التمييز
***	3.511	0.062	0.217	الادارة الالكترونية X الاستقطاب ---> التكلفة

يوضح الجدول أعلاه أن الإدارة الإلكترونية لها دور جيد في تعديل العلاقة ما بين الاستقطاب - كأحد استراتيجيات الموارد البشرية - مع الميزة التنافسية. حيث أن البيانات أعلاه تظهر أن الإدارة الإلكترونية ليست لها تأثير مباشر على المنتج والمرونة والتميز، بينما لها تأثير كبير على التكلفة والجودة (الى حد ما بنسبة 0.07)، وهذا يبين أن الإدارة الإلكترونية تعديل العلاقة بين الاستقطاب وجزء من عناصر الميزة التنافسية (الجودة والتكلفة).

ثانياً: دور الإدارة الإلكترونية في تعديل العلاقة مابين الموارد البشرية (عنصر التدريب) والميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-8) يوضح دور الادارة الالكترونية في تعديل العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية



الجدول رقم (4.9) يوضح دور الادارة الالكترونية في تعديل العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية

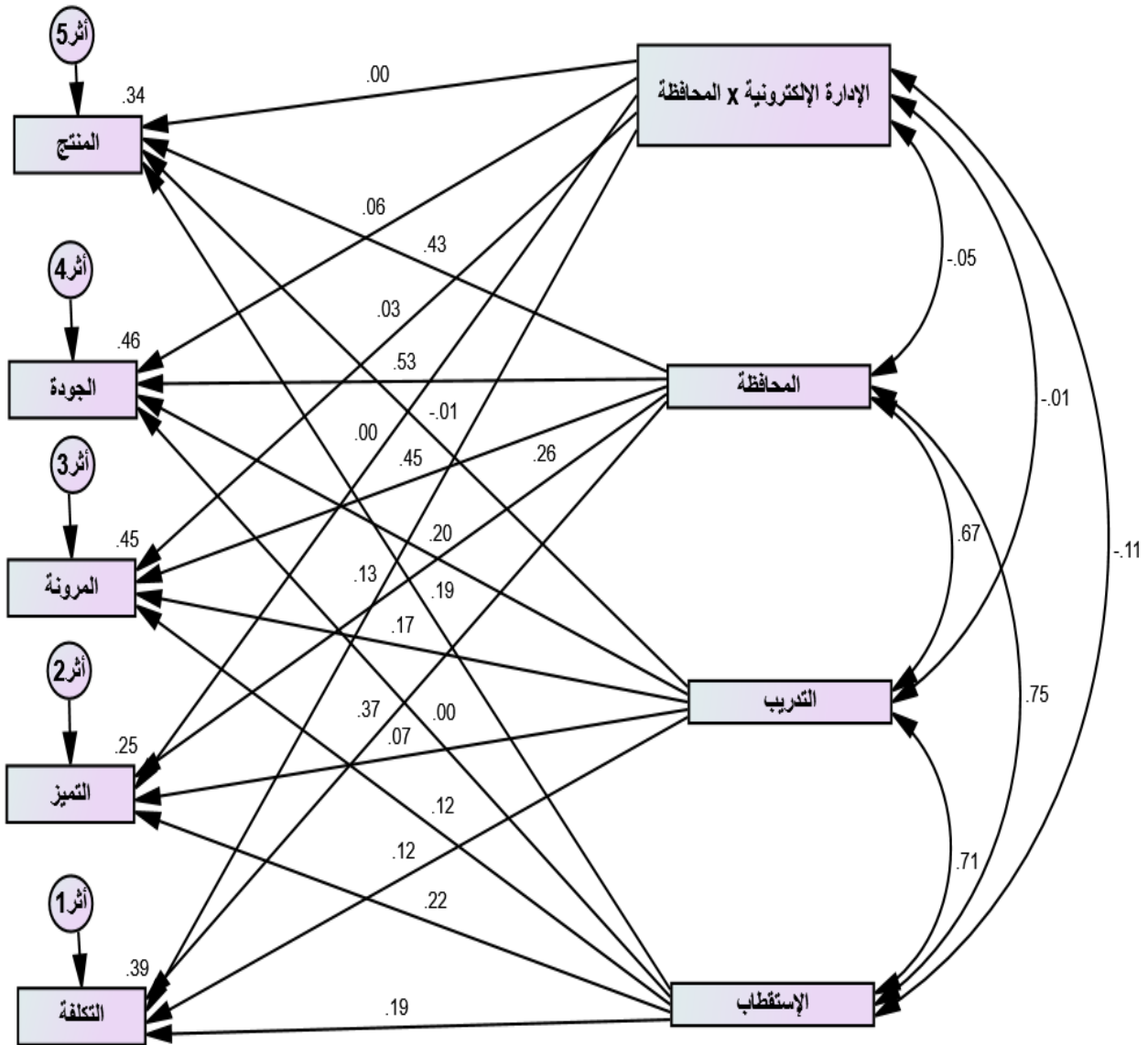
قيمة P	نسبة المعيار .C.R	نتاج الأثر .S.E	القيم Estimate	Variables المتغيرات
0.385	0.868	0.067	0.058	الادارة الالكترونية x التدريب ---> المنتج
0.059	1.888	0.06	0.113	الادارة الالكترونية x التدريب ---> الجودة
0.648	0.457	0.061	0.028	الادارة الالكترونية x التدريب ---> المرونة
0.186	1.323-	0.071	0.094-	الادارة الالكترونية x التدريب ---> التميز

***	3.458	0.063	0.217	الادارة الالكترونية x التدريب	--->	التكلفة
-----	-------	-------	-------	----------------------------------	------	---------

يشير الجدول أعلاه إلى أن الإدارة الإلكترونية لها دور مميز في تعديل العلاقة ما بين التدريب - كأحد استراتيجيات الموارد البشرية - مع الميزة التنافسية. لذلك نجد أن البيانات أعلاه توضح أن الإدارة الإلكترونية ليست لها تأثير مباشر على المنتج والمرونة والتميز، بينما لها تأثير كبير على التكلفة والجودة واللذان يمثلان أكثر العناصر تميزاً في قياس الميزة التنافسية، وهذا يبين أن الإدارة الإلكترونية تعديل العلاقة بين التدريب وجزء من عناصر الميزة التنافسية (الجودة والتكلفة).

ثالثاً: دور الإدارة الإلكترونية في تعديل العلاقة مابين الموارد البشرية (عنصر المحافظة) والميزة التنافسية:

الشكل رقم (4-9) يوضح دور الادارة الالكترونية في تعديل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والميزة التنافسية



الجدول رقم (4.10) يوضح دور الادارة الالكترونية في تعديل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والميزة التنافسية

قيمة التطابق P	نسبة المعيار .C.R	نتائج الأثر .S.E	القيم Estimate	Variables المتغيرات
0.984	0.02	0.072	0.001	الادارة الالكترونية x المحافظة المنتج --->
0.283	1.073	0.064	0.069	الادارة الالكترونية x المحافظة الجودة --->
0.596	0.53	0.065	0.034	الادارة الالكترونية x المحافظة المرونة --->
0.976	0.03	0.076	0.002	الادارة الالكترونية x المحافظة التميز --->
0.035	2.103	0.068	0.144	الادارة الالكترونية x المحافظة التكلفة --->

يشير الجدول أعلاه إلى أن الادارة الإلكترونية لها دور مقدر في تعديل العلاقة ما بين مبدأ المحافظة - كأحد استراتيجيات الموارد البشرية - مع الميزة التنافسية. لذلك نجد أن البيانات أعلاه تبين أن الإدارة الإلكترونية ليست لها تأثير مباشر على المنتج والجودة والمرونة والتميز، بينما لها تأثير كبير على التكلفة والتي تمثل أكثر العناصر تميزاً في قياس الميزة التنافسية، وهذا يبين أن الإدارة الإلكترونية تلعب دوراً في تعديل العلاقة بين المحافظة وعنصر التكلفة من عناصر الميزة التنافسية.

7.4 ملخص النتائج :

الجدول أدناه (4.11) يُظهر نتائج العلاقة بين المتغيرات حسب مخرجات التحليل.

النتائج	الفرضيات	
لم تُدعم بالكامل	الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية	1
لم تُدعم	هنالك علاقة بين الاستقطاب وابداع المنتج.	1.1
لم تُدعم	هنالك علاقة بين الاستقطاب والجودة.	1.2
لم تُدعم	هنالك علاقة بين الاستقطاب والمرونة.	1.3
دُعمت	هنالك علاقة بين الاستقطاب والتميز.	1.4
لم تُدعم	هنالك علاقة بين الاستقطاب والتكلفة.	1.5
لم تُدعم	هنالك علاقة بين التدريب وابداع المنتج.	1.6
دُعمت	هنالك علاقة بين التدريب والجودة.	1.7
دُعمت	هنالك علاقة بين التدريب والمرونة.	1.8
لم تُدعم	هنالك علاقة بين التدريب والتميز.	1.9
لم تُدعم	هنالك علاقة بين التدريب والتكلفة.	1.10
دُعمت	هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية وابداع المنتج.	1.11
دُعمت	هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والجودة.	1.12
دُعمت	هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والمرونة.	1.13
دُعمت	هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتميز.	1.14
دُعمت	هنالك علاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتكلفة.	1.15
لم تُدعم بالكامل	الفرضية الرئيسية الثانية: الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:	2
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب وابداع المنتج.	2.1
دُعمت	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب والجودة.	2.2
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب والمرونة.	2.3
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب والتميز.	2.4
دُعمت	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين الاستقطاب والتكلفة.	2.5
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب وابداع المنتج.	2.6
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب والجودة.	2.7

لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب والمرونة.	2.8
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب والتميز.	2.9
دُعمت	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين التدريب والتكلفة.	2.10
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية وابداع المنتج.	2.11
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والجودة.	2.12
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والمرونة.	2.13
لم تُدعم	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتميز.	2.14
دُعمت	الادارة الالكترونية تعدل العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتكلفة	2.15

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

5-0 المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج الحالية للدراسة بناءً على الدراسات السابقة، بالإضافة إلى عرض التأثيرات النظرية والتطبيقية لنتائج البحث، وفي آخر من هذا الفصل يتم توضيح محددات الدراسة، ومن ثم تقديم توصيات للبحوث المستقبلية.

5-1 ملخص الدراسة

كانت هذه الدراسة عبارة عن محاولة لإختبار العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية في ظل وجود الإدارة الإلكترونية كمتغير معدل. الدراسات السابقة كانت بمثابة الأساس لتكوين وصياغة الإطار النظري؛ حيث إحتوت إستراتيجيات الموارد البشرية- بإعتبارها متغير مستغل- على ثلاثة أبعاد (الإستقطاب والتدريب والمحافظة على الموارد البشرية)، فيما شملت الميزة التنافسية- كمتغير تابع- أربعة أبعاد أيضاً (إبداع المنتج، الجودة، التميز، التكلفة).

لتحقيق أهداف الدراسة، تمت صياغة العديد من الأسئلة البحثية كالتالي:

- ما هو أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية؟
- هل تؤثر أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية منفردة على أبعاد الميزة التنافسية

منفردة

- هل الإدارة الإلكترونية تعدل العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة

التنافسية

- هل الإدارة الإلكترونية تعدل العلاقة بين أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية

منفردة وأبعاد الميزة التنافسية منفردة

للإجابة على هذه الأسئلة تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما إختارت

الدراسة المؤسسات الصناعية كمجتمع للدراسة، وتم إختيار عينة غير إحصائية بلغت

(200) مفردة كانت (170) منها صالحة للتحليل ونسبة الإستراداد كانت (85%).

لغرض التحليل تم إستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية عن طريق برنامج

أموس (AMOS). وقد أظهرت نتائج التحليل أن إستراتيجيات الموارد البشرية لديها

تأثير إيجابي على بعض أبعاد الميزة التنافسية، كما أن الإدارة الإلكترونية تعدل

العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وبعض أبعاد الميزة التنافسية.

5-2 مناقشة النتائج :

5-2-1 العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وأبعاد الميزة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل أن بعض أبعاد إستراتيجيات الموارد البشرية لديها تأثير

إيجابي على بعض أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن الإستقطاب يؤثر إيجاباً على

التميز، ولا يوجد أثر على (إبداع المنتج، الجودة، المرونة، التكلفة). أما فيما يتعلق

بالتدريب فقد وجد ان لديه تأثير إيجابي على الجودة والمرونة، بينما لا يوجد أثر على

إبداع المنتج والتميز والتكلفة. في حين المحافظة على الموارد البشرية فقد كان لديها تأثير إيجابي على جميع أبعاد الميزة التنافسية (إبداع المنتج، الجودة، التميز، المرونة، التكلفة). هذه النتائج تتفق مع دراسة (أبو قاسم حمدي ، 2003) ودراسة (يوسف كامل 2013) اللذان وجدا أن إستراتيجيات الموارد البشرية وعلى الأخص تنمية الكفاءات تساهم في دعم الميزة التنافسية وبصفة مباشرة عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز. التفسير المنطقي للاتفاق مع الدراسات السابقة يرجع إلى كون العنصر البشري هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية، فعندما يتم إستقطابه بالطرق السليمة ويتم إختياره بناءً على الكفاءة مع غياب جميع العوامل الأخرى مثل المحسوبية، وبعد إستيعابه في الوظيفة، يُقدم له التدريب الكافي الذي يمكنه من أداء مهامه الحالية والمستقبلية، وبعد ذلك تتم المحافظة عليه بشتى السبل مثل تقديم التعويضات والحوافز المادية والمعنوية التي تفوق تلك التي لدي المنافسين؛ وعندها فإن النتيجة المحتملة تكون تقاني الموظفين في أدائهم وبذلهم قصاري جهدهم لخلق ميزة تنافسية للشركة تتمثل في إبداع المنتج، والجودة العالية والمرونة في مواجهة حاجات ورغبات العملاء بالإضافة للتكلفة المنخفضة. كما أن إختلاف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة يُعزى إلى الإختلاف في مجتمع الدراسة أو البيئة التي أُجري فيه البحث، أو ربما ناتجة عن إختلاف الممارسات الإدارية.

5-2-2 العلاقة بين الإستقطاب والميزة التنافسية

أوضحت نتائج التحليل أن الإستقطاب يؤثر إيجاباً على التميز، ويؤثر سلباً على إبداع المنتج، والجودة، والمرونة، والتكلفة. تتفق هذه النتائج عن نتائج الدراسات السابقة (بن خيرة سامي ، 2006) الذي أشار الى تباين تأثير إدارة الموارد البشرية -فيما يخص تأثير الإستقطاب والإختيار- على الميزة التنافسية سلباً وإيجاباً. التفسير المنطقي للإتفاق مع الدراسات السابقة يرجع لكون الإستقطاب المرحلة الأولى من دورة حياة العنصر البشري داخل المنظمة، فإن صلحت هذه المرحلة، صلحت سائر المراحل التالية لها. فإختيار مصادر الإستقطاب المناسبة وتحديد معايير لإختيار قدرات المتقدمين للوظيفة والإبتعاد عن المحسوبة ومراعاة الأخلاق المهنية في ذلك، جميعها تمثل حجر الزاوية لإختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. عند إستيفاء هذه الشروط تتأشى الفروقات بين متطلبات الوظيفة ومقدرات شاغلها؛ وعندها فعالية الأداء وزيادة الإنتاجية يكونان مخرجان طبيعيين لمدخل إستقطاب الموظف المناسب. والأداء المثالي للموظف بدوره يسهم في تميز المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور. ولعل النتائج السلبية للإستقطاب على إبداع المنتج، والجودة، والمرونة، والتكلفة تُعزى إلى عوامل أخرى كعدم توفير التدريب المناسب للموظف، أو عدم تهيئة بيئة العمل الملائمة.

5-2-3 العلاقة بين التدريب والميزة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل أن التدريب لديه تأثير إيجابي على الجودة والمرونة، بينما يؤثر سلباً على إبداع المنتج والتميز والتكلفة. تتفق هذه النتائج مع دراسة (سملاي ، 2015) الذي أوضح أن لتنمية الكفاءات تأثير إيجابي على الميزة التنافسية. التفسير المنطقي للإتفاق مع الدراسات السابقة يرجع لدور التدريب في تطوير وترقية أداء العنصر البشري، فالتدريب هو الضامن الأوحد لمواكبة التغيرات التي تطرأ على التكنولوجيا وبيئة الأعمال، كما أن التدريب يعزز من قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه، بل ويتجاوز ذلك بإعداده وتأهيله لشغل منصب أعلى فحواه مهام ومسؤوليات أوسع وأكثر تأثيراً على أداء المنظمة؛ لذا لا يختلف أثنان على أثار التدريب الإيجابية على جودة المنتجات والمرونة في الإيفاء بمتطلبات العملاء. وقد تُعزى الأثار السالبة التي وردت في هذه الدراسة لعوامل أخرى من ضمنها نمط الإدارة وانخفاض جودة التدريب لعدم مطابقتها مع الممارسات المثلى حسب معايير التدريب المتعارف عليها عالمياً.

5-2-4 العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والميزة التنافسية

أوضحت نتائج التحليل أن المحافظة على الموارد البشرية تؤثر إيجاباً على جميع أبعاد الميزة التنافسية (إبداع المنتج، الجودة، التميز، المرونة، التكلفة). تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة (نادية زوزاؤل 2015) التي أوضحت أن لإستراتيجيات الموارد البشرية - خاصة إستراتيجية المحافظة على العنصر البشري - تأثير إيجابي على الميزة التنافسية والتميز المؤسسي. التفسير المنطقي للإتفاق مع الدراسات السابقة قد يعود

لجهود إدارة الموارد البشرية المبذولة للمحافظة على العنصر البشري والتي من ضمنها إتباع نظام الحوافز المرتبط بتقييم الاداء، وإستحداث جائزة افضل موظف، قياس رضا الموظفين، وتمليك الموظفين لكافة المعلومات التي يحتاجون إليها. مثل هذه الممارسات تزيد من رضا الموظفين، وكما هو معلوم فإن رضا العميل الداخلي -أي الموظف- هو أساس رضا العميل الخارجي. وبإعتبار ان العميل الخارجي يعتمد رضاه على مجموعة المزايا التنافسية التي تقدمها المنظمة مثل إبداع المنتج، والجودة، والتميز، والمرونة، والتكلفة، وهذه المزايا سألغة الذكر تتوقف على رضا وأداء العنصر البشري الذي يمكن ضمانه من خلال ممارسات المحافظة عليه.

الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل أن الإدارة الإلكترونية تعدل العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وبعض أبعاد الميزة التنافسية. حيث أنه تعزز العلاقة بين الإستقطاب و(الجودة والتكلفة)، وفي المقابل تُضعف العلاقة بين الإستقطاب و (إبداع المنتج، التميز، المرونة). كما ان الإدارة الإلكترونية تُقوي العلاقة بين التدريب والتكلفة، وعلى النقيض تُضعف العلاقة بين التدريب و(إبداع المنتج، الجودة، التميز، المرونة). وعلى صعيد آخر، فإن الإدارة الإلكترونية تُقوي العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتكلفة، وفي الوقت ذاته تُضعف العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية و(إبداع المنتج،

الجودة، التميز، المرونة). هذه النتائج في مجملها تتفق مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (عبد الرحمان القرني ، 2007) ودراسة (ميرفت محمد ، 2015)، حيث وجد الأول أن للإدارة الإلكترونية تأثير إيجابي على ممارسات وإستراتيجيات الموارد البشرية، كما أن الثانية أشارت إلى دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية.التفسير المعقول لإتفاق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة قد يرجع إلى ما للتكنولوجية من آثار على الإدارة عموماً وعلى إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، فدخل أنظمة إدارة الموارد البشرية سهلت من ممارسات إدارة العنصر البشري، وكذلك التكنولوجيا أحدثت طفرة على صعيد المنتجات من حيث إبداع المنتج، والجودة والمرونة والتكلفة وأضفت على المنتجات شيئاً من الإبداع والتميز. وعلى هذا يمكن أن نخلص إلى أن وجود الإدارة الإلكترونية يُعزز من العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. أما فيما يخص إحتلاف نتائج هذه الدراسة عن سابقتها يمكن أن يُعزى إلى إختلاف مجتمع الدراسة وحجم ونوع العينة.

3-5 الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين الإستقطاب والميزة التنافسية

أوضحت نتائج التحليل أن الإدارة الإلكترونية تعزز العلاقة بين الإستقطاب و(الجودة والتكلفة)، وفي المقابل تُضعف العلاقة بين الإستقطاب و (إبداع المنتج، التميز، المرونة). تتفق هذه النتيجة مع نتائج (أميرة شكر، 2016) التي أشارت إلى أن الإدارة الإلكترونية تعزز العلاقة بين الميزة التنافسية وإستراتيجيات الإدارة الأخرى، والإستقطاب

يمثل أحد إستراتيجيات الموارد البشرية. يعود سبب الإتفاقلكون الادارة الالكترونية استراتيجية تستعملها المؤسسات من اجل تحسين الخدمات المقدمة للعملاء ومنظمات الاعمال من خلال الغاء التأخير فى انجاز المعاملات و تسديد الالتزامات وتخفيض كلفة الاداء فضلا عن تحقيق رضاء العاملين فى المنظمة، ومن هذا تضح مكانة وأهمية الإدارة الإلكترونية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة. وعلى صعيد آخر فإن عملية إستقطاب الموظفين أصبحت سهلة وسريعة في ظل إستحداث أنظمة الموارد البشرية التي تعتمد على معايير محددة مسبقاً للإختيار، يقوم النظام بناءً عليها بالتصفية التلقائية لكل مَنْ لم يستوفي الشروط. هذا وقد ساعد الإنترنت بشكل واسع في الحصول على المرشحين المناسبين لكونه نسخة حديثة من مصادر الإستقطاب والتوظيف. أخذين جميع هذه العوامل في الحسبان، يمكن أن نخلص إلى أن وجود الإدارة الإلكترونية يقوي من العلاقة بين الإستقطاب والميزة التنافسية. وإضعاف الإدارة الإلكترونية للعلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية، يمكن إرجاعه لعوامل أخرى من ضمنها عدم توفر الأنظمة الإلكترونية المناسبة، ضعف نظام الحوافز والمكافآت وغيرها من العوامل.

1-3-5 الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين التدريب والميزة

التنافسية

كشفت نتائج التحليل أن الإدارة الإلكترونية تُقوي العلاقة بين التدريب والتكلفة، وعلى النقيض تُضعف العلاقة بين التدريب و(إبداع المنتج، الجودة، التميز، المرونة). تتفق هذه النتائج مع نتيجة (رشاد خضير 2010) الذي أضح أن الإدارة الإلكترونية تعزز العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية - التي منها التدريب- وأداء المنظمة. التفسير المنطقي للإتفاق مع نتائج الدراسات الدراسات السابقة يكون مرده إلى الحجة النظرية التي تقتضي بأن الإدارة الإلكترونية بموجبها تُبسط الإجراءات وتُقتصر الأوقات وتزيد جودة الأداء والمنتجات. فبالتالي يمكن إنزال مثل هكذا فوائد على إستراتيجية تدريب الموارد البشرية. فمما لا شك فيه أن ثورة التكنولوجيا أحدثت فرقاً عظيماً في تطوير العنصر البشري في المنظمات، فلم يعد التدريب مقصوراً على القاعات الدراسية والمرافق التعليمية، بل أصبح الإنترنت، والهاتف الذكي موسوعة متحركة لإلتقاط المعلومات متى وأين ما اراد الموظف. بالإضافة إلى أن التدريب الإلكتروني تخطى حواجز الأزمنة والأمكنة، فبإمكان الموظف تلقي برنامج تدريبي كامل وهو مستقل على فراشه الوثير أو أريكته المريحة في أروقة غرفته التي يغطها الهدوء والسكينة. هذه الثورة المعرفية أَلقت بظلالها الإيجابية على الميزة التنافسية للمنظمة فكان النتاج إبداعاً في المنتج وتميزاً في جودته وإنخفاضاً في تكلفته ومرونة في إنتاجه وتقديمه. وتجدر الإشارة إلى أن التأثير السالب للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين التدريب والميزة

التنافسية يمكن إرجاعها إلى أن المنظمات المبحوثة لا تتبنى الإدارة الإلكترونية للتدريب؛ لذا من الطبيعي أن تنتقي العلاقة التي أثبتناها نظرياً.

5-3-2 الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين المحافظة على الموارد

البشرية والميزة التنافسية

أظهرت نتائج التحليل أن الإدارة الإلكترونية تُقوي العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية والتكلفة، وفي الوقت ذاته تُضعف العلاقة بين المحافظة على الموارد البشرية و(إبداع المنتج، الجودة، التميز، المرونة). تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (دانيا أكرم ومحمد مفضي 2016) اللذان أوضحا أن العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية تصبح أقوى عند استخدام المنظمات للإدارة الإلكترونية. التفسير المنطقي للإتفاق مع الدراسات السابقة يرجع لكون المحافظة على العنصر البشري يمثل حجر الزاوية لإدارة الموارد البشرية، فإن أحسنت هذه الإدارة الإستقطاب والتدريب، وأساءت المحافظة على المورد البشري؛ فعندها تكون كمن أجاد الحرث وأهمل المحصول على مشارف الحصاد. هذا يقتضي من كل منظمة التمحيص عند إختيار ممارسات المحافظة على الموارد البشرية، فوجود نظام حوافز مجزي وتقييم أداء عادل، وإعطاء صلاحيات كافية تمكن الموظف من أداء مهامه بلا تدخل من قبل أي مستوى إداري آخر؛ هذا يضمن رضا الموظف بل ويؤكد على إستمراره وإنتقاء نيته لترك العمل وهذان يمثلان أوج عناصر المحافظة على رأس المال

الفكري الذي ينظم جميع الموارد الأخرى محققاً ميزة تنافسية للمنظمة، وعلى صعيد آخر فإن الإدارة الإلكترونية سهلت من ممارسات المحافظة على الموارد البشرية وبدورها تؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية. كما تجدر الإشارة الى أن التأثير السلبي للإدارة الإلكترونية على العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية قد يرجع لعوامل أخرى تتمثل في الكثافة التكنولوجية لدى المنظمات ونمط اقيادة والممارسات الإدارية.

4-5 تأثيرات الدراسة

لنتائج الدراسة الحالية العديد من التأثيرات النظرية والتي تمثل الإضافة للمعرفة، وكذلك التأثيرات التطبيقية التي تمثل التبصرة لمتخذي القرار بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة

1-4-5 التأثيرات النظرية

- 1- توفر هذه الدراسة إختبار تجريبي للإطار الذي يربط العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية
- 2- تساعد نتائج هذه الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لمعرفة ماهية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية.

3- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الدراسات السابقة المحلية والعربية بمدى تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية.

4- تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للمعرفة حيث استخدمت الإدارة الإلكترونية كمتغير معدل في العلاقة ما بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية

5- تعد هذه الدراسة أرضية قوية ونقطة انطلاق للدراسات العلمية المستقبلية في هذا الجانب، وذلك من خلال التوصيات العديدة التي قدمتها للدراسات السابقة

5-4-2 التأثيرات التطبيقية

1. تُبصر نتائج هذه الدراسة متخذي القرار بتبني الإدارة الإلكترونية كمحاولة

لتعزيز العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية وميزة تنافسية

2. توصي هذه الدراسة متخذي القرار بالتركيز على إستراتيجيات الموارد البشرية

وعلى وجه الخصوص بالمحافظة على الموارد البشرية وذلك لتأثيرها الإيجابي

على جميع أبعاد الميزة التنافسية

3. تشجع هذه الدراسة متخذي القرار على تبني الأنظمة الإلكترونية في ممارسات

الموارد البشرية لما لها من دور إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية

4. تحث نتائج هذه الدراسة متخذي القرار على إعادة النظر في ممارسات

الإستقطاب والتدريب والمحافظة على الموارد البشرية، فعلى الرغم من إثبات

تأثيرها الإيجابي على الميزة التنافسية نظرياً، إلا أن في هذه الدراسة تباينت

نتائج التأثير بين سلبي وإيجابي.

5. توصي هذه الدراسة متخذي القرار بالإستثمار في الأنظمة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لتأثيرها الإيجابي على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

5-5 محددات الدراسة

1. يظهر أن أحد أبرز محددات هذه الدراسة هو حجم العينة، على الرغم من أن حجم العينة قد إستوفى الشروط الإحصائية فيما يتعلق بالموثوقية والصلاحية إلا أنه يُفضل إختيار حجم عينة كبير في حال إستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

2. على الرغم من أن العينة الميسرة توفر الوقت والجهد إلا أن التحيز دائماً مرتبطاً بها

3. تعتبر هذه الدراسة وقتية بالتالي لا تسمح بتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات

4. لم تستخدم هذه الدراسة متغير وسيط، بالتالي يصعب تفسير العلاقة بين

المتغيرين التابع والمستقبل

5. إتخذت هذه الدراسة القطاع الصناعي لذا من الصعب تعميم نتائج البحث على

مجتمع أي مجتمع بحثي آخر

6. أُجريت هذه الدراسة على المؤسسات الصناعية بالسودان، لذلك لا يمكن الجزم

بالحصول على نفس النتائج في بيئات أخرى

7. استخدامات هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية كمتغير أحادي (أي بلا أبعاد)، وإنما تم قياسه بعدد من العبارات، بالتالي يعتبر التعريف الإجرائي لهذا المتغير ضعيف نوعاً.

8. المتغير التابع لهذه الدراسة هو الميزة التنافسية، ولكن ما يؤخذ على إختيار هذا المتغير هو عدم الإشارة لإمكانية إستدامتها.

5-6 التوصيات للبحوث المستقبلية

1. على البحوث المستقبلية إختيار حجم عينة أكبر لضمان نتائج إحصائية دقيقة للعلاقات بين المتغيرات

2. بإمكان البحوث المستقبلية إختيار نوع آخر من انواع العينات غير العينة الميسرة التي تتطوي على شيء من التحيز الذي بدوره يؤثر سلباً على نتائج الدراسة

3. على الدراسات المستقبلية تبني دراسة طولية تسمح بقياس إختلاف العلاقة بين المتغيرات عبر الزمن وتمكن من إختبار العلاقات السببية بين المتغيرات.

4. يُفضل أن تستخدم الدراسات المستقبلية متغير وسيط لتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، مثل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

5. على البحوث المستقبلية إختيار القطاع الخدمي كمجتمع للدراسة للتأكد من تعميم نتائج الدراسة

6. بما أن الدراسة الحالية أُجريت بيئة السودان، يُفضل القيام بمثل هذه الدراسة في بيئات أخرى.

7. يُفضل أن تقوم الدراسات السابقة بإستخدام الإدارة الإلكترونية كمتغير متعدد الأبعاد وهذا يقتضي إعادة تعريف الإدارة الإلكترونية إجرائياً.

8. على الدراسات المستقبلية إستخدام الميزة التنافسية المستدامة للتأكد من إستدامة تأثير إستراتيجيات الموارد البشرية عليها.

المراجع

المراجع:

1-القرآن الكريم

2-الكتب:

1. جاب الله، محمد سيد: 2009م (إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، حقوق النشر محفوظة للمؤلف.
2. جودة أحمد، محفوظ: 2010م (الأدارة الموارد البشرية) دار وائل، عمان، الطبعة الأولى.
3. النمر، سعود: 2006م (الإدارة العامة) مكتبة التقري، الرياض.
4. حريم، حسين: 2006م (مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة) دار الحامد، عمان.
5. العازوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين: 2010م (تطوي إدارة الموارد البشرية) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
6. السلمي، علي: 2001 (إدارة الموارد البشرية) دار الغروب لنشر، القاهرة، مصر.
7. نجم عبود: 2004 (الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية- الوظائف- المشكلات) دار الشروق، الرياض، السعودية.
8. ياسين، سعد غالب: 2005م (الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية) معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
9. عنيم أحمد محمد: 2004 (الإدارة الإلكترونية- آفاق الحاضر وتطبيقات المستقبل) المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.

3-الأوراق العلمية:

1. الكساسبة، محمد مفضي 2016 ،تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيم يفي استدامة شركة
 2. زين .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1) 12 ، . 93-110
 3. نبيل مرسي خليل: 1998 (الميزة التنافسية في مجال الأعمال) مركز الإسكندرية، مصر.
 4. الشيخ، فؤاد نجيب: 2004م (العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية، دورية الإدارة العامة، المجلد ال 44، العدد 3.
 5. الحت، أحمد فتحي، الكاسبة: 2013م (تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية البنوك)، المجلة العربية الدولية للمعومات، المجلد 2، العدد 4 الصفحة 11-20.
 6. أميرة شكر ولي البياتي: 2016ن (الأدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 4.
- ### 4-المؤتمرات:
7. سملاي بحفيه، بلال أحمد: 2015 (الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية) ورقة عمل مقدمة ضمن فعالية الملتقى الدول حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوصياف، بالمسيلة، ص 3.
 8. يونس، مجدي: 2016م (التحول نحو الإدارة الإلكترونية) مؤتمر تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي رؤى ومشروعات، نصر، مصر.

9. رضوان، رأفت : 2004 (الإدارة الإلكترونية- الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة) الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، مصر.

5-الدراسات السابقة:

1. الشمري، عبداللطيف: 2014م (درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
2. أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13.
3. عبد العزيز هاني شمس الزعتري: 2013م (ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
4. آل فطیح، حمد قبلان: 2008 (دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف، الرياض، السعودية.
5. أبو عاشور خليفة، النميري، ديانا: 2013م (مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، أربد.
6. العمري سعد المعلا: 2013م (المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
7. لميس يوسف: 2014م (أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط

8. الكاسبة، وصفي عبد الكريم: 2016م (أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التمييز) دراسات العلوم الإدارية، السعودية.

6-المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M. (2008). **Armstrong's handbook of strategic human resource management**. Kogan Page Publishers.
- Batt, R. (2007). Service strategies marketing, operations, and human resource practices. **Cornell university ILR School digital commons@ILR**.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. **Human Resource Management Journal**, 13(3), 21-36.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, 9(2), 155-167.
- Purcell, J (1999) Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac?, **Human Resource Management Journal**, 9 (3), pp 26-41
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173.
- porter . l'avantage concurrentiel des nation .inter édition. paris. 1993.

الملاحق

ملحق رقم (1)

ملخص الدراسات السابقة:

الرقم	سنة الدراسة	أسم الدراس	عنوان الدراسة	المتغير المستغل	المتغير التابع	الوسيط	المنهجية	أهم النتائج	التوصية ببحوث مستقبلية
1	2017	ريم حسن هاني الشمري	أثر ممارسات الموارد البشرية في أستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية كمتغير وسيط	ممارسات الموارد البشرية	التميز	المعمارية التنظيمية	إستكشافي	<ul style="list-style-type: none"> - وجود أثر مباشر لممارسات الموارد البشرية الأستراتيجية بأبعادها. - وجود أثر غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الأستراتيجية في أستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً 	أستمرار الشركات بالمقارنات المرجعية مع الشركات القائدة.
2	2010	رشاد خضير وحيد الدايني	أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء	- الإدارة الإلكترونية - تطوير الموارد البشرية	تحسين الأداء		المنهج الوصفي	<ul style="list-style-type: none"> - أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية. - أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية. - أهمية تطوير الموارد البشرية. - وجود تأثير للإدارة الإلكترونية على الأداء. 	-

5	2016	دانيا أكرم محمد مصفي	أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية	الإدارة الإلكترونية	المزايا التنافسية	-	إستكشافي	- وجود أثر للموارد البشرية في الأبتكار والتجديد - لا يوجد أثر للأجهزة الإلكترونية والبرامج الإلكترونية في الإبتكار والتجديد. - وجود أثر للموارد البشرية والبرامج الإلكترونية على الجودة. - لا يوجد أثر للبرامج الإلكترونية على الجودة. - يوجد أثر للموارد البشرية والبرامج الإلكترونية على سرعة تقديم الخدمة. - لا يوجد أثر للأجهزة الإلكترونية على السرعة في تقديم الخدمة
6	2014	واكي كلثوم	أستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية	الميزة التنافسية		الوصفي التحليلي	- أستثمار الموارد البشرية يتم من خلال الإستراتيجيات والممارسات التي تتبعها المؤسسة. - الميزة التنافسية التي تتحقق من إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية لها

	عائد كبير على المؤسسة وتستمر لوقت طويل.								
7	2012	عبد الله عبد اللطيف علي	أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي	إدارة الموارد البشرية	التميز المؤسسي				<ul style="list-style-type: none"> - تعول الشركة على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف المهمة. - تتبنى الإدارة العليا الأهداف الاستراتيجية أستناداً إلى حاجات ورغبات العملاء. - حرص المدراء على منح مرؤوسيهم الصلاحيات التي تساهم في أداء الأعمال.
8	2016	أميرة شكر ولي البياني	الأدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	الإدارة الإلكترونية	الميزة التنافسية	المنهج النوعي	وجود علاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية.		
9	2013	يوسف كامل عابد الزيايد	أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الميزة التنافسية	إستكشافي	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم العاملين لتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بكافة أبعادها 	الإتصال الإداري يساعد في إتخاذ القرار حيث يتم إتخاذها بدقة وموضوعية أفضل	

	مجتمعة ومنفردة كانتت إيجابية. - وجود علاقة بين أبعاد استراتيجية الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة وتعزيز الميزة التنافسية								
-	أن كل من الأستقطاب والأختيار في تقييم أداء العاملين لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي	الوصفي		التميز المؤسسي	إدارة الموارد البشرية	دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي	نادية زوزال	2014	10



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلوم في ادارة الاعمال

استبانة

إستبانة بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال بعنوان:
(الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية).

The moderating effect of E-management on the relationship between HRM
strategies and competitive advantage

بسم الله الرحمن الرحيم

..... المستجيب/المستجيبة

المحتدم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول (الدور المعدل للإدارة الإلكترونية في العلاقة بين إستراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية) كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال ويسعدني ويزيدني شرفاً ان اتلقى مشاركتكم من خلال تجربتكم العملية حتى اتمكن من إنجاز هذه الدراسة لعلنا نسهم معاً في تشكيل اضافة لمضمار المعرفة مع التأكيد على استخدام البيانات لاغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم

مع خالص الود والتقدير ،،،

إعداد الدارس : مدثر صلاح الامين احمد

المشرف: د. امينة عبدالقادر

يوليو 2018م

الاول : المعلومات الشخصية

ضع علامة (✓) تحت الاجابة التي تناسب اجابتك

1. النوع

انثى	ذكر

2. العمر

اكثر من 60 سنة	60-51 سنة	50-41 سنة	40-31 سنة	30-20 سنة

3. الوظيفة

موظف	مشرف وحدة	رئيس قسم	مدير

4. المؤهل العلمى

دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم

5. سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنوات	15سنة فاكثر

الجزء الثاني : متعلق بقياس متغيرات الدراسة

المحور الاول

العبارات في الجدول أدناه تتعلق بقياس المتغير المستقل : استراتيجيات الموارد البشرية

الرجاء وضع علامة (√) علي الاجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية						
الإستقطاب والإختيار						
1	تستقطب الشركة الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية في مجال وظائف الادارة لشغل الوظائف الادارية المهمة .					
2	يشارك مدراء الاقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الشركة .					
3	تهتم الشركة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعيين بغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين .					
4	تعتمد الشركة معيار الجدارة في اختيار العاملين .					
5	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في الشركة القدرة على العمل ضمن فريق واحد .					
التدريب والتطوير						
1	يخضع العاملون في كل قسم او ادارة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 25 ساعة في كل عام .					
2	تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية(عدد المعاملات المنجزة يومياً) .					
3	تعتمد الشركة برامج لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكسابهم المهارات اللازمة .					
4	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص التنمية الوظيفية .					
المحافظة على الموارد البشرية						
1	يعد معدل دوران العمل في الشركة منخفضاً					
2	يشعر العاملون في الشركة بتساوي الفرص بينهم .					
3	تحفظ الشركة بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة .					
4	تولي الشركة اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجعهم على البقاء والعمل لديها .					

المحور الثاني

المستجيب الكريم : العبارات في الجدول ادناه تتعلق بقياس المتغير التابع : الميزة التنافسية

الرجاء وضع علامة (√) علي الاجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
الميزة التنافسية						
إبداع المنتج						
1	تعمل شركتنا على تصميم عمليات جديدة في ضوء مُتطلبات تصميم المنتج الجديد.					
2	تقوم شركتنا بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج مُنتجات جديدة.					
3	تسعى شركتنا لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المُتاحة في الشركة.					
4	تسعى شركتنا إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.					
الجودة						
1	لدى شركتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
2	تستخدم الشركة طرق متعددة للرقابة على الجودة .					
3	تعمل شركتنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار.					
4	تعمل شركتنا على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مُستوى ممكن للوحدات المُنتجة.					
المرونة التشغيلية						
1	يملك العاملون في شركتنا مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.					
2	لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم مُنتجاتها.					
3	تمتلك الشركة القدرة على تقليل الوقت اللازم للعملاء في الحصول على المنتج .					
4	تنوع ادارة الشركة في تقديم منتجاتها في الاسواق المنافسة لها .					
التميز						
1	قدرة ادارة الشركة على المنافسة الخارجية ساهم بتنشيط الطلب على المنتج .					
2	تمتلك الشركة القدرة على تغيير عروض المنتجات لتلبية احتياجات العملاء.					
3	تمتلك ادارة الشركة قدرة تقديم منتجات حسب طلب العملاء.					

التكلفة				
1				تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة .
2				تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الانتاجية للوصول الى غايتها باقل تكلفة .
3				تسعي الشركة الى خفض تكاليف الانتاج المباشر باستمرار.

المحور الثالث

المستجيب الكريم : العبارات فى الجدول ادناه تتعلق بقياس المتغير المعدل : الادارة الإلكترونية
الرجاء وضع علامة (√) علي الاجابة التي تراها مناسبة وتعبّر عن وجهة نظرك

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الادارة الإلكترونية						
1	تضع الشركة خطط تتسم بالمرونة الكافية لإستيعاب اية تغييرات يتطلبها استخدام الادارة الإلكترونية .					
2	توفر الشركة الحرية الكاملة لتبادل المعلومات الكترونيا بين مختلف ادارات واقسام الشركة .					
3	يمكن تحقيق الربط الالكتوني ببين ادارة الشركة وكافة الاقسام عن طريق شبكات الحاسب الالى(الانترنت) .					
4	تعتمد الشركة البريد الالكتروني كوسيط رسمي لنقل وتبادل المعلومات .					
5	توفر الشركة برامج حماية لاجهزة الحاسوب الموجودة فيها .					
6	تعزز الشركة من قدرات عاملها في مجال التكنولوجيا والاتصالات.					
7	يتم تحديث المعلومات بشكل دائم لتاثيرها على قرارات الشركة .					
8	تبدي الشركة اهتمامها بالادارة الالكتونية لرفع مستوي الاداء الالكتوني .					

*المستجيب الكريم اذا وددت الحصول علي نسخة مجانية من نتائج هذه الدراسة نرجو امدادنا بالمعلومات الاتية:-

E-mail	
Phone No	

ملحق رقم (3):

قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
1	الطاهر أحمد محمد	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	عادل عيسى بدوي	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	يوسف عبد الله	أستاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (4) ملحق التحليل

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	39

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SHR 1	4.45	.837	147
SHR 2	4.37	.829	147
SHR 3	4.34	.789	147
SHR 4	4.14	.977	147
SHR 5	4.37	.885	147
SHR 6	3.39	1.132	147
SHR 7	4.08	.880	147
SHR 8	3.97	1.066	147
SHR 9	4.35	.783	147
SHR 10	3.68	.951	147
SHR 11	3.41	1.193	147
SHR 12	4.06	.916	147
SHR 13	3.93	1.034	147
CA 1	4.17	.831	147
CA 2	4.07	.828	147
CA 3	4.27	.743	147
CA 4	4.31	.783	147
CA 5	4.15	1.002	147
CA 6	4.12	.947	147
CA 7	3.92	1.050	147
CA 8	4.08	.840	147

CA 9	4.05	.964	147
CA 10	3.93	.934	147
CA 11	3.88	.933	147
CA 12	3.97	.797	147
CA 13	3.99	.914	147
CA 14	4.04	.730	147
CA 15	4.12	.807	147
CA 16	4.01	.979	147
CA 17	3.95	.960	147
CA 18	4.10	1.023	147
EM 1	3.82	.984	147
EM 2	3.75	1.097	147
EM 3	4.26	.828	147
EM 4	3.88	1.040	147
EM 5	4.11	.945	147
EM 6	4.01	.884	147
EM 7	3.99	.860	147
EM 8	4.01	.954	147

Descriptive

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمر	170	1	5	2.42	.854
الخيرية	170	1	4	2.73	.934
SHR 1	170	1	5	4.39	.879
SHR 2	170	1	5	4.31	.910
SHR 3	166	2	5	4.28	.850
SHR 4	162	1	5	4.17	.960

SHR 5	167	2	5	4.39	.849
SHR 6	170	1	5	3.44	1.130
SHR 7	168	1	5	4.12	.888
SHR 8	170	1	5	4.01	1.052
SHR 9	167	1	5	4.35	.783
SHR 10	168	1	5	3.66	1.037
SHR 11	166	1	5	3.38	1.209
SHR 12	170	1	5	3.92	1.106
SHR 13	170	1	5	3.81	1.115
CA 1	168	2	5	4.15	.804
CA 2	168	2	5	4.04	.857
CA 3	169	2	5	4.27	.728
CA 4	170	1	5	4.26	.853
CA 5	168	1	5	4.18	.993
CA 6	170	1	5	4.08	1.021
CA 7	170	1	5	3.86	1.109
CA 8	170	1	5	4.04	.903
CA 9	170	1	5	4.09	.968
CA 10	170	1	5	3.92	.957
CA 11	170	1	5	3.89	.961
CA 12	168	1	5	4.01	.862
CA 13	168	1	5	4.00	.916
CA 14	168	2	5	3.98	.789
CA 15	170	1	5	4.09	.816
CA 16	168	1	5	4.08	.950
CA 17	170	1	5	3.95	.956
CA 18	167	1	5	4.11	1.018
EM 1	170	1	5	3.88	.962
EM 2	170	1	5	3.76	1.063

EM 3	170	2	5	4.25	.827
EM 4	170	1	5	3.86	1.016
EM 5	166	2	5	4.06	.952
EM 6	170	2	5	3.99	.877
EM 7	168	2	5	3.93	.886
EM 8	170	1	5	4.02	.948
Valid N (listwise)	147				

Frequency Table

النوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2.4	2.4	2.4
	1	9	5.3	5.3	7.6
	ذكر	133	78.2	78.2	85.9
	انثى	24	14.1	14.1	100.0
Total		170	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	18	10.6	10.6	10.6
	30-40	82	48.2	48.2	58.8
	40-50	55	32.4	32.4	91.2
	50-60	11	6.5	6.5	97.6
	>60	4	2.4	2.4	100.0
Total		170	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	102	60.0	60.0	60.0
رئيس قسم	68	40.0	40.0	100.0
Total	170	100.0	100.0	

الموهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دبلوم	12	7.1	7.1	7.1
بكالوريوس	83	48.8	48.8	55.9
ماجستير	67	39.4	39.4	95.3
دكتوراه	8	4.7	4.7	100.0
Total	170	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	10	5.9	5.9	5.9
5-10	73	42.9	42.9	48.8
10-15	40	23.5	23.5	72.4
15 فأكثر	47	27.6	27.6	100.0
Total	170	100.0	100.0	

SHR 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	.6	.6	.6
لا اوافق	10	5.9	5.9	6.5
محايد	9	5.3	5.3	11.8
اوافق	51	30.0	30.0	41.8
اوافق بشده	99	58.2	58.2	100.0
Total	170	100.0	100.0	

SHR 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
لا اوافق	10	5.9	5.9	7.1
محايد	10	5.9	5.9	12.9
اوافق	60	35.3	35.3	48.2
اوافق بشده	88	51.8	51.8	100.0

Total	170	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

SHR 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	10	5.9	6.0	6.0
	محايد	13	7.6	7.8	13.9
	اوافق	64	37.6	38.6	52.4
	اوافق بشدة	79	46.5	47.6	100.0
	Total	166	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
	Total	170	100.0		

SHR 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	5	2.9	3.1	3.1
	لا اوافق	4	2.4	2.5	5.6
	محايد	21	12.4	13.0	18.5
	اوافق	61	35.9	37.7	56.2
	اوافق بشدة	71	41.8	43.8	100.0
	Total	162	95.3	100.0	
Missing	System	8	4.7		
	Total	170	100.0		

SHR 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	10	5.9	6.0	6.0

	محايد	10	5.9	6.0	12.0
	وافق	52	30.6	31.1	43.1
	وافق بشده	95	55.9	56.9	100.0
	Total	167	98.2	100.0	
Missing	System	3	1.8		
	Total	170	100.0		

SHR 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشده	10	5.9	5.9	5.9
لاوافق	29	17.1	17.1	22.9
محايد	35	20.6	20.6	43.5
وافق	68	40.0	40.0	83.5
وافق بشده	28	16.5	16.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

SHR 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاوافق بشده	1	.6	.6	.6
لاوافق	13	7.6	7.7	8.3
محايد	12	7.1	7.1	15.5
وافق	81	47.6	48.2	63.7
وافق بشده	61	35.9	36.3	100.0
Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2	
	Total	170	100.0	

SHR 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	6	3.5	3.5	3.5
لا اوافق	12	7.1	7.1	10.6
محايد	21	12.4	12.4	22.9
اوافق	67	39.4	39.4	62.4
اوافق بشده	64	37.6	37.6	100.0
Total	170	100.0	100.0	

SHR 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
لا اوافق	2	1.2	1.2	2.4
محايد	14	8.2	8.4	10.8
اوافق	67	39.4	40.1	50.9
اوافق بشده	82	48.2	49.1	100.0
Total	167	98.2	100.0	
Missing System	3	1.8		
Total	170	100.0		

SHR 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا اوافق بشده	3	1.8	1.8	1.8
	لا اوافق	23	13.5	13.7	15.5
	محايد	41	24.1	24.4	39.9
	اوافق	62	36.5	36.9	76.8
	اوافق بشده	39	22.9	23.2	100.0
	Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
	Total	170	100.0		

SHR 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشده	15	8.8	9.0	9.0
	لا اوافق	28	16.5	16.9	25.9
	محايد	30	17.6	18.1	44.0
	اوافق	65	38.2	39.2	83.1
	اوافق بشده	28	16.5	16.9	100.0
	Total	166	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
	Total	170	100.0		

SHR 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشده	8	4.7	4.7	4.7
	لا اوافق	15	8.8	8.8	13.5
	محايد	18	10.6	10.6	24.1
	اوافق	71	41.8	41.8	65.9
	اوافق بشده	58	34.1	34.1	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

SHR 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشده	5	2.9	2.9	2.9
	لا اوافق	21	12.4	12.4	15.3
	محايد	31	18.2	18.2	33.5
	اوافق	57	33.5	33.5	67.1
	اوافق بشده	56	32.9	32.9	100.0

Total	170	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

CA 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	8	4.7	4.8	4.8
	محايد	19	11.2	11.3	16.1
	اوافق	80	47.1	47.6	63.7
	اوافق بشده	61	35.9	36.3	100.0
	Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
	Total	170	100.0		

CA 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	9	5.3	5.4	5.4
	محايد	31	18.2	18.5	23.8
	اوافق	72	42.4	42.9	66.7
	اوافق بشده	56	32.9	33.3	100.0
	Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
	Total	170	100.0		

CA 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	6	3.5	3.6	3.6
	محايد	10	5.9	5.9	9.5
	اوافق	86	50.6	50.9	60.4
	اوافق بشده	67	39.4	39.6	100.0
	Total	169	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
	Total	170	100.0		

CA 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشده	1	.6	.6	.6
	لا اوافق	6	3.5	3.5	4.1
	محايد	21	12.4	12.4	16.5
	اوافق	61	35.9	35.9	52.4
	اوافق بشده	81	47.6	47.6	100.0

Total	170	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

CA 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	5	2.9	3.0	3.0
	لا اوافق	10	5.9	6.0	8.9
	محايد	10	5.9	6.0	14.9
	اوافق	68	40.0	40.5	55.4
	اوافق بشدة	75	44.1	44.6	100.0
	Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
	Total	170	100.0		

CA 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	5	2.9	2.9	2.9
	لا اوافق	12	7.1	7.1	10.0
	محايد	16	9.4	9.4	19.4
	اوافق	69	40.6	40.6	60.0
	اوافق بشدة	68	40.0	40.0	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

CA 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	4	2.4	2.4	2.4

لا اوافق	25	14.7	14.7	17.1
محايد	18	10.6	10.6	27.6
اوافق	66	38.8	38.8	66.5
اوافق بشده	57	33.5	33.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

CA 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشده	2	1.2	1.2	1.2
لا اوافق	9	5.3	5.3	6.5
محايد	27	15.9	15.9	22.4
اوافق	75	44.1	44.1	66.5
اوافق بشده	57	33.5	33.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

CA 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشده	1	.6	.6	.6
لا اوافق	15	8.8	8.8	9.4
محايد	21	12.4	12.4	21.8
اوافق	63	37.1	37.1	58.8
اوافق بشده	70	41.2	41.2	100.0
Total	170	100.0	100.0	

CA 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
لا اوافق	14	8.2	8.2	9.4
محايد	31	18.2	18.2	27.6
اوافق	72	42.4	42.4	70.0
اوافق بشده	51	30.0	30.0	100.0
Total	170	100.0	100.0	

CA 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	3	1.8	1.8	1.8
لا اوافق	14	8.2	8.2	10.0
محايد	28	16.5	16.5	26.5
اوافق	78	45.9	45.9	72.4
اوافق بشده	47	27.6	27.6	100.0
Total	170	100.0	100.0	

CA 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	.6	.6	.6
لا اوافق	7	4.1	4.2	4.8
محايد	34	20.0	20.2	25.0
اوافق	73	42.9	43.5	68.5
اوافق بشده	53	31.2	31.5	100.0
Total	168	98.8	100.0	
Missing System	2	1.2		
Total	170	100.0		

CA 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	.6	.6	.6
	لا اوافق	12	7.1	7.1	7.7
	محايد	28	16.5	16.7	24.4
	اوافق	72	42.4	42.9	67.3
	اوافق بشدة	55	32.4	32.7	100.0
	Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
	Total	170	100.0		

CA 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	7	4.1	4.2	4.2
	محايد	33	19.4	19.6	23.8
	اوافق	85	50.0	50.6	74.4
	اوافق بشدة	43	25.3	25.6	100.0
	Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
	Total	170	100.0		

CA 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	.6	.6	.6
	لا اوافق	8	4.7	4.7	5.3
	محايد	19	11.2	11.2	16.5

اوافق	88	51.8	51.8	68.2
اوافق بشده	54	31.8	31.8	100.0
Total	170	100.0	100.0	

CA 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشده	1	.6	.6	.6
لا اوافق	12	7.1	7.1	7.7
محايد	27	15.9	16.1	23.8
اوافق	60	35.3	35.7	59.5
اوافق بشده	68	40.0	40.5	100.0
Total	168	98.8	100.0	
Missing System	2	1.2		
Total	170	100.0		

CA 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشده	1	.6	.6	.6
لا اوافق	14	8.2	8.2	8.8
محايد	34	20.0	20.0	28.8
اوافق	65	38.2	38.2	67.1
اوافق بشده	56	32.9	32.9	100.0
Total	170	100.0	100.0	

CA 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشده	4	2.4	2.4	2.4
	لا اوافق	9	5.3	5.4	7.8
	محايد	27	15.9	16.2	24.0
	اوافق	52	30.6	31.1	55.1
	اوافق بشده	75	44.1	44.9	100.0
	Total	167	98.2	100.0	
Missing	System	3	1.8		
	Total	170	100.0		

EM 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشده	2	1.2	1.2	1.2
	لا اوافق	12	7.1	7.1	8.2
	محايد	42	24.7	24.7	32.9
	اوافق	63	37.1	37.1	70.0
	اوافق بشده	51	30.0	30.0	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

EM 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشده	2	1.2	1.2	1.2
	لا اوافق	27	15.9	15.9	17.1
	محايد	28	16.5	16.5	33.5

اوافق	66	38.8	38.8	72.4
اوافق بشده	47	27.6	27.6	100.0
Total	170	100.0	100.0	

EM 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	8	4.7	4.7	4.7
محايد	18	10.6	10.6	15.3
اوافق	68	40.0	40.0	55.3
اوافق بشده	76	44.7	44.7	100.0
Total	170	100.0	100.0	

EM 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشده	3	1.8	1.8	1.8
لا اوافق	19	11.2	11.2	12.9
محايد	26	15.3	15.3	28.2
اوافق	73	42.9	42.9	71.2
اوافق بشده	49	28.8	28.8	100.0
Total	170	100.0	100.0	

EM 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	لا اوافق	16	9.4	9.6	9.6
	محايد	22	12.9	13.3	22.9
	اوافق	64	37.6	38.6	61.4
	اوافق بشده	64	37.6	38.6	100.0
	Total	166	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
	Total	170	100.0		

EM 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	11	6.5	6.5	6.5
	محايد	33	19.4	19.4	25.9
	اوافق	73	42.9	42.9	68.8
	اوافق بشده	53	31.2	31.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

EM 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	9	5.3	5.4	5.4
	محايد	45	26.5	26.8	32.1
	اوافق	63	37.1	37.5	69.6
	اوافق بشده	51	30.0	30.4	100.0
	Total	168	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
	Total	170	100.0		

EM 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	.6	.6	.6
لا اوافق	13	7.6	7.6	8.2
محايد	29	17.1	17.1	25.3
اوافق	65	38.2	38.2	63.5
اوافق بشده	62	36.5	36.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Bar Chart

