

## دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق "دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب" عماد الدين محمد عياد سعد أبو حلاله

### الملخص:

**هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير رأس المال البشري في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق وكيفية تطوير رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة الموارد البشرية وتمحورت مشكلة الدراسة في معرفة وتحديد أوجه القصور التي تكون عقبة أمام تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور تطوير رأس المال البشري على إستراتيجية المحيط الأزرق وأن هناك قصور في تطبيق برامج التدريب الحديث الإلكتروني والاعتماد وكثيراً على التدريب التقليدي. كما توصلت الدراسة إلى الاهتمام الجيد بتحديد عناصر تطوير رأس المال البشري التي لها الأثر الايجابي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق من قبل القادة والعاملين.**

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of human capital development in achieving the blue ocean strategy and how to develop human capital to improve the level of human resources management. The study problem was to identify and identify deficiencies that are obstacles to achieving the blue ocean strategy. The study concluded that there is a statistically significant effect of the role of human capital development on the strategy of the Blue Ocean and that there is a shortage in the application of modern training programs and reliance on traditional training. The study also found a good interest in identifying elements of human capital development that have a positive impact on achieving the blue ocean strategy by leaders and employees.

## الجزء الأول: منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تسعى الدول عامة والمؤسسات خاصة إلى تطوير وتنمية مهارات القوى البشرية العاملة لديها لإيجاد مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف، لذلك يعتبر التطوير والتدريب هو حجر الزاوية في تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات وكافة المنشآت لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها. عليه سيتم التعرف على أهمية تطوير رأس المال البشري ومدى تحقيقه لإستراتيجية المحيط الأزرق ومعرفة أوجه القصور التي تكون عقبة إستراتيجية أمام تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

**ثانياً: فرض الدراسة:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وإستراتيجية المحيط الأزرق.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

#### ١- الأهمية العلمية:

أ- تتناول الدراسة تحديد ودور تطوير رأس المال البشري في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المصانع الليبية للحديد والصلب.  
ب- تحديد أثر تطوير رأس المال البشري في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

#### ٢- الأهمية التطبيقية:

أ- تستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من مجال التطبيق حيث تعتبر المصانع الليبية للحديد والصلب في ليبيا من أهم الدعائم الإقتصادية للبلاد.  
ب- إن هذه الدراسة تنير الطريق أمام واضعي الخطط في الإدارة العليا وذلك من خلال وضع وتحديد الخطط والبرامج التدريبية لتطوير الموارد البشرية.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

١- التعرف على أثر تطوير رأس المال البشري ومدى تطبيقه في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.  
٢- كيفية تطوير رأس المال البشري لتحسين مستوى أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الإستراتيجيات.

### خامساً: الدراسات السابقة:

١- الدراسات المتعلقة بتطوير رأس المال البشري:

أ- دراسة (سعيد، ٢٠١٥):<sup>(١)</sup>

بعنوان: "دور الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الإقتصادي".  
وهدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى اهتمام الدولة نحو قطاع التعليم وقطاع الصحة العامة، والتأكد من إن الاهتمام بالتعليم يزيد من فاعلية رأس المال البشري.

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلالة

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي: يعتبر رأس المال البشري من مقومات تحقيق التنمية البشرية المستدامة، والذي يسهم في زيادة النمو الاقتصادي.

ب- دراسة (العبادي، المؤمن، ٢٠١٧): (ii)

بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري".

وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على فلسفة التخطيط الإستراتيجي ومفهوم رأس المال البشري وكيفية الاستفادة منها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي: إن الإهتمام بمفهوم التخطيط الإستراتيجي سيسهم بتطوير رأس مالها البشري من خلال إثباته للأثر بين متغيرات الدراسة، ووجود علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي ورأس المال البشري.

٢- الدراسات المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق:  
أ- دراسة (Alghamdi, 2016): (iii)

بعنوان: "العلاقة بين المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق وأثرها على الميزة التنافسية". وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إدراك شركة الاتصالات السعودية من المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق، وتحديد العلاقة والتأثير بين أبعاد المعرفة السوقية وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وتحديد العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجيات الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن هناك درجة عالية من مجتمع الدراسة معترفة بأهمية المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية، وأن هناك علاقة وأثر بين المعرفة السوقية وإستراتيجية المحيط الأزرق، وهناك علاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

ب- دراسة (البدراي، ٢٠١٧): (iv)

بعنوان: "إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي". وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق بوصفها أداء لتحقيق التميز التنافسي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إرتباط معنوية بين إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق الميزة التنافسية.

## الجزء الثاني: الإطار النظري

### المقدمة:

نتيجة التطور الهائل في التكنولوجيا الذي شهدته المرحلة في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، تحقق نوع من التراكم المعرفي حازته الدول المتقدمة في الغالب. وهذا التراكم انبثق عنه تراكم رأس المال والآخر هو السرعة في التقدم العلمي والتكنولوجي لذلك أدركت المؤسسات أهمية عناصرها البشرية حيث أنها

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

أصبحت من أهم مصادر الميزة التنافسية، ولهذا أصبحت الدول تسعى جاهدة إلى تنمية مهارات القوى البشرية لديها وذلك لإيجاد مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف والتكنولوجيا لخدمة التنمية المستدامة في الدولة ولهذه الأسباب يجب على الموارد أن يبدوا بتطوير الإستراتيجيات حتى تتحقق الأهداف والإستراتيجيات التي من بينها إستراتيجية المحيط الأزرق.

**تطوير رأس المال البشري:** يعرف على إنه مخزون من المعارف والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية والذي يعتبر مورداً أو أصل من الأصول الاستثمارية<sup>(v)</sup>.  
**مؤشرات تطوير رأس المال البشري:**

- **مهارات العاملين:** والتي تمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل وبالقدرات الإنسانية والقدرات الحركية والقدرات الخلاقية.
- **معارف العاملين:** تشمل الأفراد القادرين على فرز وجمع وتفسير استخدام المعلومة.
- **خبرات العاملين:** هو ما يتمتع به العاملين من معارف متراكمة ومكتسبة من الوظيفة.
- **تمكين العاملين:** يقصد به إكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط المساهمة خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة. وتقسّم عملية تمكين العاملين إلى التمكين الظاهري والتمكين السلوكي وتمكين العمل المتعلق بالنتائج<sup>(vi)</sup>. كما أن لتمكين العاملين أهمية بالغة تتمثل في (تطوير القدرات الإبداعية للمديرين، تقبل العاملين للتغيير للمشاركة في إتخاذ القرارات، زيادة رضاء العاملين، زيادة نسبة نجاح الإدارة، تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين، تقليل درجة الرقابة والتحكم)<sup>(vii)</sup>.

## مفاهيم وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق:

### ١- نشأة إستراتيجية المحيط الأزرق:

لقد تطورت الإستراتيجية لمدة أكثر من مائة عام، وخاضت في دراسات قدرت بحوالي مائة وخمسين دراسة إستراتيجية، وما يزيد عن ثلاثين صناعة ولكن تعتبر الفترة من عام ٢٠٠٥ حتى عام ٢٠١٣ من أهم فترات التطور وتم إجراء دراسة على ١٨٠ شركة لمعرفة تقييم تأثير خلق المحيطات الزرقاء على نمو المنظمات<sup>(viii)</sup> وتستمد الإستراتيجية جذورها من الآتي:

أ- **نظرية النمو الداخلي:** صاحب هذه النظرية هو المفكر الإقتصادي البريطاني المعروف جوزيف شوم بيتر وقد أكد أن القوى التي تؤدي إلى نمو المنظمة الإقتصادية والإبتكار وقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة

تتبع من داخل نظام المنظمة .

**ب- نظرية النمو الجديدة:** وضح أصحاب هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتجدد داخل المنظمة عند معرفة أنماط الابتكار المتمثلة في التكنولوجيا وطرق الإنتاج<sup>(ix)</sup>.

## ٢- مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق:

يُعد مصطلح المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال وهو مقتبس من لون المياه الصافية الزرقاء والتي لم تُعكرها دموع المياه الحمراء، ومفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق هو تطوير لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير، ويرجع الفضل إلى كل من "تشان كيم و درينيه ماوبرجن" من جامعة هارفارد في طرح إستراتيجية تسويقية حديثة من خلال البحث وإكتشاف السوق التي لم تصلها المنافسة بعد.

- فالإستراتيجية هي عبارة عن عملية تنافسية تكون فريدة من نوعها بدلاً من التنافس لتكون الأفضل أو الأسرع والأرخص.

- والمحيط الأزرق: هو عبارة عن التشبيه لوصف أوسع وأعمق لمساحات السوق التي لم تستكشف بعد وخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الدمية.

- إستراتيجية المحيط الأزرق: هي كيفية إنشاء السوق في الفضاء بلا منازع<sup>(x)</sup>. وبناء لما تقدم، قد وردت عدة تعريفات لمفهوم فلسفة إستراتيجية المحيط الأزرق وإختلاف الكتاب والباحثين في تحديدها نتيجة تباين إتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية. وفيما يلي بعض إسهامات الكتاب والباحثين لتلك التعاريف كما موضح في الجدول رقم (١):

### جدول رقم (١) إسهامات الكتاب والباحثين لتعريف إستراتيجية المحيط الأزرق

ت	الباحث	التعريف
١	Chan Kim Renee (xi) Mauborgne (2006)	هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن أو الذي لم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة فيه أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.
٢	Hanan Alhaddi (2014) (xii)	هي إدراك أنماط التفكير الإستراتيجي في خلق مساحات أو أسواق جديدة في السوق الغير معروفة والغير محددة بعيدة عن المنافسة لها القدرة على نمو المنظمة.
٣	Michaeil Omansky (xiii) (2014)	هي عبارة عن خلق أسواق جديدة وطلب جديد بعيدة عن المنافسة وعادة ما تكون منتجاتها مبتكرة.

المصدر: من إعداد الباحث.

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

على الرغم من تعدد التعريفات لإستراتيجية المحيط الأزرق إلا أن الباحث إستطاع أن يضع تعريف آخر لإستراتيجية المحيط الأزرق مبيناً على إنها "عبارة عن إستراتيجية خاصة في البحث عن الفضاءات التسويقية الجديدة بلا منازع والغير مأهولة بالمنافسين والتي لم تكتشف بعد والخالية من النزاعات التنافسية الشديدة والتي تعنى بالقيمة المبتكرة هدفها تخفيض التكاليف والتمايز والجودة في أن واحد".

### ٣- أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق:

تكمن أهمية إستراتيجية المحيط الأزرق في النقاط التالية:

- أ- تساعد على توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي.
- ب- تساعد على توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة في السوق.
- ج- تساعد في تحقيق قفزة قوية في القيادة التنظيمية وتكلفة منخفضة.

### ٤- دور إستراتيجية المحيط الأزرق:

لهذه الإستراتيجية دور أساسي يعمل على إيجاد سوق لا ينافس أحد فيه، وتأخذ فترة لتأسيس مكان لهذا السوق الجديد الفسيح ذات محددات جديدة للعمل فيه بصفاء ويعرض فيه الإبتكارات الإنتاجية وقيمة مبتكرة وجعل المنافسة من غير ذات صلة بديلاً عن التقسيم التقليدي المتواجد<sup>(xiv)</sup>.

### ٥- إيجاد المحيطات الزرقاء:

لإيجاد المحيط الأزرق هناك مدخلين يجب الإشارة إليهما وهم:

- إيجاد منتجات جديدة تماماً مثل خدمة الجوجل والتي إنجذب لها ملايين المستهلكين.
- إيجاد تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً<sup>(xv)</sup>.

### ٦- إبتكار القيمة (الجمع بين الإبتكار والقيمة) حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق.

إبتكار القيمة هو حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق فبدلاً من التركيز على ضريبة المنافسين يتم التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، من خلال إيجاد قفزة في القيمة بالنسبة للمستهلكين، ومن ثم فتح مساحة جديدة غير مطروقة. وأن حجر الزاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق هو (إبداع القيمة) حيث يوجد المحيط الأزرق عندما تحقق المنظمة إبداع القيمة التي تساعد في إيجاد قيمة لكل من المشتري والمنظمة. ولقد وضع بورتر مدخلين يمكن للمنظمة إستخدامها لإيجاد وتحسين القيمة وهي إستراتيجية التمايز وإستراتيجية القيادة في الكلفة. بالإضافة إلى ذلك تحاول إستراتيجية المحيط الأزرق صنع التمايز من غير زيادة في كلف المنتجات والخدمات المقدمة للزبون. ويتم تحديد القيمة عند وضع إستراتيجيات تكوين القيمة من وجهة نظر الزبون من خلال (من هو الزبون، ما هي القيمة) عندئذ تقوم المنظمة

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

- بتحديد معظم إحتياجات الزبائن التي على أساسها تنظم أعمالها أو أنشطتها بكفاءة<sup>(xvi)</sup>.  
ويتكون مفهوم إبتكار القيمة من الإبتكار + القيمة وذلك كما يلي:
- **القيمة دون إبتكار:** تصبح مجرد إضافة للقيمة وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ولكن على مستوى المنظمة وحدها، وليس لوقعها في السوق أو مكانها في المحيط.
  - **الإبتكار بدون قيمة:** ويكون من خلال تقديم منتجات تتجاوز إستعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهما ما هو غير مستعدين لقبوله أو لشرائه. وهو لهذا يفشل أيضاً. فإبتكار القيمة يختلف عن المفهومين السابقين لأنه يحدث عندما تنتهج المنظمات أو تُقيم إستراتيجية سوية بين الإبتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي<sup>(xvii)</sup>.
- فإبتكار القيمة يعتبر طريقة حديثة في التفكير الإستراتيجي وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا إيجاد المحيط الأزرق والتخلص من المنافسة فإن من يبحثون عن إيجاد المحيطات الزرقاء يسعون لإيجاد التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد.

### الجزء الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

١- متغيرات الفروض وكيفية قياسها: يبين الجدول متغيرات الفروض وكيفية قياسها.

جدول رقم (٢) متغيرات الفروض وكيفية قياسها

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة
- تطوير رأس المال البشري: * بناء المهارة والمعرفة. * تمكين العاملين. * الخبرة العملية.	- إستراتيجية المحيط الأزرق: * الريادة. * الإبتكار التسويقي. * إستراتيجية تخفيض الحجم.

المصدر: من إعداد الباحث.

**تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في القادة والعاملين بالمصانع الليبية للحديد والصلب، وكذلك العملاء لهذه المصانع وتتمثل هذه المصانع في (مصنع الصلب (١)، مصنع الصلب (٢)، ومصنع الدرفلة على البارد والساخن، ومصنع القضبان والأسياخ).

**عينة الدراسة ونسبة الإستجابة:** قام الباحث بالإعتماد على أسلوب الحصر الشامل لقادة المصانع والبالغ عددهم (١٣٣) أما فيما يتعلق بالعاملين فقد بلغ عددهم (٣١٥٦)

عماد الدين محمد عباد سعد أبو خلالة

وقد إعتد الباحث على العينة العشوائية التطبيقية في المصانع الليبية للحديد والصلب موضع الدراسة وبالإعتماد على معادلة تحديد حجم العينة (بازرعة) فقد بلغ حجم العينة (٣٤٣) عامل. كما إعتد الباحث على معادلة تحديد حجم العينة في حساب حجم العينة الخاصة بفئة العملاء ونظراً لعدم معلومية حجم المجتمع كان حجم العينة (٣٨٤) مفردة، والذي إعتد الباحث فيها على العينة العشوائية الميسرة، قد تم تقسيم عينة الدراسة إلى ثلاث فئات كما يلي:

- ١- **الفئة الأولى:** القادة في المصانع الليبية للحديد والصلب وتشمل هذه الفئة جميع القادة وبمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية. وتم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل لهذه الفئة نظراً لقلة عددهم والبالغ (١٣٣) قائداً.
- ٢- **الفئة الثانية:** العاملين بالمصانع الليبية للحديد والصلب وقد إعتد الباحث على استخدام العينة العشوائية التطبيقية للعاملين للأسباب التالية:
  - أ- وجود إطار للعاملين حيث تتوفر كشوفات أسماء العاملين.
  - ب- مجتمع العاملين غير متجانس حيث تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ودرجاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية وأعمارهم.
  - ج- إختلاف عدد العاملين في المصانع الليبية للحديد والصلب.
 وقد تم إختيار عينة العاملين في ضوء المعادلة التالية: (xviii)

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{2} + \frac{q(1-q)}{1n}}$$

حيث إن: ن: حجم العينة

ق: نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها (٠.٥).

١: عدد أفراد المجتمع الكلي (٣١٥٦).

د: نسبة الخطأ المسموح به ونفترض إنها (٠.٠٥)

د.م: الدرجة المعيارية وهي تساوى ١٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

$$0.05 \times 0.05$$

$$343 = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{2} + \frac{q(1-q)}{1n}} = n = \frac{0.05 \times 0.05}{\frac{1.96^2}{2} + \frac{0.05 \times 0.05}{3156}}$$

- ٣- **الفئة الثالثة:** قد إعتد الباحث على العينة العشوائية الميسرة في جمع آراء العملاء في المصانع الليبية للحديد والصلب وتم الإستعانة بمعادلة تحديد حجم العينة (بازرعة) وذلك لتحليل حجم العينة ونظراً لعدم محدودية حجم المجتمع كان حجم العينة (٣٨٤) مفردة.



### جدول رقم (٣) مجتمع وعينة القادة والعمالين والعملاء بالمصانع الليبية للحديد والصلب

الفئة	أسلوب الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	الإستثمارات الموزعة	الإستثمارات غير المستردة (مستبعدة)	نسبة الاستجابة
القادة	مسح شامل	١٣٣	١٣٣	١٣٣	١٠	٩٣%
العمالين	عينة عشوائية طبقية	٣١٥٦	٣٤٣	٣٤٣	٥٦	٨٤%
العملاء	عينة عشوائية ميسرة	غير محدد	٣٨٤	٣٨٤	٥٦	٨٦%

المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي جدول رقم (٤) يوضح عدد العمالين وحجم العينة لكل مصنع من المصانع الليبية للحديد والصلب.

### جدول رقم (٤) توزيع الإستثمارات للعمالين في المصانع الليبية للحديد والصلب

المصنع	عدد العمالين	حجم العينة	نسبة توزيع الإستثمارات	الإستثمارات الموزعة	الإستثمارات غير المستردة (مستبعدة)	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
مصنع الصلب (١)	٦١٣	٦٥	١٩%	٦٥	١٣	٥٢	٨٠%
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	١٠٤٠	١١٣	٣٣%	١١٣	١٣	١٠٠	٨٨%
مصنع الصلب (٢)	٦٦٣	٧٢	٢١%	٧٢	١٢	٦٠	٨٣%
مصنع القضبان والأسياخ	٨٤٠	٩٣	٢٧%	٩٣	١٨	٧٥	٨٠%
المجموع	٣١٥٦	٣٤٣	١٠٠%	٣٤٣	٥٦	٢٨٧	-

المصدر: من إعداد الباحث.

أساليب التحليل الإحصائي: تم تفرغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package For Social Sciences وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

الحزم الإحصائية SPSS V. 20، وتعد هذه الخطوة (تفريغ البيانات) خطوة تمهيدية لتبويب البيانات، ومن خلاله تم إختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs لإختبار ثبات متغيرات الدراسة، وإختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة وإجمالي الإستبيان، والإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال جولة البيانات في صورة جداول (المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري) لمتغيرات الدراسة، وإيجاد العلاقات الارتباطية بمعامل ارتباط كندال للتحقق من صحة فروض الدراسة، وتحليل الإنحدار البسيط للتحقق من صحة فروض الدراسة، وتحليل الإنحدار المتعدد لدراسة للتحقق من صحة فروض الدراسة.

### ١- تحليل اتجاهات إجابات فئة القادة المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي:

#### جدول رقم (٥) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد تطوير رأس المال البشري

العبارات	مصنع الصلب ١ (ن= ٢٨)				مصنع الصلب ٢ (ن= ٢٩)			
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١. لدى المصنع خطط واضحة لتنمية مهارات القادة وبرامج التدريب .	٣.٥٤	١.٤٠	٧٠.٨	٥	٢.٩٧	١.٥٢	٥٩.٤	٣
٢. تقوم قيادة المصنع بتخصيص الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة	٣.٥٧	١.١٤	٧١.٤	٤	٢.٧٦	١.٥٠	٥٥.٢	٥
٣. يكفي المصنع القادة الحاصلين على تقديرات عالية من تقييم الأداء.	٣.٦٤	٠.٩١	٧٢.٨	٢	٣.١٦	١.٥٤	٦٢	٢
٤. يهتم المصنع بالعمل الجماعي وتفعيله من خلال تكوين فرق العمل وتمكين القادة المميزين في الأماكن الوظيفية.	٣.٦١	١.١٣	٧٢.٢	٣	٢.٦٩	١.٤٧	٥٣.٨	٦
٥. يوفر المصنع للقادة التجهيزات اللازمة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية المتنوعة.	٣.١١	١.٣٧	٦٢.٢	٦	٢.٨٦	١.٤٤	٥٧.٢	٤

دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق "دراسة ميدانية ...

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

٦	٤.١١	٠.٩٢	٨٢.٢	١	٣.١٤	١.٦٢	٦٢.٨	١	٦. يتم بالمصنع تطبيق برنامج التدوير الوظيفي لضمان وكسب الخبرة.
٤	٣.٥٩٧	١.١٤٥	٧١.٩٣٣	٢	٢.٩٢	١.٥٤٥	٥٨.٤	٤	المتوسط العام لتباعد تطوير رأس المال البشري

تابع جدول رقم (٥)

مصنع القضبان والأسياخ (ن=٣١)		مصنع الدرفلة على البارد والساخن (ن=٣٥)					العبارات	
ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية	المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
٤	٦٦.٤	١.٣٨	٣.٣٢	١	٨٢.٨	٠.٩١	٤.١٤	١. لدى المصنع خطط واضحة لتنمية مهارات القادة وبرامج التدريب
٣	٧١	١.١٨	٣.٥٥	٢	٧٨.٨	١.٠٨	٣.٩٤	٢. تقوم قيادة المصنع بتخصيص الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة
٢	٧٥.٤	٠.٩٩	٣.٧٧	٤	٧٤.٢	١.١٨	٣.٧١	٣. يكافيء المصنع القادة الحاصلين على تقديرات عالية من تقييم الأداء.
٦	٥٠.٤	١.٣٤	٢.٥٢	٥	٧٠.٢	١.٢٩	٣.٥١	٤. يهتم المصنع بالعمل الجماعي وتفعيله من خلال تكوين فرق العمل وتمكين القادة المميزين في الأماكن الوظيفية.
٥	٥١	١.٢٣	٢.٥٥	٦	٥٧.٢	١.٤٤	٢.٨٦	٥. يوفر المصنع للقادة التجهيزات اللازمة لتقديم البرامج والخدمات التدريبية المتنوعة.

عماد الدين محمد عباد سعد أبو حلاله

٦. يتم بالمصنع تطبيق برنامج التدوير الوظيفي لضمان وكسب الخبرة.	٣.٧٧	١.٢٤	٧٥.٤	٣	٤.٠٠	١.٠٦	٨٠	١
المتوسط العام لعدد تطوير رأس المال البشري	٣.٦٥٥	١.١٩	٧٣.١	١	٣.٢٨٥	١.١٩٧	٦٥.٧	٣

المصدر: إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي لإستمارة الإستبيان.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- (١) كانت أكثر العبارات أهمية لُبعد تطوير رأس المال البشري في مصنع الصلب (١) ومصنع القضبان ومصنع الدرفلة هي (يتم بالمصنع تطبيق برنامج التدوير الوظيفي لضمان وكسب الخبرة) والتي إحتلت المرتبة الأولى للأهمية النسبية بقيمة (٨٢.٢)، وبمتوسط حسابي (٤.١١)، وإنحراف معياري (٠.٩٢)، لمصنع الصلب (١)، أما بالنسبة لمصنع القضبان فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٨٠) وبمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وإنحراف معياري (١.٠٦)، أما مصنع الصلب (٢) فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٦٢.٨)، وبمتوسط حسابي (٣.١٤)، وإنحراف معياري (١.٦٢)، وإحتلت عبارة (لدى المصنع خطط واضحة لتنمية مهارات القادة وبرامج التدريب)، المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٨٢.٨)، وبمتوسط حسابي (٤.١٤)، وإنحراف معياري (٠.٩١)، في مصنع الدرفلة.
- (٢) كانت أقل العبارات أهمية لُبعد تطوير رأس المال البشري في مصنع الصلب (١) ومصنع الدرفلة هي عبارة (يوفر المصنع للقادة التجهيزات اللازمة لتقديم البرامج التدريبية المتنوعة) والتي إحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٦٢.٢) وبمتوسط حسابي (٣.١١) وإنحراف معياري (١.٣٧) في مصنع الصلب (١). أما بالنسبة لمصنع الدرفلة فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٥٧.٢) وبمتوسط حسابي (٢.٨٦) وإنحراف معياري (١.٤٤) وإحتلت عبارة (يهتم المصنع بالعمل الجماعي وتفعيله من خلال تكوين فرق العمل وتمكن القادة المميزين في الأماكن الوظيفية) المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٥٣.٨) وبمتوسط حسابي (٢.٦٩) وإنحراف معياري (١.٤٧٠) في مصنع الصلب (٢). أما بالنسبة لمصنع القضبان فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٥٠.٤) وبمتوسط حسابي (٢.٥٢) وإنحراف معياري (١.٣٤).

(٣) بشكل عام يمكن القول أن ترتيب الأهمية النسبية لُبعد تطوير رأس المال البشري في المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغت الأهمية النسبية (٧٣.١) وبمتوسط حسابي (٣.٦٥) وإنحراف معياري (١.١٩) في مصنع الدرفلة وكانت أقل أهمية نسبية لمصنع الصلب (٢) حيث إحتلت المرتبة الرابعة بين باقي مصانع

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

عينة الدراسة وبلغت الأهمية النسبية (٥٨.٤) وبمتوسط حساب (٢.٩٢) وإنحراف معياري (١.٥٤).

مما سبق يخلص الباحث إلى أن هناك إختلافاً في تطوير رأس المال البشري بين المصانع موضع الدراسة. وذلك من خلال إرتفاع الأهمية النسبية لكل العبارات بالنسبة لمصنع الدرفلة ومصنع الصلب (١) مما يدل على أن مصنع الدرفلة ومصنع الصلب (١) مهتمين إهتمام جيد بتطوير رأس المال البشري. وإنخفاضها بالنسبة لمصنع الصلب (٢) ومصنع القضبان. ويعزو الباحث إلى إختلاف إهتمام القادة بتطوير رأس المال البشري ويجب على قيادة المصانع الإهتمام بتطوير رأس المال البشري.

## ٢- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية الخاص بالعاملين:

جدول رقم (٦) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد تطوير رأس المال البشري

العبارات	مصنع الصلب ٢ (ن=٧٥)				مصنع الصلب ١ (ن=٧٨)			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
١. يعقد المصنع الندوات والمؤتمرات للعاملين لمناقشة الأفكار الجديدة.	٣.٨١	١.٠٣	٧٦.٢	٢	٣.٣٧	١.٣١	٦٧.٤	٤
٢. يشارك العاملون بالدورات التدريبية لتنمية قدراتهم.	٣.٩٦	١.١٠	٧٩.٢	١	٣.٤٣	١.٣٢	٦٨.٦	٢
٣. يطبق نظام التدوير الوظيفي للعاملين بالمصنع لكسب المهارات	٣.٤٦	١.٢٩	٦٩.٢	٤	٣.٦٣	١.٣٠	٧٢.٦	١
٤. يهتم المصنع بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل في الأماكن الوظيفية.	٣.٣٧	١.٣٤	٦٧.٤	٥	٣.٤٠	١.٤٠	٦٨	٣
٥. لدى المصنع نظام لمكافحة العاملون الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.	٣.٥٠	١.٣٨	٧٠	٣	٣.٣٢	١.٣٦	٦٦.٤	٥

دور تطوير رأس المال البشري لتحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق "دراسة ميدانية ...

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

٦	٦٣.٦	١.٤٣	٣.١٨	٦	٦٢	١.٣٨	٣.١٠	٦. تستخدم إدارة المصنع المرونة في برامج التحفيز بناءً على الإنجاز.
٣	٦٧.٧٦٧	١.٣٥٣	٣.٣٨٨	١	٧٠.٦٦٧	١.٢٥٣	٣.٥٣٣	المتوسط العام لبعْد تطوير رأس المال البشري

مصنع القضبان والأسياخ (ن=٨٥)				مصنع الدرفلة على البارد والساخن (ن=٩٠)				العبارات
ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٥	٦٤.٨	١.٣٤	٣.٢٤	٢	٧٠	١.٣٧	٣.٥٠	١. يعقد المصنع الندوات والمؤتمرات للعاملين لمناقشة الأفكار.
٢	٦٩.٨	١.٣٣	٣.٤٩	١	٧٥.٨	١.١٥	٣.٧٩	٢. يشارك العاملون بالدورات التدريبية لتنمية قدراتهم.
١	٧٦.٦	١.٠٧	٣.٨٣	٣	٦٧.٨	١.٣٢	٣.٣٩	٣. يطبق نظام التدوير الوظيفي للعاملين بالمصنع لكسب المهارات والخبرات.
٦	٦٣.٤	١.٤٢	٣.١٧	٤	٦٥	١.٣٥	٣.٢٥	٤. يهتم المصنع بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل في الأماكن الوظيفية.
٣	٦٩.٦	١.٣١	٣.٤٨	٥	٥٤	١.٣٠	٢.٧٠	٥. لدى المصنع نظام لمكافأة العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.
٤	٦٥.٤	١.١٥	٣.٢٧	٦	٥٣.٦	١.٣٥	٢.٦٨	٦. تستخدم إدارة المصنع المرونة في برامج التحفيز.
٢	٦٨.٢٦٧	١.٢٧	٣.٤١٣	٤	٦٤.٣٦٧	١.٣٠٧	٣.٢١٨	المتوسط العام لبعْد تطوير رأس المال البشري

**المصدر:** إعداد الباحث من خلال التحليل الإحصائي لإستمارة الإستبيان.

**يتضح من الجدول السابق ما يلي:**

(١) كانت أكثر العبارات أهمية لُبعد تطوير رأس المال البشري في مصنع الصلب (١) ومصنع الدرفلة هي (يشارك العاملون بالدورات التدريبية لتنمية قدراتهم ومهارتهم) وكانت قيمة الأهمية النسبية في مصنع الصلب (١) (٧٩.٢) وبمتوسط حسابي (٣.٩٦) وإنحراف معياري (١.١٠) أما في مصنع الدرفلة فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٧٥.٨) وبمتوسط حسابي (٣.٧٩) وإنحراف معياري (١.١٥) وإحتلت العبارة (يطبق نظام التدوير الوظيفي للعاملين بالمصنع لكسب مهارات وخبرات جديدة متنوعة) المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٧٦.٦) وبمتوسط حسابي (٣.٨٣) وإنحراف معياري (١.٠٧) في مصنع القضبان، أما في مصنع الصلب (٢) فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٧٢.٦) وبمتوسط حسابي (٣.٦٣) وإنحراف معياري (١.٣٠).

(٢) كانت أقل العبارات أهمية في بُعد تطوير رأس المال البشري في مصنع الصلب (١) أو الصلب (٢) والدرفلة هي (تستخدم إدارة المصنع المرونة في برامج التحفيز بناء على الإنجاز) والتي إحتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٦٣.٦) وبمتوسط حسابي (٣.١٨) وإنحراف معياري (١.٤٣) في مصنع الصلب (٢) أما في مصنع الصلب (١) فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٦٢) وبمتوسط حسابي (٣.١٠) وإنحراف معياري (١.٣٨)، أما بالنسبة لمصنع الدرفلة فكانت الأهمية النسبية قيمتها (٥٣.٦) وبمتوسط حسابي (٢.٦٨) وإنحراف معياري (١.٣٥) وإحتلت عبارة (يهتم المصنع بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل في الأماكن الوظيفية) المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بقيمة (٦٣.٤) وبمتوسط حسابي (٣.١٧) وإنحراف معياري (١.٤٢) في مصنع القضبان.

(٣) بشكل عام يمكن القول إن ترتيب الأهمية النسبية لُبعد تطوير رأس المال البشري في المرتبة الأولى من وجهة نظر عينة الدراسة هي مصنع الصلب (١) حيث بلغت الأهمية النسبية (٧٠.٦٦٧) وبمتوسط حسابي (٣.٥٣٣) وإنحراف معياري (١.٢٥٣) أما في المرتبة الأخيرة فكانت في مصنع الدرفلة حيث بلغت الأهمية النسبية (٦٤.٣٦٧) وبمتوسط حسابي (٣.٢١٨) وإنحراف معياري (١.٣٠٧).

مما سبق يخلص الباحث إلى أن هناك إختلاف بسيط بين المصانع موضوع الدراسة وذلك من خلال إرتفاع الأهمية النسبية لعبارات مصنع الصلب (١) وكذلك مصنع القضبان مما يشير إلى التجانس بين إجابات مجتمع الدراسة حول متوسطها وكما يدل على أن المصنعين بهما إهتمام لتطوير رأس المال البشري، وإنخفاضهما في مصنع الدرفلة ومصنع الصلب (٢) ويعزو الباحث ذلك لإختلاف المصنعين لتطبيق برامج

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلالة

تطوير رأس المال البشري الأمر الذى يساعد في تحليل البيانات وما يحتاجه من برامج لتطوير رأس المال البشري.

إختبار فرض الدراسة الخاص بالقيادة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وإستراتيجية المحيط الأزرق.

جدول رقم (٧) إختبار معاملات الإنحدار البسيط لتحديد مدى تأثير تطوير رأس المال البشري على إستراتيجية المحيط الأزرق

العينة	معامل ارتباط بيرسون r	معامل التحديد r <sup>2</sup>	التباين الغير مفسر	قيمة ديربن واتسون Dw
مصنع الصلب ١	٠.٩٨٥	٠.٩٦٩	٠.٠٣١	٠.٧٩٤
مصنع الصلب ٢	٠.٩٨٧	٠.٩٧٥	٠.٠٢٥	٠.٥٦٧
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	٠.٩٨٥	٠.٩٧٠	٠.٠٣	٠.٦١٩
مصنع القضبان والأسياخ	٠.٩٩٢	٠.٩٨٤	٠.٠١٦	٠.٨٥٠
إجمالي العينة	٠.٩٧٤	٠.٩٤٨	٠.٠٥٢	٠.٣١٩

جدول رقم (٨) تحليل التباين ANOVA لتأثير تطوير رأس المال البشري على إستراتيجية المحيط الأزرق

العينة	مصادر الإختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد %	النسبة الغير مفسرة %
مصنع الصلب ١	الإنحدار البواقي	١ / ٢٦	٨٢٢.٦٦٣	٠.٠٠٠	معنوي	٩٦.٩	٣.١
مصنع الصلب ٢	الإنحدار البواقي	١ / ٢٦	١٠٤٨.٥٧٦	٠.٠٠٠	معنوي	٩٧.٥	٢.٥
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	الإنحدار البواقي	١ / ٣٣	١٠٨٣.٦٧	٠.٠٠٠	معنوي	٩٧	٣
مصنع القضبان والأسياخ	الإنحدار البواقي	١ / ٢٩	١٧٩٥.١٠٢	٠.٠٠٠	معنوي	٩٨.٤	١.٦
إجمالي العينة	الإنحدار البواقي	١ / ١٢٣	٢٢٣٩.٩٢٩	٠.٠٠٠	معنوي	٩٤.٨	٥.٢

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديربن واتسون  $DW=1.724$   $Du=1.701$   $DI=1.701$  من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

(١) كانت قيم مستوى الدلالة لإختبار معنوية معاملي الارتباط وكذلك معامل الإنحدار في النموذج السابق لكل مصانع عينة الدراسة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha =$  مما يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري وإستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لكل من المصانع الأربعة.



عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

(٢) كانت قيمة مستوى الدلالة لإختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول ANOVA (إختبار-f) أقل من قيمة مستوى المعنوي ( $\alpha = 0.05$ ) وذلك لكل المصانع وهذا يعني إمكانية الإعتماد على النتائج التقديرية وتعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

(٣) كانت قيمة معامل التحديد ( $r^2$ ) بنسبة (٠.٩٦٩، ٠.٩٧٥، ٠.٩٧٠، ٠.٩٨٤، ٠.٩٤٨) وذلك لكل المصانع على التوالي، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في تطوير رأس المال البشري مسؤولة عن تفسير ما نسبته (٩٦٪، ٩٧٪، ٩٧٪، ٩٨٪، ٩٤٪) من التغيرات التي تحدث في إستراتيجية المحيط الأزرق، وهناك ما نسبته (٣.١٪، ٢.٥٪، ٣٪، ١.٦٪، ٥.٢٪) وذلك لكل المصانع على التوالي إلى حد الخطأ العشوائي random error.

(٤) كانت قيمة دبرين واتسون المحسوبة (٠.٧٩٤، ٠.٥٦٧، ٠.٦١٩، ٠.٨٥٠، ٠.٣١٩) وبالنظر إلى تلك القيم نجد أن هذه القيم الإحصائية تقع في مجال DUO حيث (DU = 1.724, DL = 1.701)، وهى قيم الإحصائيات الخاصة بإختبار دبرين واتسن المجدولة أي أن قيمة DW تؤكد وجود إرتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية في نموذج التأثيرات العشوائي، وهذا يعني عدم وجود لمشكلة الإرتباط الخطي بين الأخطاء الناتجة عن معادلة الإنحدار التقديرية (Auto correlation) مما سبق يمكن للباحث قبول فرض الدراسة الذى ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وإستراتيجية المحيط الأزرق. إختبار فرض الدراسة الخاص بالعاملين: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وإستراتيجية المحيط الأزرق.

جدول رقم (٩) إختبار معاملات الإنحدار البسيط لتحديد مدى تأثير تطوير رأس المال

### البشري على إستراتيجية المحيط الأزرق

العينة	معامل إرتباط بيرسون r	معامل التحديد $r^2$	التباين الغير مفسر	قيمة دبرين واتسون Dw
مصنع الصلب ١	٠.٩٨٨	٠.٩٧٧	٠.٠٢٣	٠.٥٠٦
مصنع الصلب ٢	٠.٩٨٣	٠.٩٦٦	٠.٠٣٤	٠.٢٠٦
مصنع الدرفلة على البارد والساخن	٠.٩٩١	٠.٩٨٢	٠.٠١٨	٠.٢٦٢
مصنع القضبان والأسياخ	٠.٩٨٢	٠.٩٦٥	٠.٠٣٥	٠.٢٣١
إجمالي العينة	٠.٩٨٠	٠.٩٦١	٠.٠٣٩	٠.١٩١

جدول رقم (١٠) تحليل التباين ANOVA لتأثير تطوير رأس المال البشري على إستراتيجية المحيط الأزرق

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد %	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف	العينة
٢.٣	٩٧.٧	معنوي	٠.٠٠٠	٢١٠٧.١٧٨	١ ٥٠	الإنحدار البواقي	مصنع الصلب ١
٣.٤	٩٦.٦	معنوي	٠.٠٠٠	١٦٥٨.٠١٧	١ ٥٨	الإنحدار البواقي	مصنع الصلب ٢
١.٨	٩٨.٢	معنوي	٠.٠٠٠	٥٢٦١.٣٣٦	١ ٩٨	الإنحدار البواقي	مصنع الدرفلة على البراد والساخن
٣.٥	٩٦.٥	معنوي	٠.٠٠٠	١٩٩٥.٨٧٢	١ ٧٣	الإنحدار البواقي	مصنع القضبان والأسياخ
٣.٩	٩٦.١	معنوي	٠.٠٠٠	٦٩٩٦.٢١٨	١ ٢٨٥	الإنحدار البواقي	إجمالي العينة

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين  $DI=1.701$   $Du=1.724$   $DW$  واتسون

من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- (١) كانت قيم مستوى الدلالة لإختبار معنوية معاملي الإرتباط ومعامل الإنحدار في النموذج السابق لكل المصانع الأربعة معنوية عند مستوى معنوية (a=0.05) مما يعني وجود تأثير معنوي ذو دلالة لتطوير رأس المال البشري على إستراتيجية المحيط الأزرق وذلك لكل المصانع الأربعة.
- (٢) كانت قيمة مستوى الدلالة لإختبار معنوية النموذج الإجمالي من جدول (ANOVA) (إختبار F) أقل من قيمة مستوى المعنوية (a=0.05) وذلك لكل المصانع الأربعة، وهذا يعني إمكانية الإعتماد على النتائج التقديرية وإمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- (٣) كانت قيمة معامل التحديد  $r^2$  بنسبة (٠.٩٧٧، ٠.٩٦٦، ٠.٩٨٢، ٠.٩٦٥، ٠.٩٦١) وذلك لكل المصانع الأربعة على التوالي، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في تطوير رأس المال البشري مسئولة عن تفسير ما نسبته (٩٧%)، ٩٦%، ٩٦%، ٩٨%، ٩٦% وذلك من التغيرات التي تحدث في إستراتيجية المحيط الأزرق وهناك ما نسبته (٢.٣، ٣.٤، ١.٨، ٣.٥، ٣.٩) لكل المصانع الأربعة على التوالي ترجع إلى الخطأ العشوائي random error.
- (٤) كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة (٠.٥٠٦، ٠.٢٠٦، ٠.٦٢٦)

عماد الدين محمد عماد سعد أبو حلاله

٠.٣٢١، ٠.١٩١) وبالنظر لتلك القيم نجد أن هذه القيم الإحصائية تقع في المجال  $DU_0$  (حيث  $DL=701$   $1.701$   $Du= 1.724$ ) وهى قيم الإحصائيات الخاصة بأختبار درين واتسون المجدولة أى إن قيمة  $DW$  تؤكد وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية في نموذج التأثيرات العشوائي، وهذا عدم وجود بمشكلة الارتباط الخطي بين الأخطاء الناتجة من معادلة الإنحدار التقديرية (Auto correlation).

مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على إنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وإستراتيجية المحيط الأزرق.

### الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

#### أولاً: نتائج الدراسة:

- ١- توصلت الدراسة أن هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لدور تطوير رأس المال البشري على إستراتيجية المحيط الأزرق.
- ٢- يوجد تأثير لتطوير رأس المال البشري على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والمتمثلة في الريادة، الابتكار التسويقي، إستراتيجية تخفيض الحجم.
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إختلاف بين المصانع الليبية للحديد والصلب قيد الدراسة في درجة الإهتمام بتطوير رأس المال البشري والتمثل في (بناء المهارة والمعرفة، تمكين العاملين، الخبرة العملية).
- ٤- إتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن هناك قصور في برامج التدريب الحديث والالكتروني والاعتماد على التدريب التقليدي.

#### ثانياً: التوصيات:

- ١- الإهتمام الجيد بتحديد عناصر تطوير رأس المال البشري التي لها الأثر الإيجابي في تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق.
- ٢- يجب من زيادة الإهتمام بتنمية قدرات العناصر البشرية وتأهيلها جيداً باستخدام الأساليب التدريبية الحديثة والاهتمام بالمادة العلمية بالمندربين حتى تتحقق إستراتيجية المحيط الأزرق والأهداف الإستراتيجية الأخرى.
- ٣- توفير الإمكانيات المادية والمالية من قبل الإدارة العليا والدعم التام للمتطلبات التي تحتاجها المصانع في تنمية القدرات البشرية التنموية الفاعلة.
- ٤- يجب الاستفادة من العناصر البشرية التي لها الخبرة الجيدة والمفيدة في تنمية القدرات البشرية داخل المصانع الليبية للحديد والصلب التي تم أكتسابها من خلال التدوير الوظيفي أو غير ذلك.

### ثالثاً: خطة عمل لتنفيذ التوصيات:

#### جدول رقم (١١) خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة	متطلبات التنفيذ	الإطار الزمني
١	تعزيز الإهتمام بدرجة كبيرة بمتغيرات القيادة الإستراتيجية حتى يكون تأثيرها على تحقيق إستراتيجية المحيط الأزرق تأثير قوى وفعال.	- الإدارة العليا. - مدراء الإدارات. - رؤساء الأقسام. - لجان التخطيط الإستراتيجي.	- قيادة إستراتيجية فعالة. - قادة لهم الخبرة والقدرة على التأثير وتحقيق الأهداف. - الإمكانيات المادية والبشرية. - قادة يكتسبون المهارات الفنية والإدارية والإنسانية. - برامج تدريبية حديثة. - المهارة والمعرفة.	سنة واحدة
٢	الإهتمام بدعم وتعزيز تنمية وتطوير الموارد البشرية وتأهيل قادة المستقبل من خلال التأهيل والتدريب بالطرق والأساليب الحديثة والإلكترونية المختلفة لتقليل حجم الفروقات بين القدرات الموجودة في المصانع وذلك المطلوبة لتحقيق الكفاءة والفاعلية البشرية والإنتاجية.	- وزارة الصناعة والمعادن. - الإدارة العليا. - مدراء الإدارات. - إدارة الموارد البشرية.	- إعداد البرامج التدريبية الحديثة. - نشر ثقافة التدريب للقادة والعاملين. - تعزيز ثقافة المهارة والمعرفة. - إعداد برامج تدريبية لتأهيل قادة المستقبل. - توفير الإمكانيات اللازمة لإقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية.	من ٦ أشهر إلى سنة

## المراجع:

- (i) لبنى باب سعيد، درو الاستثمار في رأس المال البشري في النمو الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، الجزائر، ٢٠١٥.
- (ii) هاشم فوزي العبادي، إحسان أموري المؤمن، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الصحية ودوره في تطوير رأس المال البشري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد (١٤) العدد (٢)، ٢٠١٧، ص ص ١٣٧- ١٥٨.
- (iii) Alghamdi Abd Uraheem Alghamdi, and Abdulraheem Ali. "Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact)." *Universal Journal of Management*, Vol.4, No.4, 2016, PP. 141-160.
- (iv) إيمان أحمد البدراني، "إستراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد (١١٠)، ٢٠١٧، ص ص ١٨٣ - ١٩٩.
- (v) Claudia Goldin, **Human Capital**, Harvard University, Springer, Verlag, 2014, P65.
- (vi) محمد عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المؤسسات العامة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد (١)، العدد (١٢٩)، ٢٠١٥، ص ٢٧٨.
- (vii) هاني محمد السعيد، إتجاهات إدارية حديثة، مطبعة العشري، مصر، ٢٠١٠، ص ١٢٥.
- (viii) عبد الله الحسيني، إستراتيجية المحيط الأزرق، "منهج جديد للتخطيط الإستراتيجي والتسويقي"، سلسلة المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ١٥.
- (ix) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين "النظرية والتطبيق"، دار وائل، عمان، ٢٠١٤، ص ٣٠١.
- (x) Mohammed Musa W. Kirfi and Ishola Abdulrasaq Ajadi 3Almustapha A. Aliyu, **Blue Ocean Strategy and the Future of Public Sector: A Study Of Health Insurance Reforms Implementation in Nigeria**, *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 2 Issue 5, 2013, PP.67-74.
- (xi) W. Chan Kim and Renee Mauborgne. "Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant." Harvard Business School Press, Boston, MA (2005), pp.12-23.

- (xii) Hanan Alhaddi. "**Blue Ocean Strategy and Sustainability for Strategic Management**" International Proceedings of Economics Development and Research, Vol. 82, 2014, PP. 125.146.
- (xiii) Michael L. Omansky, **Blue Ocean vs. Red Ocean Businesses: Opportunities in Both**, International Journal of Management Studies and Research, Vol.2, Issue.1,2014, PP. 33-35.
- (xiv) Renee Mauborgne, **Form Blue Ocean Strategy To Blue Ocean Leadership**, Harvard Business: School Publishing, 2014. pp.67-82.
- (xv) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢، ص ٣٦.
- (xvi) علاء فرحان طالب، وزينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣-٥٤.
- (xvii) محمد أحمد أمين أحمد، دور مبادرة العميل في تطوير نوايا تبني المنتجات الجديدة، رسالة دكتوراه غير منشورة بقسم إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ٢٠١٤، ص ١٠.
- (xviii) محمود صادق بازعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠، ص ١٦١.