



جامعة أسيوط
كلية الدراسات العليا

بحث بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية

دراسة ميدانية
(مصنع بوهيات المهندس – مصنع بوهيات سيلدور)

مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف
أ.د. محمد حسن حافظ

إعداد الدارس
هند محمد محمد السيد

2017م

الآية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ
قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ
مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة - الآية 286

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك

ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا بروية الله جل جلاله .

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الامة . . الى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ،،،

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب ... إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة ... إلى من حصد الأشواق

عن دربي ليمهد لي طريق العلم ... إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ...

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل أسمه بكل افتخار

إلى القلب الكبير والدى العزيز

إلى ملاكى فى الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفانى .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود ... إلى من كان دعائها

سر نجاحى ... حنانها بلسم جراحى إلى أغلى الحبايب

أمى الحبيبه

إلى الروح التى سكنت روحى ... إلى سندی وملاذى وقوتى بعد الله

زوجى الغالى

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة ... والنفوس البريئة إلي رياحين حياتى ...

إخواتى - إخوانى

الى النور الذي اضاء حياتي..... المشاغب المرح

ابني محمد

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والشكر له علي توفيقه وإمتنانه شكراً
يكافئ المزيد من إحسانه والصلاة والسلام الأتمان الأكملان علي رسول الهدي محمد بن
عبدالله خير خلقه وصفوة رسله وبعد:

أتقدم بخالص شكرى لجامعة شندي كلية الدراسات العليا تلك المنارة التي تضيء للكثيرين
دروب الحياة وتفتح لهم آفاق المستقبل

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الي المشرف علي هذه الدراسة البروفسور محمد حسن
حافظ الذي أشرف علي دراستي وقدم الكثر في سبيل إخراج هذه الدراسة بالصورة المطلوبة
ولم يبخل على بوقته وجهده وخبرته الثرة وسعة صدره فله منى كل الود والشكر والتقدير
متع الله بالصحة والعافية

الشكر لإدارة مصنع بوهيات المهندس ومصنع بوهيات سيليدور لدعمهم وتذليل السبل
أمامي في استقصاء الحقائق وجمع المعلومات فكانوا خير معاونون فلهم الشكر والتقدير

كما اقدم شكرى وتقديرى الى أسرة جامعة شندی وإلى زميلاتي وزملائي بكلية الاقتصاد
والتجارة وإدارة الأعمال على ما بذلوه من عطاء لأجل أن يشرق نور العلم.

الشكر والتقدير للدكتور محمد علي حسن الطاهر علي نصائحه الثمينة وتوجيهاته
السديدة، والشكر الي كل من وقف بحانبي وقام بمساعدتي في إكمال هذه الدراسة.
واخيراً أتقدم بخالص شكرى وامتنانى الى زوجى العزيز / طلال كمال الحاج الذى لو ما
مجهوده لما تم إنجاز هذا البحث

المستخلص

ركزت هذه الدراسة على دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية وتمثلت مشكلة الدراسة في ماهو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الاحصائي باستخدام أسلوب (spss)، وقامت الدراسة علي اختبار عدة فرضيات منها:هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية، هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الميزة التنافسية.

تمثلت أهم النتائج الدراسة في الآتي:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية إرتباطاً وثيقاً بتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل الاهتمام العالمي بالموارد البشرية واعتبارها المصدر الاساسي في تحقيق الميزة التنافسية،

يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية،الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية.

تمثلت أهم توصيات الدراسة في الآتي:

يجب إن تتبني إدارة الموارد البشرية تحقيق مفهوم الميزة التنافسية من خلال تطبيق وظائفها المختلفة،الاهتمام بالتدريب الخارجي للموارد البشرية، العمل علي وضع برامج للحوافز تساعد في تحقيق رضا العاملين، يجب ان تكون الموارد البشرية قادرة على اضافة قيمة وان تكون نادرة او فريدة من نوعها وان يكون من الصعب على المنظمات المنافسه استقطابها وجذبها.

Abstract

This study focused on the examination of the role of the human resources management in achieving the competitive advantages in the Sudanese companies. The problem of the study was manifested in investigating the essence of the role of the human resources management in the attainment of the competitive advantages in the Sudanese companies. The study adopted the descriptive / analytical method in addition to Statistical Package for Social Sciences program (SPSS). The study was based on several hypotheses and among them:

- There is a statistically significant relationship between the human resources management and the creation of the competitive advantage.
- There is a statistically significant relationship between the training of the employee and the competitive advantage.

The main findings of the study were represented in the following:

- The achievement of the competitive advantage is closely associated with the implementation of the function of the human resources management in view of the international attention which was paid to the human resources, considering that they constitute the main source in the attainment of the competitive advantage.
- The planning of the human resources contributes the provision of the requirement with efficiencies and capabilities which will achieve the competitive advantage.
- The approved budgets for the training of the employees are insufficient for the achievement of the competitive advantage.

The salient recommendations of the study are as follows:

- The human resources management should adopt the achievement of the competitive advantage through the implementation of its various functions.
- To pay attention to the external training of the human resources.
- To strive to the laying down of incentives that may assist in achieving the employee satisfaction.

قائمة المحتويات

الاية.....	أ
الإهداء.....	ب
الشكر والتقدير.....	ج
مستخلص.....	د
Abstract.....	هـ
فهرس الموضوعات.....	و
فهرس الجداول.....	ح-ط
فهرس الأشكال.....	ي
اولاً: أساسيات الدراسة.....	1
ثانياً: الدراسات السابقة.....	5
تنظيم كتابة الدراسة.....	5
الفصل الاول الإطار النظري للموارد البشرية	
المبحث الاول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	25
المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	46
الفصل الثاني الإطار النظري للميزة التنافسية	
المبحث الاول: مفهوم الميزة التنافسية.....	65
المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.....	84
الفصل الثالث: دراسة الحالة (مصنع المهندس - مصنع سيلدور)	
المبحث الأول: مصنع المهندس.....	103
المبحث الثاني: مصنع سيلدور.....	112
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات ومناقشة الفروض	
المبحث الأول: إجراءات الدراسة التطبيقية.....	117
المبحث الثاني: تحليل البيانات الدراسة ومناقشة الفروض.....	130

الخاتمة النتائج والتوصيات

171	أولاً: النتائج
173	ثانياً: التوصيات
175	المصادر والمراجع
178	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (1/3) الاستبانات الموزعة والمعادة.....117
- جدول رقم (2/3) توزيع محاور الدراسة.....118
- جدول رقم (3/3) مقياس درجة الموافقة.....119
- جدول رقم (4/3) يبين معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه.....121
- جدول رقم (5/3) نتائج اختبار الفأ كربناخ لمقياس عبارات المحور الأول.....122
- جدول رقم (6/3) نتائج اختبار الفأ كربناخ لمقياس عبارات محور البيئة الداخلية.....123
- جدول رقم (7/3) نتائج اختبار الفأ كربناخ لمقياس عبارات المحور الثالث.....124
- جدول رقم (8/3) نتائج اختبار الفأ كربناخ لمقياس عبارات المحور الرابع.....125
- جدول رقم (9/3) نتائج اختبار الفأ كربناخ لمقياس عبارات المحور الخامس.....126
- جدول رقم (10/3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة.....127
- جدول رقم (11/3) توزيع أفراد العينة حسب النوع.....130
- جدول رقم (12/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر.....131
- جدول رقم (13/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي.....132
- جدول رقم (14/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.....133
- جدول رقم (15/3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير عدد الدورات.....134
- جدول رقم (16/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول.....136
- جدول رقم (17/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية.....138
- جدول رقم (18/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية.....140

- 143.....جدول رقم (19/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني
- جدول رقم (20/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.....145
- جدول رقم (21/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.....147
- 150.....جدول رقم (22/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني
- جدول رقم (23/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.....152
- جدول رقم (24/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.....154
- 157.....جدول رقم (25/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع
- جدول رقم (26/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الحوافز (مادية ، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.....159
- جدول رقم (27/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الحوافز (مادية ، معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.....161
- 164.....جدول رقم (28/3) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس
- جدول رقم (29/3) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.....166
- جدول رقم (30/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الثقافة والتنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.....168

قائمة الاشكال

- شكل رقم (1/3) التوزيع التكراري لمتغير النوع.....130
- شكل رقم (2/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر.....131
- شكل رقم (3/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي.....132
- شكل رقم (4/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.....133
- شكل رقم (5/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة.....134

المقدمة

تحتوي علي الاطار المنهجي والدراسات السابقة

أولاً: الاطار المنهجي

تمهيد:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة ولايزال تطورات جوهرية طالت مختلف جوانب الحياة وأثرت في مختلف أنواع المؤسسات والشركات وأصبح البشر يعيشون في عالم جديد هو عالم العولمة ،الذي سادت فيه الثورة العلمية والتطورات التقنية الهائلة . ثورة أسهمت في إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وصنعت أنماط تنظيمية جديدة وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيماً وافكاراً جديدة تتقاطع مع الكثير من الرصيد القيمي للإنسان. فقد اصبحت المنظمات اكثر رشاقة ومرونة واسرع استجابة للمستهلك وللظروف البيئية المحيطة بها وتخطت أشكالية الزمان والمكان في إطار التواصل والتفاعل الإنساني بإستخدامها تقنية المعلومات المتطورة والتركيز علي الاداء وأعتماذ الإستراتيجية فكراً ومنهجاً في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدرجات عالية من التفوق والتميز.

يحتاج هذا الواقع لنوعية جديدة من الموارد البشرية،نوعية تعشق التجديد وتطمح الي أن تكون لاعباً استراتيجياً في إدارة المنظمة وصياغة إستراتيجياتها المختلفة. تفكر عالمياً وتعمل محلياً ، تستوعب المتغيرات المحلية في الاسواق الدولية التي بدأت المنظمات تتجه اليها بقوة فضلا عن قدرتها علي العمل في ظل ثقافات متباينة لخلق المزايا التنافسية ، حيث تغيرت نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة الي الموارد البشرية وبداية التحول نحو إعتبارها المصدر الأساسي لمقدرة المنظمة علي اداء أعمالها بالشكل الذي يصعب علي منافسيها تقليده.

إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى ، وذلك لما يظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره علي تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطبيق بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية حيث اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي علي رأسها تحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتحفيزها وتنميتها وتدريبها، وتهئية مناخ العمل والاهتمام بالبيئة الداخلية

بالإضافة لإدارة شؤون الموارد البشرية في المنظمة ومن خلال هذه الدراسة يتم تناول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز علي مصنع بوهيات المهندس ومصنع بوهيات سيليدور خلال الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٦م.

مشكلة البحث:

علي الرغم من أن الشركات تطبق مفهوم إدارة الموارد البشرية إلا أن مشكلة البحث يمكن تلخيصها في السؤال الرئيسي التالي:

هل يتم تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بطريقة تحقق الميزة التنافسية؟

ويمكن توليد الاسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد خطة للموارد البشرية تحقق الميزة التنافسية؟
- هل تتعارض رسالة وأهداف الشركات مع تطبيق مفهوم الميزة التنافسية؟
- هل يتم إختيار العاملين وإستيعابهم بمنهجية تحقق الميزة التنافسية؟
- هل الوصف الوظيفي يتم تطبيقه حرفيا بغرض تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل هنالك سياسيات تدريبية تحقق الميزة التنافسية؟
- هل مناخ العمل مواتئ لتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل هياكل المرتبات والأجور المدفوعة تقابل رضا العاملين وتحقق الميزة التنافسية؟
- هل برامج التحفيز كافية لخلق الإبداع والإبتكار؟
- هل الميزانيات المصدقة كافية لإجراء التطوير اللازم للموارد البشرية؟
- هل الثقافة التنظيمية السائدة لاتتعارض مع هدف تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية

وتحقيق الميزة التنافسية

الفرضيات الفرعية:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الحوافز الكافية (مادية - معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الأساسية للبحث في ما يلي:-

- إبراز مفهوم وفلسفة إدارة الموارد البشرية.

- التعرف علي دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

- التعرف علي كيفية تفعيل وتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية.

- التعرف علي دور المورد البشري وأهميته في خلق الميزة التنافسية.

- التعرف علي المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المبحوثة.

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الموارد البشرية حيث أنها تعمل علي ترقية و تطوير وتأهيل وتنمية الكوادر البشرية للإرتقاء بهم الي مصاف العالمية، اما في إطار الدراسة فهناك أهميتين علمية وعملية

الأهمية العلمية :-

١/ يعتبر البحث إضافة للمكتبة في مجال إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

٢/ توضيح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تجعلها قادرة علي أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب علي منافسيها تقليده.

٣/ تسليط الضوء علي مشاكل إدارة الموارد البشرية في الشركات السودانية ومالها من دور اساسي في خلق الميزة التنافسية.

الأهمية العملية .:

النتائج التي يتوصل إليها الباحث من خلال البحث يمكن أن تؤدي الي الآتي:

- ١- سوف تساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- سوف تساعد الدراسة الي تحسين الكفاءة والكفاية لإدارة الموارد البشرية.
- ٣- سوف تساعد الدراسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وفق أسس علمية في ظل المنافسة المحتدمة.

حدود البحث:

الحدود الزمانية: يغطي البحث الفترة من ٢٠٠٨م الي ٢٠١٦م.

الحدود المكانية: ولاية الخرطوم- (مصنع بوهيات المهندس- مصنع بوهيات سيليدور).

منهجية البحث:

يتبع الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التاريخي بالتركيز علي دراسة الحالة بالاضافة الي منهج التحليل الاحصائي وذلك بتصميم استبانة يمكن تحليلها واختبار الفرضيات.

مصادر البحث:

أولاً: المصادر الأولية : الاستبيان، المقابلات الشخصية، التقارير .
ثانياً:المصادر الثانوية : الكتب، المراجع المقالات العلمية المنشورة والمحكمة .

تنظيم البحث:

تبدأ الدراسة بالمقدمة وتحتوي علي أساسيات الدراسة، ثم أربعة فصول يحتوي كل فصل علي عدة مباحث، تناول الفصل الأول الفصل الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية حيث تناول المبحث الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني تناول وظائف الموارد البشرية

تناول الفصل الثاني الإطار النظري للميزة التنافسية، تناول المبحث الأول مفهوم الميزة التنافسية بينما تناول المبحث الثاني دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
أما الفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية حيث تناول المبحث الأول شركة المهندس للبهيات، بينما تناول المبحث الثاني شركة سيلدور للبهيات.

تناول الفصل الرابع والآخر إجراءات الدراسة التطبيقية وجراءات الدراسة وتحليل البيانات وإختبار الفروض حيث تناول المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية بينما تناول المبحث الثاني تحليل البيانات الأولية والأساسية للدراسة وإختبار الفروض، وأخيراً الخاتمة وتحتوي علي النتائج والتوصيات ثم المصادر والمراجع والملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة

(١) دراسة مازن مسودة (٢٠١٦)

دراسة بعنوان أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة متخذة المستشفيات الأردنية الخاصة الفترة (١٩٩٥-٢٠٠٣) دراسة حالة، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان سنة ٢٠٠٤م.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة ١٩٩٥-٢٠٠٣م، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المقارنة.

توصلت الدراسة للنتائج أهمها:

(١) لا يوجد تعريف محدد للجودة أو إدارة الجودة الشاملة وإنما هي وجهات نظر متعددة.

خلص الباحث إلى هذه التوصيات:

- أوصي بقيام القطاع الصحي في الأردن بإنشاء جائزة تقديرية على مستوى الدولة لتحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات.
- تعزيز آليات التطوير والتدريب في المستشفيات الأردنية.

(٢) دراسة عمر جبرائيل جبر (٢٠١٥)

دراسة بعنوان تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال من جامعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين صياغة إستراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وأداء تلك الجامعات، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في صياغة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أهم التوصيات:

أوصي الباحث وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بأخذ دورها الفعال من حيث المنظمات العالمية المتقدمة، علي الوزارة اختيار قيادات إدارية متخصصة.

(٣) دراسة: منال خلف الله جبارة الله (٢٠١٥)

دراسة بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط (دراسة حالة شركة سودابت)، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة الرباط الوطني، ٢٠١٥م.

تدور مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ماهو اثر التخطيط علي أداء العاملين وهل سيكون للتخطيط الاستراتيجي دور فعال

وفاعل في زيادة الإنتاجية للموارد البشرية؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده المختلفة.
٢. ضرورة التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت.
٣. ضرورة معرفة العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي في قطاع النفط بصفة عامة وشركة سودابت بصفة خاصة.
٤. التعرف علي المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع البترول.
٥. الوقوف علي دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأداء العاملين.

نتائج الدراسة:

١. فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت المحدودة، تبين أن أكثر الخصائص توفراً وجود تخطيط إستراتيجي علي مستوى الشركة ككل وعلي مستوى الإدارة الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للتخطيط الإستراتيجي والخطة التفصيلية الموضوعة وذلك بنسبة قدرها (٦٧%).

٢. فيما يتعلق بالتنفيذ تبين أن مستوى التنفيذ في الشركة وسط وذلك بنسبة (٦٠%) ويتمثل عدم الإهتمام بالتنفيذ في عدم إختيار الإدارة للموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطة وذلك بنسبة (٥٩%) وعدم المرونة في الخطة.

٣. فيما يتعلق بالرقابة أنها تعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية ويتضح أن مستوى الرقابة داخل الشركة مستوي متوسط بنسبة بلغت (٦٤%).

(٤) دراسة: سرينة مانع (٢٠١٥)

دراسة بعنوان: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ٢٠١٥م.

مشكلة الدراسة:

تدور حول ما اثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي أداء الأفراد بالجامعات؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبناء علي الطرح السابق لإشكالياتها وفرضياتها إلى محاولة التأكد علي النقاط التالية:

١. اعتبار المورد البشري أصلاً إستراتيجياً من أصول المؤسسة.
٢. التأكيد علأهمية المورد البشري وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات.

٣. محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية.
٤. التأكيد علي ضرورة استخدام الجامعة للأساليب الإدارية الحديثة في تنمية الموارد البشرية وفلسفة عملية الجودة الشاملة.

من أهم نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة أن كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير تمثل إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات في تنمية الموارد البشرية من أساتذة وموظفين وإداريين.
- عدم اهتمام الجامعات بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية العكسية.
- عدم إهتمام الجامعات بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.
- عدم إهتمام الجامعات بعامل حفز (تحفيز مادي ومعنوي) ومكافأة الأفراد وفرق العمل الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.

٥) دراسة : محمد المهدي مصطفى طه (٢٠١٤)

دراسة بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بالتطبيق علي مجموعة بيطار المحدودة، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال من جامعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تمثلت مشكلة البحث في معرفة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بالتطبيق علي مجموعة بيطار المحدودة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

عدم توفر مكتب أو وحدة للاستقطاب بالمنظمات الخاصة، و عدم تطبيق الأسس العلمية في الخدمة، عدم النظر إلي وضع تكاليف ثابتة لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أهم التوصيات:

تأسيس وإنشاء مكاتب متخصصة في مجال الاستيعاب والاختيار والتعيين، التنسيق مع الجامعات والمعاهد لجلب أفضل الخريجين، وتعريف الموظف الجديد بمهام عمله و الواجبات و المسؤوليات.

٦) دراسة عبد الهادي السمانى عثمان حمزة (٢٠١٣م)

دراسة بعنوان أثر تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الأداء، بديوان الضرائب ولاية الخرطوم في الفترة من ٢٠٠٥-٢٠١٢م، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الادارة العامة، جامعة الخرطوم، ٢٠١٣م.

تمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١) ماهي الهياكل التنظيمية القائمة وما نوعها؟

٢) ما هي المشاكل التنظيمية والهيكلية التي تواجه ديوان الضرائب في الوقت الحالي؟.

٣) هل يوفر تنظيم الموارد البشرية المرونة اللازمة لرفع كفاءة الداء.

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- الهيكل التنظيمي الحالي للديوان لا يحقق التكامل بين أنشطة الوحدات والادارات مع إدارة الموارد البشرية.

- لا يوجد تنسيق وتكامل بين الادارات وإدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها

- لابد من تطوير مناسب للهيكل التنظيمي داخل الديوان لمواجهة النمو السريع والزيادة المضطردة في اعادة القوي العاملة والتطورات الاجتماعية والاقتصادية الجارية في المجتمع.

- تحديد أهداف كل وحدة تنظيمية وصياغة اختصاصاتها بصورة أكثر وضوحاً مما هي عليه الآن.

٧) دراسة عبد الحكيم جري (٢٠١٣م)

بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه :إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

تمثلت مشكلة البحث في ما هو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

توصلت الدراسة للنتائج أهمها:

- تم اثبات صحة فرضية الدراسة الاولي التي تنص علي (مستوى إستراتيجية تنمية الدوارد البشرية في لرمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة- ضعيف) وتم التأكد من سحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
 - تم اثبات صحة فرضية الدراسة الثانية التي تنص علي (مستوى الديرزة التنافسية الدستدامة في لرمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة - ضعيف.) وتم التأكد من سحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- خلص الباحث إلى هذه التوصيات:

- يجب علي المؤسسة محل الدراسة ان تقوم من خلال التحليل الوظيفي بتحديد المهارات الواجب توفيرها في شاغل الوظيفة.
- يجب عي الادارة العليا للمؤسسة محل الدراسة أن تقوم بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية.

٨) دراسة الزغودي محمد السايح (٢٠١٢م)

- بعنوان مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
- تمثلت مشكلة الدراسة ما هو أثر مراجعة إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المقارنة.
- توصلت الدراسة للنتائج أهمها:

- تم اثبات صحة فرضية الدراسة الاولي التي تنص علي(أن ظهور مراجعة الموارد البشرية كان نتيجة التطور الذي شهدته مهنة المراجعة في ظل التغيرات المحيطة) وتم التأكد من سحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- تم اثبات صحة فرضية الدراسة الاولي التي تنص علي(تحاول المؤسسة الجزائرية إتخاذ إجراءات تحسين الأداء بناءً على تقرير مراجع الموارد البشرية، حيث يعتبر محل إهتمام بالنسبة لها وهذا لما للمراجعة الموارد البشرية من إسهام في تحقيق هذه النتائج) وتم التأكد من سحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

٩) دراسة: عماد جمعة رجب (٢٠١٠)

دراسة بعنوان: أثر بيئة المنظمة على الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سكر كنانة)، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة النيلين ٢٠١٠م.
مشكلة الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية عند ممارستها لمهامها عليها ان تراعي مجموعة من العوامل والمحددات المهمة والتي تكون في مجملها بيئة المنظمة.

أهداف الدراسة:

- التعرف علي اثر كل عنصر من عناصر البيئة علي الإدارة الاستراتيجية.
- تطوير إطار التحليل يملك الدراسة من تحديد المواضيع والمشاكل الرئيسية التي تواجه المنشأة في بيئتها.

نتائج الدراسة:

لوحظ علي البيانات الخاصة بالظاهرتين موضوع الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة بين اثر البيئة الداخلية للمنظمة والإدارة الاستراتيجية كما هو موضح في الجدول قد وضعت في جدول مكون ثلاثة أعمدة وثلاث صفوف كما يلي:

- إناجمالي مفردات الدراسة ٢٠٠ موظف وموظفة.
- إن إجمالي عدد اللذين وافقوا علي أن المنظمة تقوم بتحليل بيئاتها الداخلية ١٣٠ مفردة، واللذين لم يوافقوا علي أن المنظمة لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية نسبتهم ٢٥ مفردة.

١٠) دراسة: مهند احمد عثمان يوسف (٢٠٠٩)

دراسة بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية (دراسة حالة بعض شركات الإنتاج الغذائي بولاية الخرطوم للفترة من (٢٠٠٠م - ٢٠٠٩م)، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٩م

هدف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم تخطيط القوى العاملة والكيفية المثلى التي يتم بها الاختيار والتعيين ومعرفة اثر تخطيط الموارد البشرية في تنمية في تنمية القوى العاملة.

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي

أهم النتائج:يساعد تخطيط الموارد البشرية في القضاء على الكلفة المترتبة عن وجود بطالة في العمل وان الاختيار السليم للعاملين يؤدي لتحسين أداء الموظفين .

أهم التوصيات :الاستفادة من الخرجين وتدريبهم بمؤسسات الدولة وفي فترات تدريبية محددة ، زيادة الاهتمام بالتدريب الخارجى والداخلي ،الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية للكوادر الفنية والتقنية ،
(١١) دراسة موفق محمد الضمور (٢٠٠٨م):

دراسة بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن،
مقدمة لنيل درجة الدكتوراة من جامعة الزرقاء ٢٠٠٨م.
مشكلة الدراسة:

تدور حول واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف علي العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي في الوزارة الأردنية.
أهداف الدراسة:

- ضرورة التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارة الأردنية.
- ضرورة معرفة العوامل المؤثرة علي التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.
- التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تساهم في التحقيق من الآثار السلبية لتلك العوامل.

اهم النتائج:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي.

- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

(١٢) دراسة: أيوب محمد احمد زيدان (٢٠٠٨)

دراسة بعنوان: أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في شركات المساهمة العامه الفلسطينية في الفترة من ٢٠٠٤م- ٢٠٠٧م ، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٨م

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع اثر التخطيط الموارد البشرية وتنميتها في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية والتعرف على اختلاف وجهات نظر العاملين في مدى ومساهمة وظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على الأداء.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي ، يتكون مجتمع الدراسة من ٣١١١ موظف موزعين على (٢٨) شركة وزع ٣٩٠ تم استرجاع (٣٧٧) استبانته

أهم النتائج: أن هناك اثر كبير لتخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية

أهم التوصيات :

- أن تولى الشركات الفلسطينية مزيد من الاهتمام بوظيفتي تخطيط الموارد وتنميتها .

١٣) دراسة: بابكر الفكي المنصور محمد (٢٠٠٧)

دراسة بعنوان برامج تخطيط تنمية وبناء القدرات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية (دراسة حالة قطاع الصحة بولاية نهر النيل ١٩٨٠-٢٠٠٥ م) مقدمة لنيل درجة الدكتوراة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٧م

أهداف الدراسة: دراسة وتحليل مدى الاهتمام والتركيز على بناء قدرات الإنسان عند صياغة برامج التخطيط التنموي.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي عينة الدراسة ٣٦٧ شخصاً تم اختيارهم كعينة عشوائية من مجموع المواطنين الذين يترددون على مواقع تقديم الخدمات الصحية بولاية نهر النيل

أهم النتائج: إن الخدمات الصحية المقدمة بولاية نهر النيل دون الحد الأدنى وإن مجتمع نهر النيل يواجهه تكلفة عالية وبطء شديد في تقديم الخدمة

أهم التوصيات: ضرورة خلق مناخ يضمن للبرامج تخطيط التنمية والاستقرار والاستمرارية والمعقولية على المستوى العام، بذل جهد يعمل على تحسين مستوى التنمية الاقتصادية.

١٤) دراسة: صديقة عباس محمد (٢٠٠٧م)

دراسة بعنوان: إدارة الموارد البشرية بالجامعات السودانية (دراسة حالة جامعة أم درمان الإسلامية)، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة أم درمان الإسلامية ٢٠٠٧م.

مشكلة الدراسة:

من الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة أي كانت اقتصادية وتعليمية لا تجد الاهتمام الكافي من الإدارة ففي بعض المنظمات لا يضعون قسم لإدارة الموارد البشرية، ولا نظم وسياسات علمية مدروسة لشئون العاملين وتوظيفهم، وتدريبهم، وحل مشاكلهم ليتم من خلاله تحقيق الأهداف مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء، فمن

خلال البحث والدراسة لشئون إدارة الأفراد والموارد البشرية، كان هذا البحث في جامعة أمدرمان الإسلامية كمثل للجامعات السودانية.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

- التعرف علي سياسة الجامعات في توظيف العاملين بها، وتطوير أساليب العمل وأدخال التقنيات الحديثة في أداء العمل واتباع الأساليب العلمية.
- لإلقاء الضوء علي ما يجب أن يحدث ويبحث في هذا المجال، وللتوصل للمزيد من المعرفة والاستفادة من التطبيق.
- لتحقيق أداء العمل اليومي المتكرر بأسلوب منظم ومرتب وجيد من خلال إدارة أمينة ودقيقة وسريعة تحافظ علي الحقوق والواجبات وبالتالي الاستقرار والطمأنينة للعاملين.
- للرفع ببعض العوامل والتوصيات العامة التي تساعد علي تعديل العوامل السلبية وتقوية العوامل الإيجابية التي من شأنها أن تؤثر علي مدي كفاءة العمل.
- لكفالة العدالة والمساواة في المعاملة، وتكافؤ الفرص عن طريق تطبيق مبدأ الجدارة في مسائل التعيين والاختيار، والترقية، وللنظر في التظلمات ضد قرارات الإدارة.

أهم النتائج:

- إن وجود إدارة للموارد البشرية متكاملة له أهمية كبرى في المؤسسات والمنظمات الإدارية لأنه يعتبر حلقة وصل بين الإدارة والعاملين.
- توفير الرضا الوظيفي وتعزيز روح الانتماء يزيد من كفاءة العمل حيث أن هناك نسبة من مبحوثي هيئة التدريس يؤكدون ذلك.

أهم التوصيات:

- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة لأنها بمثابة الدم الذي يغذي الشرايين ويؤثر علي كفاءة الأداء بالجامعة.
- تسهيل الطرق المختلفة لإيصال المرؤوسين لأرائهم وشكاويهم للإدارة.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية والعلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالعاملين بالجامعة وحل مشاكلهم وتوفير الجو الملائم لهم.

١٥) دراسة إيهاب خميس احمد المير (٢٠٠٧م)

دراسة بعنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، مقدم لنيل درجة الدكتوراة من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٧م

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلي تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوب لتطبيق الإدارة الالكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الوثائقي و المسح الاجتماعي .

أهم النتائج: أن أفراد عينة الدراسة موافقين علي أهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين لتطبيق الإدارة الالكترونية التي طرحها الباحث.

أهم التوصيات: الاستفادة من تطوير البرامج التدريبية المستقبلية علي تطبيق الإدارة الالكترونية في عمل المرور من تقويم البرامج التدريبية السابقة.

١٦) دراسة محمد الهادي عبد الرحيم عبد اللطيف (٢٠٠٧م)

دراسة بعنوان تخطيط الموارد البشرية في مصارف القطاع العام بالسودان، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة الخرطوم. ٢٠٠٧م.

تلخصت مشكلة الدراسة في معرفة مدي التزام الادارات في القطاع المصرفي في السودان بتطبيق وتنفيذ مكونات وعناصر تخطيط الموارد البشرية.

نبعت أهمية الدراسة من اهمية موقع الموارد البشرية في العمل الاداري بشكل عام وفي القطاع المصرفي في السودان بشكل خاص.

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

- هناك مؤشرات تدل علي وعي وادراك من الادارات بأهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية في مصارف القطاع العام بالسودان.

- هناك مؤشرات تدل علي قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية.

توصلت الدراسة لعدة التوصيات منها:

- علي ضوء النتائج التي أظهرتها مؤشرات التحليل بخصوص وعي وإدراك الإدارات في مصارف القطاع العام بالسودان بمدى أهمية تحديد الاحتياجات الوظيفية، فإن الباحث يري أن ثمة مقترحات اذا ماتم الاخذ بها فان ذلك من شأنه الدفع بالموارد البشرية نحو المزيد من التطور حيث يقترح الباحث ضرورة تفعيل أقسام تخطيط الموارد البشرية حتي تقوم بمسئولياتها.
- يقترح الباحث إعطاء ادارات الموارد البشرية في مصارف القطاع العام بالسودان دور اكبر في عملية النهوض بالموارد البشرية، وذلك من خلال توسيع صلاحياتها في الاختيار والتعيين، لا ذلك من شأنه أن يجعل من عملية الاختيار والتعيين أكثر عملية، تستطيع ادارات الموارد البشرية بذلك ممارسة تخطيط الموارد البشرية بصورة متكاملة.

(١٧) دراسة: سامي علي أبو الروس (٢٠٠٦م)

دراسة بعنوان: اثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة
مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ٢٠٠٦م

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة ألي التعرف علي مدى تأثير إبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية و تقييم المناخ التنظيمي لهذه الوزارات و كذلك التعرف علي مستوى أداء الموارد البشرية.

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي

أهم النتائج: توجيهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية،جود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يودى إلى تحسين مستوى الأداء

أهم التوصيات: الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة علي تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء و

تحقيق أهداف الوزارات.و العمل علي تحسين طرق اتخاذ القرار علي أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية.

١٨) دراسة: سعيد شعبان حامد (٢٠٠٦م)

دراسة بعنوان: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، بحث منشور أساتذة مساعدين ، جامعة الأزهر ، جمهورية مصر العربية ٢٠٠٦م

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلي تحديد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و مدي تطبيق هذه الاتجاهات في المنظمات المصرية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: إن بيئة المنظمات المصرية بشكلها الحالي غير مهيأة لتفعيل و تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

أهم التوصيات: ضرورة تهيئة الثقافة التنظيمية لتفعيل تطبيق الاتجاهات الحديثة و عدم مقاومة التطوير، ضرورة توجيه الدراسات والبحوث لدراسة الاتجاهات الحديثة ومدي تطبيقها للمنظمات المصرية.

١٩) دراسة: مروان بن جابر صويلح (٢٠٠٦)

دراسة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال من جامعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة اثر أداء تنمية الموارد البشرية في الإنتاجية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج المقارن.

أهم النتائج:

لا يوجد تدريب كاف في المصانع في مجال إدارة الجودة الشاملة كما يوجد ادراك واهتمام من الإدارة العليا نحو تبنى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

أهم التوصيات:

الحرص على الاهتمام بالمنظور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية و بناء نموذج للتوعية والدعم ونشر ثقافة الجودة الشاملة في غالبية المنظمات السعودية.

(٢٠) دراسة: محمد المهدي مصطفى طه (٢٠٠٥م)

دراسة بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بالتطبيق علي مجموعة بيطار المحدودة ، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٥م

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة ألي التعرف علي عملية اختيار العمالة و استيعابها للمنظمات و إستراتيجية الدفع أو الحفز الإنساني و مدى تأثيرها علي مستوي أداء العاملين. **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج: عدم توفر مكتب أو وحدة للاستقطاب بالمنظمات الخاصة، و عدم تطبيق الأسس العلمية في الخدمة، عدم النظر إلي وضع تكاليف ثابتة لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أهم التوصيات: تأسيس وإنشاء مكاتب متخصصة في مجال الاستيعاب والاختيار والتعيين ، التنسيق مع الجامعات والمعاهد لجلب أفضل الخريجين ،وتعريف الموظف الجديد بمهام عمله و الواجبات و المسؤوليات.

(٢١) دراسة: سملاي يحضيه (٢٠٠٥م)

دراسة بعنوان: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مقدمة لنيل درجة الدكتوراه دولة من جامعة الجزائر، الجمهورية الجزائرية ٢٠٠٥م

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلي الاستقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية و تحليلها.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الاستقرائي و الاستنباطي والتاريخي و التحليلي.

أهم النتائج: إن المعرف ذات صفة شخصية تركز علي الكفاءات الفردية التي تحوز بشكل دائم تلك المعرفة و قدرة تطبيقها وترجمتها.

أهم التوصيات: ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف إستراتيجية طويلة أمدية، يجب علي المؤسسة الاقتصادية اعتبار موارد الداخلية وكفايتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول .

(٢٢) دراسة: احمد محمد احمد المبارك (٢٠٠٥)

دراسة بعنوان: اثر أداء تنمية الموارد البشرية في الإنتاجية مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة اثر أداء تنمية الموارد البشرية في الإنتاجية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

إن الموارد البشرية هامة جداً في حقل الصناعة لذا يجب تدريبها وتنظيمها، التدريب يوجه العاملين نحو الأداء الأفضل منمياً فهم الخبرة العملية بموجهات علمية.

أهم التوصيات:

العمل على توثيق السجلات بشركات السكر وإيجاد أجهزة للتدريب والية نحو التطوير والعمل على إيجاد نظام تسويق كامل.

(٢٣) دراسة: نوار هاني إسماعيل (٢٠٠٤م)

دراسة بعنوان: تقييم أداء الموارد البشرية و مدي مساهمته في رفع أداء في المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري)، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة من تشرين سوريا ٢٠٠٤م.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلي الارتقاء بأداء الموارد البشرية والمستخدمه في المنشآت العامة و تطويرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات بغية تمكينها من استخدام الموارد الاقتصادية .

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

أهم النتائج: تعاني شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري مثلها مثل بقية شركات القطاع العام من مشكلة أساسية تتعلق بعملية الاختيار و التعيين و هي عدم توخي الموضوعية و العدالة أثناء القيام بها.

أهم التوصيات:

إن عملية الاختيار و التعيين هي عملية بالغة الأهمية بالنسبة لأي منشئة من المنشآت و ذلك لان هذه العملية هي التي تحدد نوعية الموارد البشرية التي تقوم بتسيير هذه المنشئة.

(٢٤) دراسة: مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة (٢٠٠٤م)

دراسة بعنوان: اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليله تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، السودان، مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في ادارة الاعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٤ م .
تمثلت مشكلة البحث في معرفة اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليله تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، السودان، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز منهجي الاستقرائي والاستنباطي.

أهم النتائج:

إن المستشفيات تهتم بعناصر تطوير الموارد البشرية الصحية كما توجد علاقة ارتباط قوية ذات دالة إحصائية بين عناصر تطوير الموارد البشرية وعناصر الجودة الشاملة.

أهم التوصيات:

إن يقوم القطاع الصحي في الإدارة بنشاء هيئه مستقلة لتطوير أداء وجودة الخدمات الصحية في المستشفيات والمنظمات الصحية.

(٢٥) دراسة: كومباوري حميدو (٢٠٠٤م)

دراسة بعنوان: أثر العولمة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية)، رساله دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٤م.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وجود الكوادر المتخصصة لأداء مهام وواجبات عملها، وعدم تدريب الكوادر الموجودة بالخدمة، حتي يتمكنوا من التعامل مع التقنية الحديثة التي تقدمها العولمة علي الأجهزة الحديثة المدنية.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف بكيفية دراسة الموارد البشرية العاملة في المؤسسات في ظل العولمة والتعريف علي التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والاستفادة من الإيجابيات وتفادي السلبيات المتوقعة والتعرف علي استراتيجيات الموارد البشرية تجاه تحديات العولمة، والتعرف علي وجه الخلل والقصور في الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

أهم نتائج الدراسة:

- ليس هناك تعريفاً شاملاً للعولمة يتمتع بالقبول الجماهيري، بل كلها محاولة من الباحثين وسياسيين معاصر.
- العولمة ظاهرة حضارية تؤدي إلى تحويل العالم إلى قرية كبيرة تتلقي التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية وهذا كله يقود إلى الاندماج المتسارع للاقتصاد العالمية.
- عملية فتح الحدود للأفكار والمعلومات والإنسان والثروة والتكنولوجية للعبور بحرية بين الدول العالم.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- ١- أن جميع الدراسات السابقة قد تناولت إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة وفي مؤسسات متعددة.
- ٢- ركزت الدراسات السابقة علي الآتي:
 - تحقيق الجودة الشاملة.
 - استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء
 - استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

- تنظيم الموارد البشرية علي كفاءة الاداء.
 - دور ادراة الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص
 - برامج تخطيط تنمية وبناء القدرات البشرية ودورها في تحقيق الأهداف التنموية.
 - أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين.
 - دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة.
 - تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء في المنشآت العامة.
 - اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
 - اثر المناخ التنظيمي علي أداء الموارد البشرية.
 - الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
 - متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية.
- بينما تركز هذه الدراسة علي دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السودانية.
- ٣- المتوقع أن تكون نتائج هذه الدراسة مختلفة تماماً الي حد كبير عن نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار النظري للموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أهمية واهداف الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي اطلقت علي الادارة المعنية بالعنصر البشري وإن كان اكثرها انتشارا تسمية إدارة الافراد وإدارة الافراد هذه تعرف بانها ذلك الجزء من الوظيفة الادارية المتعلق بالعلاقات الانسانية في المنظمة أو انها ذلك الجزء من الادارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف الي رفع مستويات كفاءة العاملين وتحقيق العدالة فيما بينهم، وتتمثل اهميتها في إن العاملين يمثلون عنصراً مؤثراً في العملية الانتاجية فبالإضافة الي مساهمتهم المباشرة في الانتاج فانهم يلعبون دوراً مهماً في تحديد مدي كفاءة استخدام هذه العناصر حيث انهم يساهمون حسب مستوياتهم التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية استخدام هذه الموارد بالإضافة الي دورهم التشغيلي.

تعددت التعاريف التي أوردها الكثير من الكتاب والباحثين حول إدارة الموارد البشرية ومنها:

١. تعرف إدارة الموارد البشرية بانها "ذلك النشاط الاداري الذي يقوم بتحديد احتياجات المنشأة من القوي العاملة وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلي كفاءة ممكنة".^١

٢. عرفت بإنها تشير الي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الادارة لممارسة وظائفها علي اكمل وجه.^٢

٣. يعرف أحمد أبراهيم أبو سن إدارة الموارد البشرية بأنها تعني الاهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الادارية، وهي إحدى الروابط الاساسية التي

^١ Schuler Randall. S, Managing Human Resources, Fifth ed West Publishing Company, New York, ١٩٩٥, p٣٦.

^٢ Michael Pool, Human Resource Management in an International Perspective, the International Journal of Human Resource Management, Vol. ١, ١٩٩٣, p ٣.

ترتبط المنظمة ببيئتها الاجتماعية وتحمل قيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئة كما تؤثر هي علي البيئة أيضاً بنفس القدر.^١

٤. يعرف "فرنش" إدارة الموارد البشرية بانها هي عملية اختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة، كما تعرف أيضاً بانها هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك علي عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

٥. يعرفها Butler أنها " الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".^٢

٦. تعرف أيضاً علي أنها تشتمل علي عمليات أساسية يجب أدؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.^٣

٧. أوضح جوميز ميقيا Gomez Mejia انه وفي ظل مفهوم الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات اخرى غير التقليدية من أهمها اختيار العاملين وبقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة والمفاوضات الجماعية وعقود العمل والمسوحات الخاصة برغبات العاملين.^٤

٨. يعرف نادر أحمد أبوشيخة إدارة الموارد البشرية علي أنها: ذلك الجزء من الوظيفة الادارية المتعلق بالعلاقات الانسانية في المنظمة، او أنها ذلك الجزء من الادارة المتعلق بالعاملين وتحقيق العدالة بينهم، كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بومجبه الحصول علي الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل

١ أحمد إبراهيم أبوسن،، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط٣، ٢٠٠٩م، ص ١٤ .
٢ Butler J.E Ferris G.R& Napier, NK . Stratgey and Human Resources Management Cincinnati,Oh. South Western and Dyer, ١٩٩١, p١٦.

٣ نخبة من الخبراء المتخصصين، الادارة والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، ٢٠١٤، ص ٣٢.

٤ Gomez Mejia Lucie R. Balkin,David B. & Gardy,Robet L. Maniging Human Resources, Printice Hall Inc. ١٩٩٨,P١٨.

العمل، والاختيار، والتعيين، وتقويم أداء العاملين، وترقيتهم، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم، وتوفير سبل السلامة لهم وتهيئة بيئة ومناخ العمل.^١

٩. يعرفها جورج ميكوفيتش "بأنها سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين."^٢

أصبح بناء الأمم يتوقف الي حد كبير علي تنمية مواردها البشرية وتنظيم نشاطاتها تنظيمياً علمياً يفرضي بها الي مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم، وبما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي إقتصادي كرأس المال والموارد المادية والطبيعية والموارد التكنولوجية، إلا أنه ما من واحد من هذه العوامل يفوق في الأهمية العنصر البشري، فهو يعتبر أهم عناصر الإنتاج، بل هو العنصر المحرك والمنظم لها والمشرف عليها، وعلي مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن إستغلال الموارد الأخرى فيها.^٣

كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ، ولعل الذي يقف خلف كل هذا الانجاز هو الانسان الذي كرمه الله تعالي في محكم تنزيله، ولعل تمتع الانسان بالعلم الذي أساسه البحث والتجربة هو الذي قاده الي تفجير كل قدراته الكامنة نحو الانجاز والعمل^٤

أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية وأحدة من أهم وظائف المنظمة الادارية في القطاعين العام والخاص، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالإدارات المالية والتخطيطية والقانونية والادارية، وقد تطورت في هذا القرن الي مهنة متخصصة يضطلع بها متخصصون نالوا دراسات جامعية وفوق الجامعية في مجال إدارة الموارد البشرية.^٥

١ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط١، ٢٠٠٠م، ص ١٧ - ١٨.
٢ George Publishing, John Boudreau, Human Resources Management Homewood, Ill RICHARD, Irwin, Inc, ١٩٩١, p٢.

٣ أحمد أبراهيم أبوسن، مصدر سبق ذكره، ص ١٣.

٤ ذكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٠٩م، ص ١٣.

٥ أحمد أبراهيم أبوسن، مصدر سبق ذكره، ص ١٥.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

يشكل الأفراد عنصراً هاماً في كل المنظمات علي اختلاف انواعها واحجامها، ويتوقف نجاح المنظمة علي الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب علي إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح، ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار قابليات ومهارات هذه الموارد، أن أهداف الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، ويجمع الباحثون علي أن لإدارة الموارد البشرية هدفين رئيسيين وهما:

(١) العمل علي تحقيق سعادة الأفراد العاملين بالمنظمة الإدارية

أثبتت التجارب أن الأفراد السعداء في أعمالهم هم أكثر الناس تعاوناً مع الإدارة وتجاوباً مع رؤسائهم وأقربهم فهماً لقراراتهم، وبالتالي أكثر عطاءً من غيرهم، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتعين أن تقوم الإدارة بعدة أمور أهمها:

- المعاملة الحسنة والمرتزة التي لا تحمل تحيزاً لفئة من العاملين دون فئة أخرى.
- تحقيق مطالب العاملين طالما كانت تلك المطالب عادلة ومعقولة.
- سياسة اللين والوفاق في حدود القوانين واللوائح ونظم العمل دون تراخ أو إفراط.
- تدريب القوى البشرية تدريباً يرفع من كفاءتهم في عملهم الحالي ويؤهلهم لتحمل وظائف ذات المسؤوليات أضخم.

(٢) العمل علي تحقيق الكفاية في الإنتاج

الهدف الأول من شأنه أن يحقق هذا الهدف، فالعامل السعيد يقبل علي عمله بهمة وحماس، وعلي الإدارة مساعدته وذلك بتوفير جو العمل الملائم وإعداد المواد والمعدات ووسائل الإنتاج الحديثة المتطورة.^٢ ويمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية علي النحو التالي:

- الحصول علي الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

١ مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص ٣٣.

٢ أحمد إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص ١٨ - ١٩.

- الاستفادة القصوي من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.
- تحقيق انماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل علي زيادة رغبتهم في العمل فيها.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية.
- توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والامراض المهنية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان إجتماعي وصحي جيد.
- تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل أرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله.^١

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

إستحوذت إدارة الموارد البشرية وعبر مراحل تطورها علي أهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال وغيرها وهذه الأهمية نابعة من أهمية الدور الذي تلعبه، وأهمية العنصر البشري ودوره في المنظمات حتي أصبح لا يراود أحد شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في إطار اختيار الافراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدئهم، أو صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من ارتباط قوي بين نجاح المنظمة (لا سيما منظمة الأعمال) وبين برامج الموارد البشرية.^٢

١ مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص ٣٤-٣٥.
٢ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤م، ص ٢٠.

تأكيداً علي أهمية الموارد البشرية والتحول الذي طرأ علي النظرة للعنصر البشري يقول بيتر داركر "ان القوة الاقتصادية الوحيدة العظيمة التي بزغ نجمها في هذا القرن الآ وهي البيان لم تكن رائداً تكنولوجياً في أي حقل معين من الحقول إذ أن صعودها مبني مباشرة علي القيادة في فن الإدارة، ولقد فهم اليابانيون دروس الإنجازات الأمريكية في الادارة أثناء الحرب العالمية الثانية بوضوح أكثر مما فهمناه خاصة فيما يتعلق بإدارة الناس بأعتبارهم مورداً ونتيجة لهذا فقد كيفية إدارة الغرب (التكنولوجيا الإجتماعية) الجديدة، لكي تتوافق مع قيمهم وتقاليدهم"^١.

أسباب زيادة أهمية الموارد البشرية:

سجلت إدارة الموارد البشرية تقدماً مرموقاً في الربع الأخير من القرن التاسع عشر، وترجع أهميتها المتزايدة الي الأسباب التالية:

- نمو النقابات وازدياد قوتها في المساومة واسماع وجهة نظرها للادارة العليا في المشروعات الصناعية.
- نمو قيمة القوي البشرية بالمقارنة مع عوامل الانتاج الأخرى.
- ظروف الحرب، وبخاصة الحرب العالمية الثانية حيث لوحظ العجز الكبير في الأيدي العاملة المدربة بسبب فنائهم في الحرب مما كثف الأهتمام بالتدريب والتأهيل.
- ارتفاع مستوي الوعي الثقافي بين أفراد القوي العاملة مما دفعهم للمطالبة والإصرار علي أخذ حقوقهم كاملة، والمطالبة بمعاملتهم معاملة إنسانية.
- التدخل الحكومي في شئون العمل والعاملين وذلك بهدف إنصاف العاملين ورفع مستوي عيشهم وتدريبهم وإشراكهم في إتخاذ القرار الذي يهمهم.
- قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول، وأهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية التي تجري الانتخابات الدورية وتستقطب الجماهير بشتي السبل.^٢

١ جوزيف آل. باور، ترجمة سعيد أبو ليدة، فن الإدارة، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ١٩٩٧م، ص ٧٩.
٢ أحمد أبراهيم أبوسن، مصدر سبق ذكره، ص ١٩.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

(١) مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعي الانسان الي توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقاءه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة، إذ كان ينظر للعامل علي أنه من مشكلات صاحب العمل شأن باقي السلع، ثم ما لبس أن ظهر نظام الحرف في الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تمتلك الخبرة والمهارة، وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة^١

يلاحظ من ذلك تدني مستوي النظرة في مرحلة الإقطاع وما قبل الثورة الصناعية للعنصر البشري وعدم أدراك أهميته للعملية الاقتصادية وذلك بأنها قامت علي أساس أن من يملك وسائل الإنتاج يملك الإنسان الذي يعمل كجزء منها وتعزز ذلك الاعتقاد وتلك النظرة للعاملين مما أدي الي ظهور نظام الإقطاع في الريف والمدن فجسد الأول وجود طبقتين وهما الملاك والعبيد (أي الذي يفلح الأرض ويعمل فيها) وتميز الآخر (الملاك) بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط دخول المهنة وآخر الممتهنين لها، ومثل هذا النظام احتكار للصناعة والحرف.^٢

(٢) الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر والعشرين واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، واستغنائها أحياناً عن العمال وحتياجها أحياناً الي عمالة متخصصة. كما أدي ذلك الي سوء ظروف العمل (ساعات طويلة، وضوضاء، اترية أبخرة وغيرها) كما ادي الامر الي ظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساعوا أحياناً الي العاملين التحت إمرتهم، كما أدي الامر ايضاً الي رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج الي ضرورة تحسين ظروف العاملين.^٣

١ نادر أحمد أبو شيخه، مصدر سبق ذكره، ص ١٩.

٢ المصدر السابق، ص ٢٠.

٣ محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، بدون سنة نشر، ص ١٨.

٣) ظهور الحركات العمالية:

مع مساوئ الثورة الصناعية كان علي العمال ان يتحدوا في مواجهة أصحاب الاعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ثم انقلبت الي تكوين اتحادات ونقابات عمال، تطالب بحقوقهم، وتفاوض باسمهم فيما يمس الاجور وساعات العمل.^١

٤) الادارة العلمية:

حاول فردريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الادارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادي أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطاءهم أجور حافزة.^٢

لهذا كان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من اجل تحقق هذه المعايير المحددة سلفا من الادارة ويترتب علي من لايفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يفي فله مكافآت تشجيعية، ونتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الافراد في المنشآت علي نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت اهدافه أم لا، ومع ذلك حاولت إدارة المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الاضافية للعاملين كالاجازات والقروض والتأمين، ولكنها خدمات تطوعية من قبل الادارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية. اعتمد مبدأ الرجل الاقتصادي في شعار حركة الادارة العلمية وفلسفة ادارة الافراد التي قامت علي اساس الربط بين اسلوب العمل العلمي والانتاجية، حيث ان نتائج الدراسات التي ربطت بين بيئة العمل المادية والرضا الوظيفي والانتاجية أثرت بشكل كبير في تعميق مبادئ وحركة الادارة العلمية علاوة علي أن التطور في علم السلوك التنظيمي ذلك الحقل الذي يهتم بسلوك الفرد والجماعة، والدافعية والتعلم والقيادة، والاتصالات، والقوة الاجتماعية، والمنظمة غير الرسمية، ومعالجة الصراعات انعكس بشكل كبير واضح علي تعميق مبادئ تلك الحركة.

١ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٧، ص ٤٤.

٢ محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص ١٨.

يلاحظ أن تلك الفترة ورغم أن الهدف من التفافها للعنصر البشري هو هدف اقتصادي يتمثل في زيادة الانتاجية الا إنها اول من اعطي العنصر البشري هذه الاهمية له ولدوره في المنظمات وسعي الي تطويره وتدريبه وتحسين عملية اختياره بهدف إنتاجية تلك الاهداف. فبالرغم من ان حركة الادارة العلمية وضعت الملامح الاولي لادارة الموارد البشرية الا انها وبتركيزها علي معيارية العمل قادت الي زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك لانها ركزت علي الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

(٥) ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الادارة العلمية اهتمام علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الاجهاد والاصابات واهم مراكزها عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا ايضا علي تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت اساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.^١

(٦) ظهور حركة العلاقات الانسانية:

ركزت هذه الحركة علي ان انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الاضاءة وساعات العمل)، بل وايضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الاشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم. وقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها التون مايو.^٢

ينطلق منهج العلاقات الانسانية من أن الافراد مورد ثمين لا بد من اسعادهم وتلبية احتياجاتهم الانسانية وهو ما يحقق في النهاية اهدافهم وأهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة انتاجية العمل، الا إن نتائج هذه الفلسفة كانت محدودة في الحياة العملية، لان اشباع جميع حاجات العاملين غاية لاتدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض إشباعها مع اهداف المنظمة.

يقود المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الانسانية الي استنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ الحركة العلمية للادارة في مجال ادارة الافراد وانما انتبهت الي جانب مهم في حياة

١ أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص ٤٥.

٢ محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص ١٩.

الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الادارة العلمية علي المؤاممة بين الفرد والمنظمة والفرد والعمل، ركزت حركة العلاقات الانسانية علي المؤاممة بين الفرد والجماعة والمنظمة إضافة الي المؤاممات التي ركزت عليها حركة الادارة العلمية.

٧) البدء في ظهور ممارسة ادارة الافراد:

كانت أولي المنظمات آخذاً بمفاهيم الادارة العلمية، وعلم النفس الصناعي والعلاقات الانسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية) وكان من أهم الممارسات: وضع شروط التعيين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الاجور، خدمات العاملين، منع الفصل التعسفي.^١

٨) البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الافراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والاجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الانشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الاجور وخدمات العاملين، والامن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.^٢

٩) ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) علي تطور ممارسات الافراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الادارية في تغير في ملامح كثير من وظائف إدارة الافراد.^٣

١٠) تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الاخيرة من القرن العشرين في اصدار تشريعات تقنن العلاقة بين أصحاب الاعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات علي موضوعات من أهمها الحد الادني للاجور، والتأمينات، والمعاشات، والامن الصناعي، وصحة العاملين.^٤

١ أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص ٤٦.

٢ محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص ١٩.

٣ أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص ٤٦.

٤ محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص ٢٠.

- مرحلة مدرسة الموارد البشرية [التمويل من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية] :
تلافيا للقصور في المناهج السابقة الخاصة بالتعامل مع الافراد في المنظمة وتوافقا مع التطورات المتواصلة للفكر الاداري المعاصر والمتمثلة بالابداع والابتكار وابرار قدرات ومواهب الافراد واستثمار طاقاتهم الفكرية , برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لادارة الافراد هو مفهوم [ادارة الموارد البشرية] ويبدو ان هنالك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وادارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد.

في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الادراك الاداري لاهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف المشروع , وتأكيد النظرة اليه بانه الجهاز المشرف على النشاط الحيوي , وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الادارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الاداء التنظيمي بحيث يضمن الفرد الوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية.

هذا وتقوم افكار هذه المدرسة وهذا التوجه على جملة من الافتراضات منها :

١/ تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية , وفي محاولة المنظمة للحصول على مواردها البشرية فعليا ا تترك الحالة الحركية في البيئة والتي يمكن ان تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا او ايجابا في نوعية الموارد البشرية الاتية من البيئة.

٢/ في محاولتها للتكيف مع حركة البيئة الخارجية تحتاج المنظمة الى ادارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فعاليتها داخل المنظمة وتعيد تاهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

٣/ لتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية على الادارة المتخصصة بالموارد البشري ان تركز على المواعمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية في المنظمة والمواعمة الخارجية وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.

٤/ الاستجابة لمتطلبات البيئة علي تلك الادارة ان تضع في حسابها التنوع في حسابها التنوع في اهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والاخلاقية.

٥/ ان الموارد البشرية في المنظمة تكلفة وميزة في نفس الوقت وعلى ادارة الموارد البشرية ان تحقق افضل توازن بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية , حيث يتحقق الاستخدام للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحه وما يمكن تحريكه طاقه كامنه , بينما الاستخدام الصحيح من

خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب , وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الافضل للموارد البشرية.

٦/ تخضع حركة الفرد من البيئة الى المنظمة وداخل المنظمة ومنها الى البيئة لاشرف ومتابعه ادارة متخصصة تعرف بادارة الموارد البشرية , ولتكمين تلك الادارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب ان تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل ادارة المنظمة.^١ في التحول من مصطلح ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية وما رافق ذلك من تغيرات على مهام هذه الادارة ووظائفها فان هنالك عددا من العوامل ساهمت وساعدت في نشر هذا المصطلح الجديد [ادارة الموارد البشرية] ويمكن انجازها فيما يلي :

١] العوامل الاقتصادية : لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من اجل رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العصر البشري , كذلك واجهت المنظمات ضغوطا في مجالا تخفيض الانتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الاسواق داخليا ودوليا.

٢] العوامل الاجتماعية : كما واجهت المنظمات قضايا اخرى كتتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي , وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم , اضافة الى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

٣] العوامل التكنولوجية : واجهت المنظمات ايضا تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الانتاج , او نوعية وتكلفة الآلات والمعدات , وتطور شبكة الاتصال وانظمة المعلومات الادارية.

٤] العوامل الادارية : فقد فرض التطورات الادارية النظرية والعلمية والاستخدام الكبير للحاسب الآلي قاعدة جديدة لمنظمات حديثة في كيفية تناول قضايا الافراد , وعلى سبيل المثال فقد ساهمت نظريات قياده والحوافز , والادارة بالاهداف , وادارة الجودة الشاملة بتكوين مناهج جديدة في ادارة العمل وادارة البشر معا.

خامساً: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بناء علي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد إستراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الإستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد إستراتيجيتها،

^١ المصدر السابق، ص ٢١

ونستعرض فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الإستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية.

■ في حال ما اذا كانت الإستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية علي أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف وإعداد الكثير من برامج التعلم والتجريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة علي سلامتهم، والقيام باعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

■ في حالة ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى تقوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية علي اساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع علي ادارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينهما، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعه، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر علي المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنمية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

■ في حال ما اذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات: تبني ادارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة علي اساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام باعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر واصابات العمل متنوعة أيضاً.

■ في حال ماذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار: هنا ستقوم ادارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها علي اساس استقطاب اعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء علي برامج التعلم والتدريب والتنمية علي حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج الحماية وسلامة العاملين ولكن علي ادارة الموارد البشرية ان تحدث

١ مؤيد سعيد السالم، مصدر سبق ذكره، ص ٧٨.

وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين ودفعهم الي المحافظة علي بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية.

- في حال ما اذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: هذا يتطلب من ادارة الموارد البشرية ان تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية الي استقطاب العاملة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف الي تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية علي احداث ما توصل اليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجيدة علي الوقوف دائماً علي كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم الي منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التقد، والحفاظ علي حصتها السوقية ان لم تتمكن من زيادتها في ظل منافسة شديدة وقوية.^١
- فضلاً عن قيام ادارة الموارد البشرية بأعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً علي الانتاجية، والابداع، والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر علي جهودهم في المنظمة.
- في حال ما اذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة: اذ تقوم هذه الاستراتيجية علي تحقيق أعلى معدل كفاءة انتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (منتج وخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الانتاجية- التكاليف)، أي تسعى هذه الاستراتيجية الي انجاز اكبر قدر من الممنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لايمكن للمنظمات المنافسة ان تبيع به، فتبني ادارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة علي استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية والمتميزة، والقادرة علي هذه الانتاجية باعلي معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وكيفية المحافظة علي هذه العمالة، اذ تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تهدف الي تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الاداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد.

١ المصدر السابق، ص ٧٩.

▪ فضلاً عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الإستغلال الأفضل ان لم يكن الامثل للوقت، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة ايضاً تسعى إدارة الموارد البشرية الي وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد علي الإستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الانتاج الي أقل المعدلات الممكنة.

▪ في حال ما اذا كانت إستراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الإحتمالات(التوقع): إذ تهدف هذه الإستراتيجية الي توافق وتكييف امكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب علي منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع، أي تعمل علي زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ بأستراتيجية التميز في الجودة، أي تعمل علي رفع مستوي جودة منتجاتها وخدماتها.

فالمنظمة في حالة تبني استراتيجية تهدف الي توفير أعلي درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول علي مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من متغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تتجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.^١

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

تعرف الثقافة التنظيمية انها هي التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم

١ المصدر السابق، ص ٨٠.

تعبّر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

يمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه . ١

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

(١) دليل للإدارة والعاملين:

حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، ويشير "المرسي وآخرون" إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة؛ لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

أيضاً تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

بناء على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، ٢٠٠٠، ص ٣٢.

٢) إطار فكري:

حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيرًا واضحًا على الأداء، في مقارنة بين ١٨ شركة استطاعت تحقيق نجاح طويل المدى بـ ١٨ شركة لم تؤد جيدًا، وجد جيمس س. كوليني وجيري أي. بوراس: (أن العامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم).^١

وفي كتابهما عن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تم وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكتر أند جامبل استطاعت التكيف مع العالم المتغير من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين.

٣) إطار تنظيمي:

إن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها، حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدها ثقافة المنظمة وتدريب عليها، وتكافئهم على أتباعها. يضيف "جاد الرب" فيقول: (تتمى الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية).

نظرًا لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة، يرى "أوت" أن الثقافة التنظيمية هي (المنظمة بحد ذاتها، وليست جزءًا منها)، ولذلك فإن على القياديين في المنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظماتهم، ووضعها في الحسبان، ونظرًا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم؛ مما ينعكس سلبًا أو إيجابًا في كافة عمليات، وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقًا لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، أو وضعها فيها.

٤) ملامح مميز للمنظمة:

^١ المصدر السابق، ص ٣٨.

هي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمًا معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

٥) عنصر فعال ومؤيد للإدارة:

فهي تعد عنصرًا مساعدًا للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

لذا؛ يقول ممدوح جلال الرخيمي: (يعطي الكثير من المديرين الثقافة التنظيمية الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، فالشركات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالشركة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أن الشركة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات).

٦) تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق:

فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب، وهذا ما يؤكد "جاد الرب" بقوله: (الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء).^{١٠}

٧) ميزة تنافسية للمنظمة:

إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية: كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات، ويضيف "جاد الرب" فيقول: (عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة).

^١ المصدر السابق ص ٤٠.

٨) عامل مهم في استجلاب العاملين الملائمين:

المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

٩) عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير:

كلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

كما يضيف "جاد الرب" فيقول: (تفيد بعض الدراسات أن التغييرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتم للجودة وتحسين الأداء، حيث يرى "كروسبي" أن الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية).

١٠) الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام:

هي تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي، فيبرز "الكبيسي" أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا فإنها تقترب ذنباً، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفسها لمسؤولية الوقوع بدائرة المحرمات، ومن ثم تحتاج ثقافة المنظمة . كأى عنصر آخر في حياة المنظمات . إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

أخيراً نختم بقول جاسم بن فيحان الدوسري: (يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، ويؤكد على ذلك "بيترز وواترمن" بقولهما أنه وبدون استثناء، فإن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة، أثبتت بأنها الجودة الأساسية للنجاح).

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية ١

^١ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري ٢٠٠٣ ص ١٠٢.

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
٢. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
٥. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
٦. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
٧. مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
٨. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
٩. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
١٠. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية

١. الأنماط السلوكية.
٢. القيم السائدة.
٣. المعايير أو الأعراف السلوكية.
٤. القواعد.
٥. الفلسفة.
٦. المناخ .

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية

- (١) الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
- (٢) الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.
- (٣) الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

٤) الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .١

^١ المصدر السابق، ص ١٠٦.

المبحث الثاني

وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الاول : تخطيط الموارد البشرية

تتعدد الاسباب الداعية للتخطيط البشري سواء علي صعيد الدولة او علي صعيد المنظمات بتعدد الفوائد التي نتجم عنه، وبعض هذه الفوائد علاجية تتمثل في كونها تسهم بمعالجة مشاكل موروثه عن غيبة التخطيط والبعض الآخر من الفوائد وقائية او تطويرية لاستشرافها للمستقبل والاعداد والتهيؤ له.

ان تخطيط القوي العاملة يعتبر أحد الوظائف الأساسية في العملية الإدارية، وقد تضطلع بمهامه علي مستوي المنظمة الواحدة دائرة الموارد البشرية أو دائرة التخطيط بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، ولذلك فهو جزء لا يتجزأ من أعمال شؤون الموظفين لأنها هي المسؤولة عن تطوير العنصر الإنساني في المنظمة والحفاظ عليه سعيداً ونشطاً ومقبلاً نحو عمله.^١ هنالك عدة تعريفات تناولت مفهوم تخطيط القوي العاملة (الموارد البشرية) فمنها ماوصفه

علي أنه "وسيلة لضمان الحصول علي الأفراد اللازمين لسير العمليات الانتاجية والتسويقية والادارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة بأعداد معينة".^٢ كما أن يوصف علي أنه تقرير الطلب والعرض (التنبؤ) لتحقيق التنمية والانتاجية المتوازنة^٣

كما يعرفه باتن Patten: "بأنه عملية التأكد من توفير الكمية والنوعية الصائبة من القوي البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من مجهود وعمل"، ويعرف أيضاً بأنه أسلوب علمي يقوم علي أساس التنبؤ بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية لفترة زمنية محددة بغية تحديد العرض والطلب من مختلف فئات القوي العاملة، ومحاولة الموازنة بينهما، مع دراسة مختلف السياسات المكملة كالأجور والحوافز والتعليم والتدريب

١ أحمد إبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص ٣٠.

٢ مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، ط٣، ١٩٩٨م، ص ٤٨.

٣ فريد النجار، إدارة المواردوظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨م، ص

بغرض استخدام القوي العاملة بطريقة منتجة تكفل تحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية وسياسية.

ويتضمن تخطيط القوي العاملة ثلاثة مقومات أساسية علي أساس التعريفات السابقة:

- العمل علي معرفة وتحديد احتياجات المنظمة من القوي العاملة في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية علي ضوء أهداف المنظمة ومستوي انتاجها حاضراً ومستقبلاً.
- العمل علي توفير تلك الاحتياجات من داخل أو خارج المنظمة وأضعين في الاعتبار ما يوجد في سوق العمل حالياً من كفاءات وإمكانيات، وما تنتجه الجامعات والمعاهد العلمية الفنية والمهنية والادارية.

- تطوير قدرات الافراد علي العمل وذلك بتوفير شتي أنواع التدريب والتأهيل والتعليم داخل الخدمة وتوفير المناخ المعنوي والمادي الملائم للعاملين لكي ينجحوا.^١

(١) أهمية تخطيط القوي العاملة:

أن أهمية تخطيط القوي العاملة تتبع من أهمية وظيفة الموارد البشرية للمنظمات، فأني عمل ناجح لا بد وأن يسبق بتخطيط سليم من شأنه أن يساعد علي إنجابه، ويمكن تلخيص المحاور التي تبين أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- تؤدي الي تطوير وزيادة الاستفاده من الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.
- تؤدي الي الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاية في اداء الافراد والأداء التنظيمي.
- تساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الافراد العاملين من خلال تحديد الحاجات كماً ونوعاً بشكل مسبق.
- تخطيط الموارد البشرية يوفر الكفاءات البشرية بشكل متناسق مع حاجات ومتطلبات المنظمات وهكذا تقلل من الفائض أو العجز من الموارد البشرية المتنوعة والكفاءات.
- تعتبر عملية التخطيط للقوي العاملة الأساس في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار والتعيين والتدريب والتطوير... الخ.

١ أحمد أبراهيم أبو سن، مصدر سبق ذكره، ص ٣١.

- ان خطة الموارد البشرية علي مستوي المنظمة تعد الاساس في وضع خطة القوي العاملة والموارد البشرية علي المستوي القومي، وبصورة خاصة في النظام الاشتراكي.^١

(٢) فوائد تخطيط القوي العاملة:

لتخطيط القوي العاملة في المنظمة مزايا وفوائد عديدة تتمثل في النقاط التالية:

- يساعد في تحديد احتياجاتها المستقبلية من القوي البشرية، ومن ثم يساعد في تخفيض تكلفة الانتاج التي تنتج عن النقص والاختناق أو الزيادة في القوي العاملة.
- يساعد المنظمة في تحديد القوي البشرية التي تتطلب تدريباً أو إعادة تدريب لرفع قدراتها الأدائية وحسن استخدامها.
- يساعد المنظمة في مواجهة أية تغيرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية كازدياد الهجرة الي خارج الدولة أو الي داخلها.

(٣) خطوات تخطيط القوي العاملة:

نتعرض هنا الي الخطوات العلمية الخاصة بوضع برنامج لتخطيط القوي العاملة في المنظمة، ويجب أن يكون مفهوماً أن التخطيط العلمي للقوي العاملة لا بد ان يقوم علي دعامتين أساسيتين: مصلحة المنظمة ومصلحة الافراد، كما يضمن التخطيط للمنظمة أن تحصل علي احتياجاتها من الافراد لابد أن تحقق للافراد توجيه جهودهم التوجيه السليم وان تساعد علي استغلال طاقاتهم وإشباع دوافعهم.

- حصر القوي العاملة حالياً: (تحليل القوي)

ان نقطة البداية في التنبؤ بالمستقبل هي استعراض الماضي ودراسة الحاضر لذلك يبدأ تخطيط القوي العاملة بوضع جداول أو قوائم تبين عدد العاملين الحاليين، ونوع الوظائف التي يؤديونها، وتعطي هذه القوائم بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الاخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها.

١ سهيلة محمد عباس- وعلي حسنين علي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، ط١، ٢٠٠٠م، ص ٥٥ - ٥٦.

إن أهم ما تعطيه هذه القوائم من بيانات هو نوع القدرة والمهارة المطلوبة لأداء الوظيفة، ومدى توفر هذه القدرة والمهارة في الشخص والاشخاص الذين يؤدونها، وتلقي هذه البيانات ضوءاً علي درجة استغلال قدرات العاملين ومهاراتهم هلي هي مستغلة بالكامل فيما يؤدون من أعباء؟، أم أنها تزيد عن المطلوب؟ أو تقل عن اللازم؟ وقد نجد أن عدداً من العاملين يحوزون علي قدرات ومهارات غير مستغلة بصورة كاملة.

- تحديد القوي العاملة

بعد ان تدرس الادارة قوائمها من العمالة الحالية، تبدأ في وضع خطة للعمالة المستقبلية وتحدد في هذه الخطة احتياجاتها من الناحيتين النوعية والعددية، فأما الناحية الاولى فتشتمل تحديد الأعمال المطلوب أدائها، وتوصيف هذه الاعمال، وتفصيل اختصاصاتها، وتشتمل الناحية تحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الاعمال.

• تحديد الأعمال المطلوبة: المهمة الرئيسية هنا ان تحدد في كل إدارة أو قسم أنواع الاعمال المطلوب أدائها وترسم اختصاصاتها وتحدد علاقاتها مع الاعمال المؤداة في الاقسام والادارات الاخرى، وذلك حتي يسهم كل عمل أو وظيفة في إتمام العمل الرئيسي لكل إدارة أو قسم، وحتى يتسق عمل كل إدارة أو قسم مع أعمال الإدارات الاخرى.

وهناك اختلاف في تحديد الأعمال من منظمة الي منظمة أخرى وذلك لاختلاف أعمالها، كما أنها تختلف بين المنظمات ذات الطبيعة الانتاجية الواحدة لاختلاف وسائل وأدوات الإنتاج والعمل في المنظمات.¹

كما قد تتغير الأعمال في المنظمة نتيجة لإضلفة وسائل إنتاج جديدة.. كما قد تضاف وظائف جديدة لنفس العمل وتزداد وأجبات ادائه. ذلك كله يحدث نتيجة للتغير والتطوير في أداء المنظمة لزيادة إنتاجها.. لذلك فحين تحدد المنظمة الاعمال المطلوب أدائها في إدارتها وأقسامها لفترة مقبلة فلا بد أن تضع في إعتبارها هذا التغير المحتمل في الطبيعة الفنية لعملها الكلي.

١ عبد البارى درة - زهير الصباغ، إدارة القوي البشرية- منحنى نظمي ، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ١٩٨٦م ، ص ١٥٠.

• توصيف الأعمال المطلوبة: يصبح تحديد الأعمال المطلوب أداؤها غير ذي أهمية، وإذا لم يتبعه مباشرة - توصيف لهذه الاعمال. ويقصد بالتوصيف أن يحدد بالتفصيل لكل عمل أو وظيفة أسمها التنظيمي، ونوع الواجبات أو الاختصاصات التي تتضمنها، وسلطاتها ومسؤولياتها، وموقعها علي الهيكل التنظيمي. وعلاقتها مع الأعمال والوظائف الاخري في القسم الذي توجد فيه وعلاقتها بالاقسام والادارات الأخرى - وهل الوظيفة تمهد لوظيفة أخرى؟ أو تكمل وظيفة ثانية؟ أو تربط بين عدد من الوظائف؟ أو تشرف علي وظائف أخرى؟ أو تتبع لوظيفة أخرى؟ والطرق والأدوات والقدرات اللازمة لادائها، والتدريب اللازم لإتقانها، والشروط الواجب توفرها في شاغلها (أو شاغليها إذا كانت أداؤها يتطلب أكثر من شخص وأحد) من حيث المؤهل والتخصص والخبرات.

وتعتبر هذه الخطوة جوهر تخطيط العمالة أو العمود الفقري لها، فعلي أساس هذه الخطوة تبحث الإدارة عن العاملين الذين يصلحون لهذه الوظائف، أي الذين يتوافر فيهم المؤهل والتخصص والخبرة اللازمة لأداء الوظيفة، وعلي أساسها تضع الإدارة الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويستعان في توصيف الوظائف بالمشرفين ورؤساء الأقسام وكذلك العاملين أنفسهم، بالإضافة الي المقابلات والاستقصاءات التي تجريها الإدارة مع العاملين ويفضل أن يكون التوصيف مكتوباً.

• تقدير الاحتياجات من القوى العاملة اللازمة للعمل: بعد أن يتم الجانب الكيفي للعمل والعمالة وهو تحديد الأعمال المستقبلية وتوصيفها تحدد الإدارة الجانب الكمي. وهو عدد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والوظائف التي تم تحديدها وتوصيفها. وكما أسهم المشرفون ورؤساء الأقسام في تحديد الأعمال وتوصيفها، فلا بد أن يتعاونوا مع الإدارة في تقدير العدد اللازم من العاملين.

لذلك تطلب الإدارة من المشرفين ورؤساء الأقسام أن يمدوها ببيان عن الأعداد الي يتطلبها العمل في إدارتهم وأقسامهم.

وتحيط الإدارة المشرفين علماً بالخطة الكلية للمنظمة وحجم التشغيل المتوقع وتجعل هؤلاء المشرفين يفهمون أهداف المنظمة وإمكانياتها ومعوقاتها، وتحيطهم علماً بسوق

العمل وما يتوافر فيه من خبرات.. وتكون المنظمة علي اتصال مستمر بالجامعات والمعاهد العلمية والمراكز التدريبية ومكاتب القوى العاملة حتي تكون علي علم بياقتصاديات سوق العمل.

ويحدد المشرفون ورؤساء الأقسام احتياجاتهم من العاملين عن طريق دراسة الأعمال المطلوب أداؤها في أقسامهم، والوقت الذي يستغرقه أداء هذه الاعمال. ثم تجمع الإدارة القوائم التي أعدها المشرفون، وتقوم بالتنسيق بينها في ضوء ما تسمح به موازنة الافراد وتحدد الإدارة الأرقام المطلوبة من العاملين وخصائصهم ومهاراتهم والوقت الذي يلزم فيه توافر هؤلاء العاملين، فهناك العاملون المنتظمون والمؤقتون والرسميون، وقد تصنفهم حيب الخبرة والمؤهل التعليمي والتدريب والمهنة والجنس.^١

- تحديد مصادر القوى العاملة: بعد ذلك تحدد إدارة الافراد المصادر التي يمكن أن تحصل منها علي العاملين اللازمين وتتووع المصادر حسب احتياجات المنظمة من الأفراد، فهناك المدارس والجامعات والمعاهد العلمية والمراكز التدريبية، وهناك أيضاً مكاتب القوى العاملة الذي يتلقي طلبات العاملين أو الراغبين في العمل ويتلقى احتياجات المنظمات من العاملين ويحاول التوفيق بين مايتلقاه من طلبات واحتياجات، وكذلك هناك المنظمات الاخري في نفس الصناعة فقد يرغب بعض العاملين في أن يتركوا منظماتهم ويعملوا في منظمات أخرى. وتختار الادارة من هذه المصادر مايناسب احتياجاتها، فقد تستقدم العمال المهرة من المراكز التربيبية أو المهنية وتستجلب قادة المستقبل الذين تنوي ترقيتهم لمناصب قيادية بعد نيل الخبرة اللازمة من الجامعات والمعاهد العلمية العليا. وفي حين تتوقع الإدارة خلو مناصب عليا في هيكلها التنظيمي، فانها تعتمد في ملئها أولاً علي المصدر الداخلي، فإذا لم تجد فتعتمد علي التوظيف من الخارج ويفضل الاجراء الاول لأنه يحفز العاملين في المنظمة علي العمل ويرفع روحهم المعنوية ويفتح الطريق للصالحين في أن يأخذوا فرصتهم للتقدم والترقي، أما الاجراء الثاني

١ المصدر السابق، ص ٣٧.

فان المنظمة تكسب به فرداً جديداً ذا خبرة وأفكار وإتجاهات جديدة قد تقيدها في تطوير أعمالها وتحسين مركزها.^١

- تنفيذ الخطة ومتابعتها

وهنا تقوم الإدارة بنقل الارقام الموضوعه في موازاة الافراد الي حيز التنفيذ وتترجمها الي أعمال، وأفراد يؤدون هذه الاعمال، حسب الجدول الزمني الموضوع ولا بد أن تتابع إدارة شئون الموظفين - أو الجهة المختصة - تنفيذ هذه الخطة خلال مراحلها الزمنية المختلفة، حتي تتأكد من أنها تسير حسبما خطط لها.

إن تخطيط القوى العاملة يعتبر من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الي جانب وظائفها المتعددة، وتقوم عملية تخطيط القوى العاملة علي أسلوب علمي يتبع خطوات عديدة ويتبنى احتياجات المنظمة من العاملين في مختلف التخصصات والمستويات الادارية. لذلك فان عملية تخطيط القوى العاملة تعتبر عملية شاقة ومتعبة وليست عملية عشوائية أو بسيطة لأنها تهدف الي المحافظة علي الكفاءات في المنظمة وتزويدها بما تحتاج اليه من الكفاءات المختلفة من أجل زيادة الانتاج في المنظمة ومواجهة احتياجاتها المستقبلية من القوى العاملة.^٢

المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية

أولاً: تحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بتحليل الوظائف العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف علي الوصف الوظيفي المتمثل في الوجبات والمسئوليات وظروف العمل، وعلي المواصفات الوظيفية المتمثلة في المهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها لدي شاغل الوظيفة.^٣

يعرف أيضاً بأنه الأجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها.^٤

١ المصدر السابق، ص ٣٨.

٢ المصدر السابق، ص ٣٩.

٣ جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، رام الله، فلسطين، ١٩٩٨م، ص ٣٩.

٤ Dessler , G , Human Resources Management , Jersey , Prentice all ٢٠٠٠ ٣th p ١٠٨

يعرف بأنه عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، وهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والعرفة والقدرات والمسئوليات المطلوبة من الفرد شاغل العمل لكي يحقق مستوى أداء ناجح.^١

يعرفه علي الربايعة بأنه تحديد وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة، أي تحديد الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة والمسئوليات التي تحملها العامل لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح، والتي تميز العمل عن الاعمال الاخرى.^٢ ينتج عن تحليل المحتوى الوظيفي:

التوصيف الوظيفي: وهو الذي يركز ويشرح ماهية الوظيفة كما يشرح ماهية المسئوليات والواجبات، كما يوضح شروط الوظيفة بصفة عامة،
التخصص الوظيفي: وهو الذي يركز علي الخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة، حيث يصف المؤهلات والخبرة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي سيؤدي الوظيفة.

- الخطوات الرئيسية لعملية إجراء تحليل الوظائف:

ان إجراء التحليل الوظيفي عملية معقدة ومكلفة، ولكنه ضروري لإنجاح عمل إدارة الموارد البشرية، وإن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مساعدة ومساندة للإدارة العليا وليست إدارة تنفيذية، فالمسئول عن قرار إجراء التحليل واستخدام نتائجه هو الادارة العليا، لذلك فإذا ما تقرر إجراء التحليل، فعلي إدارة الموارد البشرية أن تراعي الخطوات التالية:

- جمع المعلومات: الحصول علي معلومات مبدئية وتتمثل هذه المعلومة في طبيعة المنظمة، ومنتجاتها، أو خدماتها، وهيكلها التنظيمي، واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام، وطبيعة الأعمال، والعلاقة بين الأقسام والادارات.^٣
- تحديد الهدف: يجب تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف، بمعنى هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنها أخذت تنمو وتتوسع بسرعة، أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف، أم تجرى بسبب اندماج المنظمة

١ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبيلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠١م ص ٣٧.
٢ علي الربايعة، إدارة الموارد بشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان الاردن، ٢٠٠٣م، ص ٣٤.
٣ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨م، ص ٥٥.

- مع منظمة أخرى أو قسم مع قسم آخر في المنظمة، لذلك لا بد أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحاً ومرتبباً مع إستراتيجية المنظمة من أجل إنجاز العملية.^١
- اختيار عينة من الوظائف: تتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف.
 - تحديد مصادر وتهيئة محلي الأعمال: ان هذه المصادر تعتمد علي أمور كثيرة منها حجم المنظمة، توفير الإمكانيات المادية، طبيعة نظام المنظمة، هدف التحليل إلا ان معظم المنظمات تعتمد في اختيار المحللين علي المصادر التالية:
- أ. الطريقة الاولي: محللون من داخل المنظمة: تتميز هذه الطريقة بأن يقوم بهذه المهمة سيكون علي معرفة بأسلوب للعمل مما يخفض التكلفة لها، إلا أن المنظمة بحاجة الي تدريب هؤلاء المحللين للقيام بهذه المهمة.
- ب. الطريقة الثانية: محللون من منظمة استشارية: وتكون هذه المنظمة ذات خبرة في هذا المجال ويكمن اللجوء الي ذلك عند عدم توفر محللين، وهؤلاء يقومون بانجاز مهامهم بسرعة إلا ان التكلفة مرتفعة، كما أن المعلومات المتوفرة عن المنظمة قليلة.

ثانياً : التوظيف

تتكون عملية التوظيف من عملية الاستقطاب وعملية الاختيار والتعيين:

(١) الاستقطاب:

يقصد به عمليات البحث والتقيب عن العناصر المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها.^٢

كذلك تعني عملية الاستقطاب جذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، ويعرف أيضاً بأنه مجموعة السياسات والاجراءات التي تتخذ للحصول علي أفضل الافراد المتقدمين لشغل الوظائف.^٣

١ مؤيد سعيد السالم، عادل حرموش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عام الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط٢، اربد الأردن، ٢٠٠٦م ص ٤٨.

٢ علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، ١٩٩٩م، ص ١٣٠.

٣ ذكي مكي اسماعيل، ادارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ٢٠٠٩م، ص ١٢٦.

- أهمية عملية الاستقطاب:

تكتسب عملية الاستقطاب أهميتها في المنظمة إذ أن أداءها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف التالية:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي الي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية المنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والحفاظ بالعاملين المرغوب فيهم.
- تقليل جهد وتفتقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالترتيب عن طريق التركيز علي جذب مجموعة ملائمة ومتميزة ذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.¹

- خطوات عملية استقطاب العاملين:

تتم عملية استقطاب الموظفين الجدد بعدة مراحل هي:

- * حصول طلب علي حاجة لعاملين إضافيين، فعملية الاستقطاب تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.
- * تحديد أسلوب تلبية الطلب: علي جهد إضافي، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف ستتم تلبية هذه الحاجة، والتي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاعتماد علي الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، وفي هذه الحالة لن تحتاج المنظمة لتعيين عاملين دائمين.

- * إذا ما تبين أنه لا بد من تنصيب موظفين دائمين بقسم أو دائرة معينة، الخطوة التالية هي تحديد مصادر الحصول علي هؤلاء الموظفين، وهنا علي إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا كانت ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره، أو من خارجها.

* إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة تحتاج ان تحدد الفئة التي تتوجه إليها، وهل يكونوا عاطلين عن العمل، أشخاص يعملون في منظمات منافسة، أم طلبة يقتربون من موعد التخرج، فتسعي للتعاقد معهم حال تخرجهم.

* متي ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي سيتم التوجه إليها، عليها أن تحدد وسيلة التوجه، وهل تكون بالاعلان، الاستعانة بمكاتب توظيف معينة، أم بأستخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حالياً.^١

(٢) الأختيار والتعيين

عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب علي هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تنعكس علي النتائج النهائية للمنظمة، فنكلفة أختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العلمية في عملية الاختيار والتعيين ان تخفض من التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخطأ.^٢

يعرف الاختيار والتعيين بأنه عملية المفاضلة بين الافراد المتقدمين من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وهي تهدف الي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.^٣

- معايير الاختيار:

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول علي مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم والخبرة والصفات الخسمانية والصفات الشخصية والمعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة، وينبغي علي المنظمة أن يكون لديها تحديد وأضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد معايير الاختيار بناء علي مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء وتتمثل هذه المعايير في الاتي:

١ سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط٢، عمان، ٢٠٠٤م، ص ٢١٥.

٢ نادر أبو شيخة، مصدر سابق، ص ٨١.

٣ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسمندرية، مصر، ٢٠٠٠م ص ١٣١.

- مستوي التعليم.
- الخبرة السابقة.
- الصفات البدنية الجسمانية.
- الصفات الشخصية.
- المعرفة السابق بالشخص.^١

كما توجد بعض المعايير حكم علي كفاءة سياسة الاختيار والتعيين منها:

- متابعة الموظف في العمل والتعرف علي مدى كفاءته في أداء عمله.
- التعرف علي إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديد.
- التعرف علي مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبرته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به.
- حساب معد دوران العمل زمعرفة مدي ترك الافراد الجدد العمل بالمشروع والانتقال الي مشروعات أخرى.^٢

ثالثاً: التدريب

يعرف التدريب بأنه الإجراءات المنظمة التي بواسطتها يتعلم الفرد من خلالها معرفة أو مهارة أو كلاهما من اجل غرض معين، بمعنى آخر فان التدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين علي كسب الفعالية والكفاءة المناسبة علي القيام بأعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية، وأيضاً إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.^٣

كما يعرفه أبو سن "بأن التدريب في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر يهدف الي اثراء وتنمية ومعرفة ومهارة الفرد لأداء عمله بدرجة عليية من الكفاءة والفعالية"^٤

١ أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والافراد، مركز التنمية البشرية، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨م، ص ١٥٥

٢ صلاح عبد الباقي، مصدر سابق، ص ٩٩.

٣ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ١٤٢٧هـ، ص ٣٩٤.

٤ أحمد أبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص ٤٥٩.

١) مبادئ التدريب:

تتمثل أهم مبادئ التدريب في الآتي:

- الهادفية: وهذا يعني أن للتدريب هدفاً محدداً قابلاً للتطبيق وموضوعياً.
- الاستمرارية: فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، وتتكون العملية التدريبية من مجموعة عناصر هي: (المتدربون، والمدربون، والمادة التدريبية، أساليب التدريب المستخدمة، ومساعدات التدريب).
- الشمول: بمعنى أن التدريب يوجه الى العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وأنه يشتمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية مي تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ هذه البرامج، وتقويمها.
- التدرج: أي أن تنفيذ التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة، ثم يتدرج الي ما هو أصعب، وهكذا يصل الي معالجة المشكلات الأكثر صعوبة وتعقيد.
- النظام المفتوح: النظام هو مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتتظم معاً بشكل متناسق وتوسع الي غاية مشتركة وهو أكبر من مجموع أجزائه، وتتمثل السمة الاساسية للنظام في قدرته علي الإحساس بالتغيرات الداخلية وبالبيئة الخارجية المحيطة به.
- مواكبة التطور: بمعنى أن التدريب يأتي لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم والوظيفية.^١

٢) أهداف التدريب:

يهدف التدريب الي تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالاساليب المتطورة لأداء واجبات ومسئوليات وظيفية (زيادة معلومات الفرد وتنميتها) كذلك تزويد الفر بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات) واخيراً بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية (تنمية الاتجاهات).^٢

١ نادر أحمد أبو شيخة، مصدر سابق، ص ٢٦٢.

٢ المصدر السابق، ص ٢٦٣.

٣) أهمية التدريب:

تتبع أهمية التدريب من كونه عنصراً أساسياً لأحداث رفع الكفاءة الفنية والادارية للقوي البشرية بالمنظمة، ورفع الكفاءة الادارية والفنية يؤدي الي زيادة الانتاجية وتحقيق الاهداف علي مستوى المنظمة وعلي المستوى القومي وبالتالي يؤدي أيضاً الي تحقيق أهداف المجتمع، وبالجانب الآخر يؤدي الي إشباع الحاجيات علي مستوى جميع الاطراف وهم العاملين والمنظمة (أصحاب رأس المال) والدولة والمجتمع، وجهة أخري يعتبر التدريب وتنمية قدرات العاملين يبعث الثقة في العاملين وبالتالي يجعلهم ذلك أكثر قدرة علي الأداء فيه ويزيد حماسهم وإقبالهم علي العمل، ومن أهمية التدريب أيضاً أنه غير مقصود علي مستوي إداري أو فني محدد وإنما هو مطلوب لكل المستويات بالمنظمة والمجتمع، بمعنى أنه مطلوب لكل العاملين القدامي والجدد بالمنظمة ولطول العمر الانتاجي للعامل.^١

٤) أنواع التدريب:

- التدريب التكويني أو الاعدادي أو الاساسي:

يهدف الي إعداد الافراد إعداداً أساسياً لعمل أو وظيفة محددة بتقديم المعارف الضرورية لها والمهارات الأساسية الواجبة للقيام بها مع تنمية للاتجاهات النموذجية التي تزيد من القدرة علي النهوض بالمهام والاختصاصات المحددة لها، لايسوجب هذا النوع من التدريب خبرة سابقة بالعمل وإنما يقتضي فقط الرغبة والميل للتعلم وتنمية المهارة.

- التدريب التمهيدي:

يهدف الي تنمية الفرد الي العمل الجديد بتعريفه بأهم مكوناته ومقوماته وعادة ما يضمن هذا النوع من التدريب: التعريف بالمنشأة وتنظيمها ونظام العمل فيها، والنظم والقوانين التي تحكم العمل، وحقوق العاملين وواجباتهم. التدريب التمهيدي بطبيعته يكون قصير المدى وتختلف المدة المحددة له باختلاف المستوي الوظيفي للمتدربين وطبيعة المعلومات التي ينبغي أن يلموا بها قبل بداية العمل.

١ ذكي مكي إسماعيل، مصدر سابق، ص ١٤٥.

- التدريب الانعاشي:

يحقق هذا النوع من التدريب إنعاش وتجديد معارف ومهارات وأفكار واتجاهات العاملين، بتهيئة الفرصة لهم للتعرف علي كل ما هو جديد مما يعينهم في أداء أعمالهم الحالي بدرجة أرفع من الكفاءة والفاعلية.

الهدف من التدريب الانعاشي أو التجديدي هو بث الحياة في بيئة العمل وتجديد قدرات العاملين وحفزهم علي مواكبة ما يجد من تطور في المعرفة والمهارة وأدوات العمل المتصلة بوظائفهم، وحثهم علي مواكبة التطور وعدم الانكفاء علي التجارب الذاتية المحدودة.

- التدريب التأهيلي:

يهدف الي تأهيل الفرد للقيام بوظيفة أرفع من وظيفته الحالية، فإن هذا النوع من التدريب يسبق عادة الترقية الي الوظائف الأعلى، وفي بعض الحالات يعتبر حضوره والنجاح فيه حاجز كفاءة قبل الترقية.

يحقق هذا النوع من التدريب التهيئة المطلوبة للمهام والاختصاصات الجديدة، ويحد من التدرج التلقائي في الوظائف لا سيما في الحالات التي تستوجب مهارات جديدة لم تكن مطلوبة في الوظائف الأولى.

- إعادة التدريب:

يرمي هذا النوع من التدريب الي تزويد الفرد بمعارف ومهارات جديدة لأداء عمل يختلف عن عمله الأساس بقدر يسير أو كبير، وعادة ما يستخدم هذا النوع من التدريب لتمكين الأفراد من زيادة قدراتهم للقيام بأعمال مختلفة ولكنها متصلة ببعضها اتصالاً مهنيًا، ويستخدم هذا النوع من التدريب في بعض الاحيان لخلق التوازن في الاحتياجات الوظيفية داخل المنشأة، حيث يعاد تدريب بعض التخصصات التي تعاني لاسباب متعددة ومختلفة من ندرة في الكوادر المؤهلة.^١

رابعاً: تقويم أداء العاملين

يساهم تقييم الأداء في تحديد وتقييم عوامل النجاح الاساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية احتياجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي كما يساهم في وضع خارطة

١ المصدر السابق، ص ١٣٤.

طريق واضحة للاداء تمكن المنظمة من التعرف علي موقفها من درجة تحقيق الاهداف المنشودة علي المدي القصير أو الطويل وتبني الإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

مفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدي تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ومقارنتها بالأهداف المحققة ومعرفة وتحديد مواطن الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً وتحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها^١ أي أن مفهوم تقييم الاداء لايد من أن يعكس كلاً من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال فترة زمنية محددة^٢ ويمثل أداء المنظمة النتيجة النهائية للنشاط أو المخرجات التي تسعى المنظمة الي الوصول اليه.

خطوات تقييم الأداء

هنالك عدة خطوات يراعي اتباعها عند تقييم أداء العاملين، ولأن عملية التقييم يجب ان يخطط لها، لذا يجب اتباع الخطوات والطرق الصحيحة والواضحة، وتتمثل فيما يلي:
- وضع معايير قياس الأداء:

فيها يتم تحديد معايير الانجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء علي طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط في هذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها... كما ينبغ إبلاغ هذه المعايير والتوقعات الي المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه انجازه في عمله، ويجب علي الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالانجاز وفهمها بشكل صحيح.^٣

الهدف من تقييم الاداء هو قياس مدي التزام الموظف بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقاً في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية، وقياس سلوك الموظف وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيداً عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.^٤

١ قاسم نايف علوان، ص ٣٥٨.

٢ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ١٣.

٣ كامل بريير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان، ١٩٩٧م، ص ١٢٦.

٤ مؤيد سعيد السالم- وعادل صالح، مصدر سبق ذكره، ص ٢٠٤.

هناك نوعان من معايير تقييم الاداء وهما: معايير العناصر ومعايير الأداء

أ) معايير العناصر

تشمل العناصر كل من الصفات والمميزات التي يجب ان تتوفر في الفرد مثل: الاخلاص، التعاون في العمل، الأمانة، والمواظبة علي العمل،... الخ، حيث يمكن في ضوء هذه العناصر في سلوك الفرد أن يتم الحكم علي مستوي كفاءته، والعناصر نوعان:

■ عناصر ملموسة: يمكن قياسها بسهولة لدي الفرد مثل المواظبة علي العمل والدقة وغيرها.

■ عناصر غير ملموسة: وهي التي يجد المقوم صعوبة في القياسها مثل: الصفات الشخصية لدي الفرد، والامانة، الذكاء وغيرها وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها.

ب) معايير الأداء:

هي تمثل المعيار الذي يتم مقارنة الأداء الفعلي للموظف، وذلك لتحديد مدي كفاءته، وهناك ثلاثة أنواع من معدلات الاداء يمكن إيضاحها كما يلي:

■ المعايير الكمية: يتم بموجبها تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج تنتج خلال فترة زمنية محددة.

■ المعايير النوعية: وتركز علي مستوي معين من الجودة يحب علي الموظف أن يحققه مثل الاتقان.

■ المعايير الكمية النوعية: وهي عبارة عن معايير المزيج من المعدلين السابقين والتي يتم بموجبها تحقيق كمية محددة من الانتاج خلال فترة زمنية محددة وبمستوي جودة معين.^١

خامساً: الحوافز:

تعرف الحوافز بانها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه علي خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.^٢

١ عبد الرحمن الصباح، التنمية الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ١٩٧٥م، ص ٨٧.
٢ خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وأئل للنشر والتوزيع، ط١، عمان الاردن، ٢٠٠١م ص ٢٨١.

كما يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الافراد التي يسعون الي إشباعها عن طريق العمل.^١

أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة حيث تعمل علي تحقيق الاتي:

- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تخفيض تكلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بتوعية والحرص علي تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الانتاج.
- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الانتاجية.
- عملية التحفيز يمكن أن تقود الي تطور سلوك العمل المقبول في المنظمة، واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمي بالثقافة التنظيمية.
- إشباع احتياجات العاملين وخاصة ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.^٢

سادساً: الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية

- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق الي الموضوعات مثل الشكاوي، والنزاعات العمالية، والتأديب، والفصل من الخدمة.
- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ علي حماية وسلامة العاملين، والامن، والصحة، والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ساعات وجدولة العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات وفقاً لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.^٣

١ علي الربابعة، مصدر سابق، ص ٩٢.

٢ أحمد ماهر، مصدر سابق، ص ٢٢٣.

٣ محمد حسن حافظ، مصدر سبق ذكره، ص ٣٠.

سابعاً: الوظائف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغييرات في بيئة الاعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.
- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة الي نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي أو آلي، كما أنها تحتاج الي نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات أساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.
- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: ويهتم هذا الامر بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد التنظيم الداخلي لانشطة وممارسات هذه الادارة.^١

١ أحمد ماهر، مصدر سبق ذكره، ص ٣٦.

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة التنافسية

المبحث الاول: مفهوم الميزة التنافسية

اولا: تعريف الميزة التنافسية:

عرف علي السلمي الميزة التنافسية بانها "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"^١.

عرف بورتر الميزة التنافسية على أنها "الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة و التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع"^٢.

عرف نبيل مرسي خلي: الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"^٣.

كما عرفت أيضا على أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

وتعرف أيضا على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرين.

وتعرف أيضا على أنها "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق الميزة

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٠١

Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, ١٩٩٣, p ٤٨.

M. ٢

دنبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٨٩، ص ٣٧.

التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها.

تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".¹

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) :

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

تعريف بعض الإقتصادييين :

يرى Aldington بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge² وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".³

وإذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها "قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية"، فإن التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصلة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، و سرعة إيصال

¹نووير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٢)، ص ٥.

²نفس المرجع ، ص ٥.

³واديح محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر ٢٠٠٣، السنة الثانية، ص ٥.

المنتج إلى السوق، و بسعر معقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم.

تتمركز بعض التعاريف أساسا على ميزان المدفوعات، وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية لتقييم ما إذا كان البلد يولد نسبيا من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده منافسوه و القدرة على الحفاظ على حصص الأسواق، في الوقت ذاته القدرة على توفير مداخيل مستديمة أعلى وعلى تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية.

تشارك اغلب التعاريف المستعرضة آفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام".

لكن النقد الأكثر جوهرية كان نقد Oral & Chabchoub و Lall (١٩٩٧) الذي أنصب على تقييم تقرير التنافسية الكونية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي، و انتقادات Lall (٢٠٠١) عن ابتعاد هذه المؤشرات المركبة عن تعريف و قياس واضح لمفهوم التنافسية بحيث أن كل شيء تقريبا يؤثر في التنافسية ومنه تم تمييع مفهومها ومحدداتها ؛ وقد درس فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط هذه الانتقادات وأستخلص عدة جوانب جوهرية، و لتقادي هذا التعميم فإن المعهد حاول خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الاقتصاديات العربية تبنى مفهوما واضحا للتنافسية يركز أساسا على الأسواق الخارجية والاستثمارية و الاستثمار الأجنبي المباشر كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية.

تؤثر البيئة التنافسية بين المنظمات في سلوك الزبائن والعملاء، إذ توفر لهم اختيارات متنوعة من الخدمات بحسب ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر على المنظمة، إذ تعتمد

هذه الأخيرة إلي تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة، بهدف احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ويستدعي التفوق والريادة على المنافسين الاستناد إلي ميزة تنافسية جوهرية حقيقية، يتم تشكيلها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وأصيلة، لتأمين البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق، وبذلك يكون قصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، شغل المنظمة الشاغل من خلال إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في مواصفات منتجاتها وخدماتها.¹

فلم يعد تحقيق الميزة التنافسية هدفا ثانويا بل أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

١. إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم.

٢. التميز عن المنافسين

ويتعرض هذا الفصل للميزة التنافسية، كونها المتغير التابع في الدراسة، وذلك من خلال سرد أهم المفاهيم والأفكار والنظريات حول الميزة التنافسية والتي تناولها العلماء ورواد التسويق من خلال كتبهم والدراسات السابقة.

ومن خلال هذا الفصل يتم التوصل إلي مصادر الميزة التنافسية وإمكانية الحكم على وجودها. تستهدف الميزة التنافسية بناء نظام يمتلك ديمومة التميز والانفراد بخصائص تقدم قيمة إضافية للعميل ولا تتوفر لدى المنافسين بل ويصعب عليه الحصول عليها، فالطريقة

¹ نبيل خليل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،(الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٨)، ص ص ٩٩-١٠٠.

الكفاءة والمستدامة في الحفاظ على هذا التميز الملحوظ هو صلب مفهوم الميزة التنافسية كما أن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل أن يتبنى العميل أو الزبون السلعة أو الخدمة واقتنائها تتحقق الميزة التنافسية عندما تكون الشركة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين كما أن الميزة التنافسية تُعد خاصية تُميّز Distinguishing الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل وأنظمة عمل خادمة لإجراءاتها بما يمنحها قوة داخلية ديناميكية تؤسس لها مكانة قوية تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين تظهر بإدارة ما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين. وتتمثل الميزة التنافسية في تميّز الشركة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. وتعمل الإدارة العليا في الشركة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات ويقصد بالميزة التنافسية هي المقدره على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبون من خلال ذلك المنتج، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أيه شركة أخرى. والميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولويتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال: إن الإدارة العليا يجب أن تُحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من أجل مقابلة الزبون في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب بالإضافة إلى أخذها بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية.

والميزة التنافسية لأي شركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني تفوق نسبي للشركة مقابل الشركات المنافسة في السوق، كما تتمحور الميزة التنافسية حول بناء نظام يمتلك تفرد

نادر يفوق المنافسين مؤسس على محور قيمة الزبون، بطريقة كفؤة ومستدامة للمحافظة عليها أي الميزة التنافسية باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين، ويبسط ستيفسون (Stevenson) الميزة التنافسية بأنها تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة، كما تتمثل الميزة التنافسية في الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب عملي نجاح يحقق ربحية أفضل.¹

ويوجز الجدول التعريفات التي تناولتها الميزة التنافسية من حيث مصادرها ومفهومها.

الباحث	مفهوم الميزة التنافسية	مصادر الميزة التنافسية
Porter (١٩٨٥)	قيادة تكلفة المنتجات وتميز المنتجات والتركيز على المنتجات المتماثلة.	توليد قيمة للزبائن أفضل من المنافسين
Prahalad & Hamel (١٩٩٠)	القدرات الجوهرية للمنظمة المتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة التقليد.	القدرات الجوهرية
Kay (١٩٩٥)	العلاقة بين كل من البنية التحتية للمنظمة وسمعتها وقدرتها على ابتكار منتجات/خدمات جديدة	البنية التحتية و السمعة والقدرة على الابتكار
Lev (٢٠٠١)	القدرات التنظيمية البشرية والابتكارية الغير ملموسة وصعبة التقليد	الأصول غير الملموسة القانونية والتنافسية
Barney & Clark (٢٠٠٧)	توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين	الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة

المصدر: نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. - الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٨.

¹ المرجع السابق ص ١٠٠.

ويحدد (الزعبي) الميزة التنافسية بأنها تنشأ عن عاملين أساسيين هما:

١. الكفاءة المقارنة، ويقصد بها أن المنظمة قادرة على توفير أو إنتاج الخدمات، المنتجات بكلفة أقل نسبياً من كلفة توفير أو إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالكفاءة الداخلية والتي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة داخلياً، والكفاءة التنظيمية المتبادلة التي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

٢. قوة المساومة، أو قوة الارتباط والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالتكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير والتي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، الموردين، أو العملاء بأفضل الأسعار، والخصائص الفريدة للخدمة/ المنتج وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.^١

ولتحقيق الميزة التنافسية فإن على المنظمة الاختيار الذكي والحكيم القائم على تحديد الفرص الحالية أو الممكنة وتحليل المنافسين والذي يتضمن فحصاً لنقاط الجذب التي يحتاجها السوق ونقاط القوة والضعف لدى المنظمة والمنافسين، ومن ثم تحديد أساس ونطاق الميزة.

^١ فيصل المطيري ، اثر التوجيه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية:دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، ٢٠١٢

ثانياً: التطور التاريخي للميزة التنافسية^١

مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية و هي:

- أ - **الميزة المطلقة:** و هي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:
 - امتلاك تكنولوجيا فائقة؛
 - مواد خام نادرة؛
 - موقع استراتيجي خاص؛
 - توفير الطاقة؛
 - العمالة المتخصصة الماهرة.

ب - **الميزة النسبية:** و هي التي تتوفر عند الآخرين و لكن بدرجات متفاوتة و مختلفة.

ج - **الميزة التنافسية:** و ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية و المنافسة البشرية، و هذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء و التفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى مدى إمكانية تغطية و تلبية الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة الضمنية (بأفضل الطرق و بذلك تعتمد على قاعدتين:

- إستراتيجية جديدة

- الإبداع

^١ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة ٢٠٠٢ ص ٨

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية^١

أنواع الميزة التنافسية: للميزة التنافسية نوعين هما:

١- ميزة التكلفة الأقل:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، و يتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين. تعد التكاليف الحجز الأساسي للتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع و الخدمات.

أ - تعريف ميزة التكلفة الأقل:

نقول على مؤسسة تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين و لكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور التكاليف و المتمثلة فيما يلي:

- **مراقبة الحجم:** يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، فمثلا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات و بالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.
- **مراقبة التعلم:** و يتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- **مراقبة الروابط:** و يتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و استغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات للمنتج و بالشكل الدقيق و الصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

١ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥، ص ١١٠.

- **مراقبة الإلحاق**: يتم تجميع الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و ذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.¹
- **مراقبة الرزنامة**: أي المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين و تعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، إما لكون التكنولوجيات المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين و تحديد نقاط القوة و الضعف لديهم و بعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.
- **مراقبة الإجراءات**: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، و مع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، و بالتالي فان هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.
- **مراقبة التموضع**: الخاص بالأنشطة، الموردين و بالعملاء و الذي من شأنه تخفيض التكاليف و ذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين.
- **مراقبة العوامل الحكومية و السياسية**: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ب - كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل و ضمان استمرارها:

إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها و متابعتها حيث أن التكاليف لا تتخفض بصفة آلية و إنما تبعا لجهود و اهتمام متواصل، و تمتلك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف و ذلك في ظل اقتصاديا الحجم نفسها، و حجم الإنتاج المتراكم نفسه، و على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان²

¹المصدر السابق، ص ١١١.

²جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٤.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تخفيض التكاليف كتكوين و تحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف .من بين الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة و ليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز و التفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها من المنافسين و لكن لا تضمن لها الريادة.

يمكن أن تقوم ميزة التكلفة الأقل و تستمر في حالة وجود حواجز للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها و من بينها:

- اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل الأفراد العاملين و التي يصعب تقليدها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة والتي لا تمكن المنافسين من تقليد المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

٢ - ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً. تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد و التي نسردها فيما يلي:^١

١ المصدر السابق، ص ٢٥.

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمنظمة.
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
- ان عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط و باختلاف القطاع، و تضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها وتحديد العوامل المهيمنة.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية^١

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية و الثاني في مدخل الموارد بنوعيتها.

١/ التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغيير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة

١ المصدر السابق، ص ٣٠.

و التطور التكنولوجي المستمر والسريع إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء و النجاح و من ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر، و عليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، و التمحيص فيما هو موجود داخل و خارج المنظمة، و الإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة و كذا السبق في ذلك و تضييعها على المنافسين. إذا كان امتلاك إستراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد و الكفاءات العالية لضمان النجاح، لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت الى ضرورة البحث و التطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد و الكفاءات.

٢/ الموارد:

تشمل كل الأصول الملموسة و غير الملموس

- الموارد الملموسة:

تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية

-المواد الأولية:

تضمن المواد الأولية جودة المنتجات إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها و حركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج و من ثم اتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي له تأثير ايجابي كبير على المنتج المقدم.

- معدات الإنتاج^١

ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل و عمليات الصيانة من اجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى الاهتلاك المناسب للتغير التكنولوجي.

- الموارد المالية

١ انبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ٩٨.

كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة مكن ذلك من تقديم منتجات جديدة و توسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف و توزيع منتجاتها مما يعزز موقعها التنافسي.

- الموارد غير الملموسة

هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا و لكنها تأتي في صورة: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، و معرفة كيفية العمل.

- الجودة

هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، و كلما كان التوافق بين توقعاته و خصائص المنتج كان الاتجاه ايجابيا لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه- من كونه فكرة الى غاية وصوله لطالبيه لانها تغرس نوع من ثقافة الإلتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعاملها.

-التكنولوجيا

في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

-المعلومات

تعتبر المعلومات احد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، و تؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت و مجال الاستخدام و طرق استخدامه.

-المعرفة^١

تشمل كل ما يهتم المنظمة من المعلومات التقنية و العلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات و المعاهد و المدارس العليا. تبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.

١علي السلمي، مرجع سابق، ص ١٠٤ .

- معرفة كيفية العمل

نعني هنا ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة و التي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات: الإنتاج، التنظيم، التسويق و ذلك من اجل القيام بالعمل المطلوب.

٣/ الكفاءات:

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، و العمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات و حاجات و رغبات المستهلكين و بذلك تضمن رضاه و من ثم ولائه، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق و تتربط و تتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة و تراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة.

تنقسم الكفاءات إلى قسمين:

- كفاءات فردية

و تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، و هي تختلف حسب مناصب العمل و ينظر إليها من خلال المر دودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم و هناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف و المؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل و هي تكتسب بالتدريس و التطوير.

- كفاءات جماعية

و هي تلك المهارات و المعرفة الناتجة عن تضافر و تداخل بين مجموعة الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديه، و هي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير و التجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر احد مصادر الميزة التنافسية.

خامساً: أهداف خلق الميزة التنافسية و أسباب تنميتها و تطويرها^١

(١) أهداف خلق الميزة التنافسية :

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف و هي ٨ :

- خلق فرص تسويقية جديدة.

^١ M. Porter, l'avantage concurrencies des nation des nation ,dunned, Paris, ١٩٩٩, p ٨٥

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها و بالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك. تسعى المنظمة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

٢- أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء و النمو و الاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين و لذا تسعى المنظمة دوماً إلى تنمية و تطوير المزايا التنافسية الحالية و هذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة و تطبيقها على السوق و هذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل للعمليات.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية مايلي

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ

- **ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها:** تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار و هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ و عليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة^١.

١ علي السلمي، مرجع سابق، ص ١٠٧ .

- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهرى في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.....الخ

- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تحديد لان المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها و تحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

سادساً: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية^١

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه

(علي السلمي، مرجع سابق، ص ١١٤)

يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

سابعاً: محددات الميزة التنافسية.^١

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

١/ حجم الميزة التنافسية:

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

• **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

• **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

• **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

• **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة النشاط فيها.

M. Porter, Op-cit, P ٨٥.

- نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:^١
- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
 - البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
 - قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.
- تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة

٢نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص ٨١.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد مختلفة

من الميزة التنافسية، اشتركت جميعها في الأبعاد التالية:¹

١. **بُعد الكلفة:** فالتكلفة هي المعيار الأهم لدى العميل في أغلب الحالات، ويجب على أية شركة أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. كما أن الشركات التي تمتلك حصة سوقية أكبر هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. والكلفة 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. ويُسهم تخفيض سعر المنتجات في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة. ويمكن للشركة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية القادرة عليها أو استخدام الطاقة القصوى لها من خلال التحسين المستمر لجودة العمليات والإجراءات وبالتالي ينعكس على جودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن تفهم وإدراك المدراء في دعم وإسناد خطة الشركة الإستراتيجية لتكون رائدة في قيادة الكلفة، ومن هنا يرى الباحث بأن بُعد الكلفة يُعدّ من أهم الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تمكينها من الصمود

¹ المرجع السابق ، ص ٥٣.

أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلي أسعار تنافسية تعزز من موقفها التنافسي أمام الجمهور لاقتناء منتجات الشركة في الأسواق، وان عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات أو أسواق قائمة.

٢. **بُعد الجودة:** إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها وتعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلي أداء الأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم بل وتقوم تلك التوقعات. فعادة ما يرغب الزبائن بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم والتي يطمحون لها أو يتوقعوها من خلال الإعلانات أو التجارب الشخصية، وهذا هو الحد الأدنى المقبول للزبائن وهو أن يحصلوا على ما توقعوه. فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.و بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. والجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون. وتسهم المنتجات ذات الجودة العالية في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. والجودة هي جهود المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين و تطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن

ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:^١

أ- المطابقة للمواصفات

ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يختصرها عالم الجودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام: Fitness for Use.

انساقاً مع ما تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق. بل إن متطلب الجودة في تحقيق الميزة التنافسية يعد إلزامياً على الشركات لأنه الخط الفاصل بين الرضا والسخط لدى العميل أو الزبون، فما يفوق التوقع هو عامل الميزة الإضافية التنافسية.

٣. **بُعد المرونة:** تعتبر المرونة أساساً آخر لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة الفورية الفعالة والسريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. ويعد بُعد المرونة من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. والمرونة تعني عدم الجمود من خلال القدرة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى أفضل وتوافق الظروف المستجدة وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت

^١ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، (القاهرة ، مركز الإسكندرية ، ٢٠٠٥م) ، ص ٨١.

أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:¹

• **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.

• **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

وأصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة تلاحق رغبات العميل. فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة. والمرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل المهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن. ومن هنا يمكن القول بأن بُعد المرونة أصبح جزءاً من تشكيل الميزة التنافسية وهذا هام لأي شركة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

¹ حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥)، ص ١٦٢.

٤. **بُعد التسليم (الانتشار):** إن بُعد التسليم هو بمثابة أحد القواعد الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وعندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. وهناك ثلاثة أساليب لتعامل بالوقت هي:^١

- **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.

- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويعد الوقت ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، بأقصر وقت لفترات الانتظار، فالعديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. وإن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت فقط والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

^١ سهام الطاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠.

وإضافة لما تقدم حول أبعاد الميزة التنافسية فقد حددها عدد من الباحثين بالآتي:

السعر: وهو القيمة النقدية المدفوعة مقابل امتلاك المنتج والتي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع، ويركز الاقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر، فهم يرون أن السعر ما هو إلا القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبراً عنها بصورة نقدية ويربطون بين القيمة والمنفعة فالمنفعة تنتج القيمة، والقيمة تقاس من خلال السعر.

المنتجات، الخدمات الجديدة، إذ أن تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لإستراتيجية التسويق وذلك رغبة من المنظمة في الاستمرار في أعمالها من خلا تقديم منتجات، أو خدمات جديدة تؤدي إلي إشباع رغبات العملاء.

تحسين الجودة: وهي مجموعة من الميزة والخصائص بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن، السعر، والأمان، والتوفير، والاعتمادية، ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات لا تستطيع المنافسة بتحقيق كافة الأبعاد بل تختار جانباً تعتقد أنها قادرة على تقديم شيء مميز من خلاله مختلفاً عما يقدمه المنافسون.

السرعة في تقديم الخدمة: إذا قامت بعض المنظمات بتطوير عملياتها بسرعة للاستجابة لطلبات الزبائن، ويعد زمن تقديم الخدمة عاملاً مهماً يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يرتبط بها من تكاليف، إذا يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة.

ثانياً: المورد البشري مصدر للميزة التنافسية^١

تتجسد اهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة في انها المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها. فتحقيق التميز في اداء المنظمة الحديثة لا يمكن ان يكون نتيجة لامتلاكها الموارد المادية او المالية او التكنولوجيا فحسب بل يعتمد في المقام الاول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من العاملين القادرين على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.

ان انتقال العالم من عصر الصناعة الى عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصال الحديث جعل الموارد البشرية من اهم الاصول التنظيمية. فالافراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة.

ويجسد مفهوم القدرة التنافسية مدى امكانية المنظمة في المحافظه على وزيادة حصتها السوقية في البيئه او مجال النشاط الذي تنتمي اليه. كما ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة والتي تحدد في ضوء قدرتها على اشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الاخرى. وببساطة شديدة. فان المنظمة التي لا تتجح في اشباع احتياجات او مقابله توقعات عملائها او العاملين بها اوالمساهمين بها في ملكيتها سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على الشركات الاخرى المنافسة لها.^٢

تلك الميزة التنافسية يمكن ان تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال فترة زمنية معينة. كما يمكن ان تكون ميزه مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية اطول لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها. ان الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمنظمات من خلال طريقة قيامها بتنظيم واداء انشطتها المختلفة , كما ان استمرارية هذه الميزة مرهون بمدى قدرتها على قيادة العنصر البشري باساليب حديثة تتضمن بشكل اساسي محاوله تغيير طريقة التفكير في العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المنظمة الى كونه ميزة استراتيجية.

١ مؤيد سالم ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م، ص ٥

٢ مؤيد سالم، مرجع لسابق، ص ٦.

وحتى تحقيق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة فان مواردها التي تعتمد عليها في ممارسه انشطتها في مجال الاعمال لابد وان تتسم بابعه سمات اساسية وهي :

- ان تكون قادرة على اضافة قيمة Add Value.
- ان تكون نادرة او فريدة م نوعها Rare or Unique.
- ان يكون من الصعب على المنظمات المنافسه ان تحاكيها او تقلدها.
- ان تكون غير قابله لان يحل محلها اي بديل.

وتسهم في ممارسات ادارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها :^١

- * اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والاداء الجيد لمهاك وظائفهم.
- * اعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للانتاج والعمليات.
- * تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئه العمل.

* زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه ومن دارسات الرائدة التي استهدفت التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ونوعية التحديات التي تواجهها مع مطلع القرن الحادي والعشرون, الاستثنائية عام ١٩٩٢ على عينة من ٣٠٠٠ من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشريه والتي توصلت الى نتائج التالية: Towers Perrin:الدراسه التي اجرتها مؤسسة

*ان العولمة والنقص فى اعداد المنضمين الى قوة العمل بالاضافة الى التغير في سمات الموارد البشرية الملائمة تمثل اهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمة في القرن الجديد.

*ان الانتاجية والجودة وتحقيق رضاء المستهلك والربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة تعتبر ابرز الاهداف التي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيقها م وجهة نظر عينة الدراسة.

*ان اكبر التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتهم عل تحقيق التحول من التوجه بالعمليات الى التوجه الاستراتيجي.

١ مؤيد سالم، مرجع لسابق، ص٧.

*ان مجالات التركيز ادارة الموارد البشرية يجب ان تشمل تحقيق الجودة , تقديم خدمة متميزة للعملاء , تحسين الانتاجية , مشاركة العاملين , تنمية فرق العمل وخلق قوة عمل مرنة.

*يجب على ادارة الموارد البشرية ان تكون اكثر استجابة متطلبات السوق.

*ان تنمية سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية يجب ان تكون مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة.

وقد خلصت الدراسة الى ادارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصه ومستقله الى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين عن الانشطة الاخرى.

ثالثا: استراتيجيات التنافس ودور ادارة الموارد البشرية في تكوين الميزة التنافسية^١

تمتلك المنظمات العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية في السوق. ولما كانت استراتيجية المستوى الاداري الاعلى تشكل الوجه الاستراتيجي للمستوى الاداري الادنى , فان تعريف ادارة الموارد البشرية على هذه البدائل سيمكنها من اعداد الاستراتيجيات الوظيفية الخاصه بانشطتها والعمل على تكاملها عموديا مع الاستراتيجية الاعلى وافقيا مع استراتيجيات الاقسام الاخرى بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبمراجعته كتب الادارة الاستراتيجية نجد ان هناك نموذجين شائعين في مجال استراتيجيات التنافس ويتمتعان بدرجة عالية من القبول وهما: نموذج بورتر ونموذج مايلز وسنو. وفيما يلي شرح مختصر لكل منهما:

استراتيجيات التفوق لبورتر

يوكد بورتر على ضرورة تطابق جميع أنشطة المنظمة بما فيها ممارسات الموارد البشرية مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية. من خلال عملياتها الإنتاجية. وبالامكان تحقيق التفوق بطريقتين إما عن طريق تخفيض التكاليف أو عن طريق التمايز والتنويع في المنتج أو الخدمة المقدمة , ويتولد عن هاتين الاستراتيجيتين استراتيجية ثالثة هي استراتيجية التركيز. وفيما يلي تلخيص لكل منها:

١ علي السلمي، مرجع سابق، ص ١٢٢-١٢٣

- قيادة التكلفة الكلية ' Overall Cost Leadership

ترى هذه الاستراتيجية ان بإمكان المنظمة ان تمتلك ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليف صناعه السلعه. اي ان المنظمة تصبح اقل المنظمات من حيث التكلفة في صناعتها وتحقيق ذلك عن طريق الاستثمار الامثل للموارد والانتاج بمعايير نموذجية والبيع بالاسعار الرائدة في السوق والسيطرة عن المصروفات الادارية. والمنظمة التي تنجح في هذه الاستراتيجية (اي تحقيق اقل كلفه ممكنه) ستكون قادرة على تغيير اسعار منتجاتها لتكون دائما اقل من اسعار منتجات الارباح, كما انها تعيق دخول منظمات اخرى الى نفس الصنعه لان الريادة في التكلفة تمثل خطا دفاعيا ضد المنافسين. وتتجسد ممارسات ادارة الموارد البشرية هنا في تركيزها على استقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات العالية والقادرين على العمل بكفاءة عالية والمحافظة عليهم. وكذلك تصميم البرامج التدريبية الهادفة الى رفع مستويات اداء العاملين بما يضمن تقليل الهدر في الموارد المختلفة والعمل في نفس الوقت على اعتماد نظم حوافز تشجيع العاملين على عدم التبذير وتخفيض تكلفه الإنتاج وإستمرارية العمل في المنظمة.

- إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy

في إستراتيجيات التمايز (التنوع) تعمل المنظمة على تقديم السلع او الخدمات التي تختلف عن المنتجات او الخدمات التي يقدمها المنافسون في السوق ويمكن تحقيق هذا التمايز عن طريق واحد او اكثر من الاساليب التالية:^٢

- *تحسين الصورة الذهنية للسلعه في عقول المستهلكين
- *استخدام تكنولوجيا متطورة او اضافة ملامح او خصائص تفرد بها السلعة عن السلع المنافسة.

*تقديم خدمات للمستهلك متميزة تماما عن خدمات المنافسين.

كلما نجحت المنظمة في هذه الإستراتيجية حققت عوائد أعلى مقارنة بمتوسط العائد في الصناعة , كما إنها ستكون بعيدة عن مخاطر حساسية المستهلكين للأسعار.

٢ مؤيد سالم، مرجع سابق، ص ١٠.

ويقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في المنظمات التي تنتهج هذه الاستراتيجية الاستغناء عن الافراد نصف الماهرين والاستعاضة عنهم باخرين يتمتعون بمهارات عالية وقادرين على تحقيق الابداع والتميز في الجودة، وكذلك تصميم وتنفيذ برنامج تعليم وتدريب متنوع ومستمرة من اجل ضمان استمرارية التميز والابداعات المتواصلة. ولا شك ان هذا التنوع يمتد ليشمل برنامج حماية العاملين من مخاطر واصابات العمل نظرا لتنوع المخاطر الناجمة عن التجريب والتنوع في طريق العمل والمنتجات.

- إستراتيجية التركيز Focus Strategy

هنا تقوم المنظمة اما بتخفيض تكلفه السلعة او تبذل الجهد للتميز في إنتاج السلعة من أجل مواجهه قطاع سوقي معين (جزء من السوق) مع محاولة خدمة هذا القطاع بإسلوب ومستوى يفوق ما يقدمه المنافسون. مثال ذلك إختصاص شركة البريطانية بإنتاج ملابس الأطفال فقط. وتتجسد ممارسات إدارة الموارد البشرية هنا أما في المجالات التي تحقق الريادة في التكاليف الكلية أو التميز في الابداع والتجديد.

نماذج إستراتيجيات مايلزوسنو^١

قدم مايلزوسنو أربعة أنواع من الإستراتيجيات التنافسية :

- إستراتيجية المدافعون Defenders-

وهذه الشركات تمتلك عدد قليل من السلع وتخدم جزء ضيق من السوق المستقر نسبيا. هذه الشركات لاتحبذ التجديد واجراء التعديلات الجوهرية في هياكلها او استراتيجياتها او انماط التكنولوجيا واساليب العمل او العمليات وتتاضل ضد دخول المنافسين الجدد الى هذه السوق عن طريق زيادة كفاءتها في تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق ارباح اضافية في ظل غياب المنافسه القوية.

- إستراتيجية المنقبون Prospectors

تهتم هذه الشركات التي تتبنى استراتيجية التنقيب بمواصلة الابداع والتجديد لذلك تبحث دائما عن الفرص الجديدة لمنتجاتها واسواقها وتحاول ايجاد حاله من عدم التأكد بين

١ المصدر السابق، ص ١١.

منافسيها من خلال تنويع منتجاتها واستخدام تكنولوجيا متعددة وتدعم عمليات البحث والتطوير من اجل تطوير المنتجات.

- استراتيجية المحللون Analyzers

هذه الشركات تحاول الاستفادة من النموذجين السابقين لذلك نراها تجمع بين فلسفتي المدافعون والمنقبون (الرواد). فهي تعمل في ظل اسواق منتجات مستقرة وغير مستقر, وتحاول مراجعة تصرفات المنافسين عن كتب البحث عن فرص للمنتجات الجديدة بهدف تبني الافكار الجديدة. لتحقيق النجاح ويمتلك المحللون خطوط محددة للمنتجات مع اعداد كبيرة من المنتجات المرتبطة, ويتركزون على كفاية عمليات الانتاج والتسويق وهندسة العمليات.

- إستراتيجية المستجيبون : Reactors-¹

هؤلاء ليس لديهم إستراتيجية محددة وإنما يتحركوا كرد فعل او استجابة لتصرفات المنافسين في السوق.

ثمة حقائق لا بد من التاكيد عليها هنا عند مناقشة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ضمن النموذجين السابقين. ابتداءا ان اي نموذج لا يحقق الاهداف المتوخاه منه الا اذا توفر للمنظمة عناصر بشرية تتسم بالكفاء والاخلاص في العمل ومدعومه بشكل جيد من قبل الادارة. وتطبق هذه الحقيقة على اي نموذج رغم متباين متطلباته من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتوجب توافرها عند العاملين.

ان المنظمات التي تتنافس علي اساس التكلفة / او الدفاع , نظرا لانها تركز على كفاءة العمليات الانتاجية وتخفيض التكلفة سوف تميل الى تحديد نوعيات و المهارات التي تتجسم مع هذا التوجه الذي يعزز تحقيق الميزة التنافسية. فهي مثلا ستهتم بالبرامج التدريبية المتخصصة التي تعزز هذه المهارات وتشجيع الترقية من الداخل. وتستخدم تقييم الاداء كوسيلة للرقابة والسيطرة.

أما المنظمات ذات التوجيه الإستراتيجي القائم على التنويع / المنقبون فسوف لن تتردد في استقطاب العاملين من الخارج طالما توفرت لديهم القدرة عبي الابتكار والمرونة والعمل

١ المصدر السابق، ص ١٢.

الفرقي والقدرة على التعامل مع حالات عدم التاكيد والميل الى تحمل المخاطرة مع التركيز على الجودة. اسواق المنتجات الخاصة فقد تسعى المنظمة الى تنمية اسواق جديدة وفي هذه الحالة ستستخدم استراتيجية المنقبون / التنوع , وتشجيع العاملين على قبول المخاطرة والتجريب والعمل الفرقي الا انه بمرور الوقت ستتحول ممارسات ادارة الموارد البشرية الى ممارسات شبيهة بما تقوم به المنظمات ذات التوجه بالتكلفة / الدافع.

- أسس تنمية القدرات التنافسية للموارد البشرية:^١

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لِمَا وجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية.^٢

لكن لكي تمتلك المؤسسة هذه الموارد البشرية المتميزة يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ١١٣.

٢ Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais ٢٠٠٠, N°٤٠٩, P ٥٩.

١- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة

وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية فإما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة

٢- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.^١

ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

٣- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية

علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ٧٥.

والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة

٤- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهيين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر وابتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

٥- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة^١

٦- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل

٧- فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد. إلى جانب هذا نذكر أهمية تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

نفس المرجع السابق، ص ٣٧٢.

٨- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم. إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

٩- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في تهيئة الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.^١

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال بحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذاً وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراً يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الإبتكارية أو الإبداعية

نفس المرجع السابق، ص ٢٨٤.

التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري

رابعاً: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

ان اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالامر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من امكانية إكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

- أولاً: المعوقات الداخلية: وتبرعن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخا الدولة الواحدة، والتي نؤجزها فيما يلي:
- غياب قيادة ادارية ، مما يعيق التنمية الادارية وقد يظهر العجز هنا ،وفي غياب القادة الاكفاء القادرين علي تنمية مهارات العاملين.
 - عدم وجود رقابة ايجابية تسمح بالقضاء علي الانحراف داخل المؤسسة .
 - غياب الشفافية عند ازالة السلوكيات السلبية من افراد داخل المؤسسة.
 - عدم قدرة المؤسسة علي توفير المعلومات الضرورية والسريعه المساعدة في عملية اتخاذ القرار وترشيدها.
 - عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ثانياً: المعوقات الخارجية : وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، والتي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي:

- الاسواق العالمية والتكتلات الاقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الاجنبية علي حساب الوطنية.
- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب علي مؤسسة منافستها.

- تحول التنافس من السلع والخدمات الي التنافس المعرفي
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية الي دولية.
- عدم الالتزام بالمواصفات من محلية الي دولية.
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- عدم الاهتمام بالبحث والتطوير.^١

^١ المصدر السابق، ص ٢٥٠.

الفصل الثالث

دراسة الحالة (مصنع بوهيات المهندس - مصنع بوهيات سيليدور)

المبحث الاول

مصنع المهندس للبوھيات

النشأة والتطور:^١

تأسس مصنع بوهيات المهندس في عام ١٩٩٩ برأس مال وطني وعلي أيدي سودانية في مساحة محدودة وبطاقة انتاجية بسيطة وعدد قليل من العاملين لا يتعدون (٥٠) الخمسون ومن ثم إنطلقت مسيرته نحو التطور والانتشار والتوسع أفقياً ورأسياً بجلب أحدث الآليات والعدات وتوظيف الكادر البشري المؤهل وتزويده بالتقنيات وتدريبه عليها بغرض التحسين المستمر وذلك بعمل البرامج والخطط التدريبية السنوية وجلب الخبراء والمستشارين المحليين والاجانب، ولكي يتسني الاستفادة القصوي من خبراتهم وصولاً الي أعلى معدلات الانتاج والجودة والتي تطبق عليها المواصفات والمعاير العالمية ولذلك أعتمد نظام الجودة حسب المواصفة العالمية حتي أثمر ذلك بحصول المصنع علي شهادة الأيزو منذ العام ٢٠٠٤م ومحافظ عليها حتي تاريخه وذلك بمراجعتها سنوياً من قبل الشركة المانحة.

تزامناً مع الطفرة التي حققها المصنع في الانتاج كماً ونوعاً وإدخال منتجات جديدة بعد إنشاء إدارة متخصصة في البحث والتطوير صحب ذلك اتساع في الرقعة الجغرافية للمصنع وزيادة السعة التخزينية بإضافة مخازن للخام والمنتج يراعي فيها التصميم المثالي واتباع طرق التخزين السليم حتي أصبحت تمتد في مساحة تقدر بحوالي (١٢٠٠٠) أثني عشر الاف متر مربع.

تسعي ادارة المصنع دوماً بالاهتمام ببيئة العمل والمحيط الخارجي حيث تجهيز المكاتب وأماكن العمل لكي يؤدي العمل بصورة مريحة آمنة مراعى فيه سبل السلامة والصحة المهنية وتهوية وتكيف ومخارج طواري ومعدات إطفاء، وفي المحيط الخارجي الاهتمام بجمع النفايات والتخلص منها بالتنسيق مع الجهة المختصة، وأيضاً زراعة وتشجير أمام المصنع للحد من تصاعد وإنتشار الغبار حتي يتم ضمان استمرار العملية الانتاجية بدون

ادارة الموارد البشرية - مصنع بوهيات المهندس ١

توقف أو انقطاع، حرصت الإدارة علي قيام وحدات إنتاجية ومصانع لتغذي المصنع بالعبوات ومواد التغليف مثل مصنع عزة للعبوات ومواد التغليف وأيضاً مصنع المهندس للكرتون والورق المقوي الذي يمد المصنع باحتياجه ويرفد مجموعة من المصانع الاخري ومصنع الكمي كوت الذي ينتج العوازل مثل الفلنكوت والغراء يجري العمل الآن بمشروع مجمع عروس الرمال الصناعي ببحري والذي يحوي مصنع الطلاءات والمعاجين والدهانات بانواعها وايضاً مصانع التعبئة والتغليف.^١

الموقع:

يقع مصنع بوهيات المهندس في المنطقة الصناعية بمدينة أدرمان.

الرؤية:

أن يكون مصنع بوهيات المهندس أكبر مصنع منتج للبهيات في السودان.

الرسالة:

- تقديم بوهيات مائية وصناعية وطلاءات وعوازل ذات جودة عالية واسعار منافسة.
- تحقيق مستويات متصاعدة من رضا العملاء والمتعاملين مع المصنع عن منتجاته وخدماته.

- تحقيق مستويات متصاعدة من الجودة والتجديد والابتكار في منتجات وخدمات المصنع.^٢

- تحقيق مستويات متصاعدة من الفاعلية والكفاءة في العمليات الانتاجية.
- توفير بيئة عمل تتسم بأعلي مستويات التقنية، تساعد علي استقطاب والحفاظ علي موارد بشرية عالية التدريب.
- تحقيق أعلي مستويات صحة البيئة والحد من التلوث في كافة مرافق الانتاج والتخزين.
- العمل علي تطوير وتحسين طرق واساليب صناعة البوهيات للوصول لاقصي درجات الكفاءة والفاعلية في أداء المصنع.

ادارة الموارد البشرية – مصنع بوهيات المهندس ١

ادارة الموارد البشرية – مصنع بوهيات المهندس ٢

قيم العمل:

- الإلتزام تجاه المصنع.
نقوم بالمحافظة علي أصول وممتلكات ومرافق المصنع ونسعي الي كل ما يحقق مصلحته ونتجنب كل ما يؤدي الي الاضرار به.
- خدمة العملاء.
نسعي جميعاً لتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات عملائنا والمتعاملين معنا من داخل المصنع وخارجه.
- الايثار:
نؤثر بعضنا علي بعض في جميع المجالات سواء كانت تشغيلية أو إجتماعية لترتفع لدينا روح الأسرة الواحدة المتناغمة والمترابطة.
- تطوير الذات:
نقوم بنقا المعارف والتجارب فيما بيننا لنعزز في داخلنا الرغبة في تطوير الذات من خلال الخبرات.^١
- الإلتقان:
نسعي لتحقيق أعلي درجات تجويد العمل ضماناً لجودة المنتج وصولاً لتحقيق العمل بأقل التكاليف مستخدمين احدث التقنيات.
- المصادقية:
نتعامل بصدق وشفافية فيما بيننا ومع عملائنا ونوفي بالالتزامات التي تعدنا بها في أوقاتها.
- روح الفريق:
نعمل بروح الفريق الواحد والمنافسة الشريفة والابداع والتميز في الأداء.

الأهداف:

يسعى مصنع بوهيات المهندس لتحقيق الأهداف التالية:

- صناعة الطلاءات المائية والزيتية والصناعية والمعاجين والغراء والفلنكوت طليات الحوائط والمذيبيات وبهيات الهمر فنش ومنتجات القليز والفالفت.
- تصميم وتطوير المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق وإعداد مواصفاتها وتجريبها وتسعيها تمهيداً لانزالتها تجارياً.
- تلبية احتياجات الاسواق المحلية والمجاورة من المنتجات التي ينتجها المصنع والتوسع في تغطية كافة المناطق بها.
- تطوير وتحسين طرق تصنيع صناعة البوهيات مساهمة في التنمية الصناعية الشاملة في السودان.
- تطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين في المصنع مساهمة في تنمية الكوادر البشرية العاملة في المجال الصناعي في السودان.^١
- تحقيق معدلات متصاعدة من العائد علي الاستثمار والربحية ضماناً لتحقيق أعلى الفوائد للمساهمين تأكيداً للاستمرارية والتوسع والتطوير.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي دفع عجلة الصناعة في البلاد

الجوانب القانونية:

نجد ان بالمصنع مستشار قانوني يمثل المصنع في جميع الجوانب القانونية الخاصة بمجال العمل، بحيث يقوم باعتماد العقود مع العاملين ويشرف علي الصفقات التعاقدات التي يقوم بها المصنع مع الجهات المختلفة، ويعتبر قانون العمل... . هو القانون الذي تتم علي اساسه العلاقات القانونية بين المصنع وجميع المتعاملين معه.

الجوانب التنظيمية:^٢

يوجد بالمصنع هيكل اداري ينظم العملية الادارية به حيث يأتي علي القمة الهرم الاداري رئيس مجلس الادارة وبعده مجلس الادارة الذي يقع تحت ادارته سكرتير مجلس الادارة، والاداره التنفيذية ولجنة المراجعة (مسئولة عن ادارة المراجعة الداخلية) والرئيس التنفيذي

ادارة الموارد البشرية - مصنع بوهيات المهندس ١

والذي تقع تحت ادارته سكرتير تنفيذي، وادارة التخطيط والمتابعة، وادارة تقنية المعلومات، مساعد الرئيس التنفيذي للتسويق والمبيعات، مساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الانتاج، مساعد الرئيس التنفيذي للشؤون المالية، مساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الادارة، كما تحكم المصنع حزمة من اللوائح والتشريعات والقوانين والسياسات التي تنظم العمل وتساعد المصنع علي تحقيق اهدافه

الجوانب التسويقية:^١

ادارة التسويق بمصنع بوهيات المهندس تقوم بوظائف تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة أوجه النشاط المتعلقة بإنسياب المنتج (سلعة وخدمة) من اماكن انتاجه حتي وصوله للمستهلك أو المستهلك او المستخدم النهائي بما في ذلك المنتج الصناعي. و تم توزيع المنتج عبر المركز الرئيس للمبيعات بالخرطوم شارع الغابة بواسطة (١٧) سبعة عشر وكيل بيع بالعاصمة الخرطوم وبحري وأم درمان، وايضاً عدد (١١) أحدي عشر وكيل بيع بالولايات بالمدن الاتية (مدني - الحصاصي - كوستي - الابيض - القصارف - كسلا - بورتسودان - عطبرة - دنقلا - الدمازين - ونيالا) وحتى تصل الخدمة للعميل بالصورة المثلي تم فتح مراكز مزج الالوان وتزويدها بماكينات الخلط بالكمبيوتر والتي تلبى الطلب بالدقة والسرعة الفائقة، وايضاً تم إضافة اعداد مقدرة الي الأسطول العامل في نقل وتوزيع المنتج الي العملاء وفروع المصنع بمدن الولايات المختلفة وما تم اضافته عدد (٢٠) عشرون مركبة تتراوح حمولتها ما بين ٨ الي ١٢ طن.

إدارة الموارد البشرية بمصنع المهندس:

اختصاصات ادارة الموارد البشرية:

- (١) تحديد احتياجات المصنع من الموارد البشرية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية في المصنع.
- (٢) اعداد الباب الاول من ميزانية الوظائف الخاصة بالموارد البشرية.
- (٣) استقطاب الموظفين وفقاً لوسائل التوظيف المختلفة المعتمدة في المصنع.
- (٤) استلام طلبات التوظيف وترتيبها ورفعها الي مساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الادارة مشفوعة بالتوصيات المناسبة.^١

مقابلة مع سراج الدين عثمان ، مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات المهندس ٢٠١٧/٥/١٧ .. ١

- ٥ المشاركة في لجان المقابلات الوظيفية.
- ٦ تلقي معاملات الموظفين والنظر فيها وإعداد التوصيات ورفعها لمساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الادارة.
- ٧ الإشراف علي تطبيق وتنفيذ السياسات والاجراءات الواردة في دليل سياسات واجراءات الموارد البشرية.
- ٨ بناء وحفظ وتحديث قاعدة بيانات متكاملة لموظفي المصنع وملفاتهم بالتنسيق مع ادارة تقنية المعلومات.
- ٩ اعداد برنامج تعريفي للموظف الجديد بالتنسيق مع إدارات ذات العلاقة ومتابعتها مع رئيسة المباشر.
- ١٠ الاشراف علي اعداد كشوف الرواتب والبدلات الشهرية متضمنة كافة البيانات وإحالتها للشؤون المالية للصرف.
- ١١ ادارة وتنظيم عمليات تعيين أداء الموظفين وتحديد احتياجاتهم التدريبية واتخاذ الاجراءات اللازمة بخصوص أوضاعهم الوظيفية.
- ١٢ تخطيط ومتابعة تنفيذ البرامج والدورات التدريبية الداخلية والخارجية وتقييم نتائج التدريب.
- ١٣ متابعة التزام جميع العاملين بمواعيد العمل الرسمية من واقع تقارير المشرفين عليهم وإعداد التقارير والسجلات الخاصة بذلك وتطبيق الأنظمة المتعلقة بذلك.^٢
- ١٤ وضع جداول الاجازات لموظفي المصنع بالتنسيق مع مسؤولي الوحدات التنظيمية ورؤساء القطاعات وتنفيذه بعد اعتماده.
- ١٥ الاشتراك مع المستشار القانوني لوضع العقود للعاملين ومراجعتها.
- ١٦ اعداد القرارات الادارية الخاصة بشؤون العاملين واعتمادها من قبل مساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الادارة.
- ١٧ متابعة تقديم الرعاية الطبية لموظفي المصنع.

١ مقابلة مع سراج الدين عثمان ، مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات المهندس ٢٠١٧/٥/١٧ . ١

٢ مقابلة مع سراج الدين عثمان ، مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات المهندس ٢٠١٧/٥/١٧ . ٢

١٨) تحديث قاعدة البيانات بنتائج عمليات الإدارة.

١٩) إعداد التقارير الدورية عن نتائج أنشطة الإدارة، ورفعها لمساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الإدارة متضمنة الملاحظات والتوصيات المناسبة.

الاختيار والتعيين:

عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بمصنع بوهيات المهندس لما يترتب علي هذه الوظيفة من نتائج ملموسة تنعكس علي النتائج النهائية للمصنع فتكلفة اختيار العاملين تمثل عنصراً مهماً من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمات إذا ما اتبعت الأسس والإجراءات العلمية في عملية الاختيار والتعيين ان تخفض من التكلفة الناتجة عن قرار الاختيار الخطأ، والاختيار والتعيين هو المفاضلة بين الافراد المتقدمين من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وهي تهدف الي وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة. يتم الاختيار للوظائف الشاغرة بمصنع المهندس للبوهيات من خلال الملفات التي توجد بادارة الموارد البشرية حيث يتم تقديم طلبات التوظيف من الراغبين للعمل في المصنع ويتم الاحتفاظ بهذه الملفات في ادارة الموارد البشرية وعن وجود وظائف شاغرة يتم الاختيار أولاً من هذه الملفات، وفي حالة عدم وجود متطلبات الوظيفة المعنية بين هذه الملفات يتم الاعلان عن الوظائف في وسائل الاعلام المختلفة ويم بعد تقديم الطلبات وفرزها وإجراء عملية الاختبار والمعاينة للطلبات التي تستوفي الشروط المطلوبة للوظيفة، ثم يتم اختيار الشخص المناسب للوظيفة المعنية، كما تعطي الاولوية للأشخاص الذين سبق لهم ان ادوا تدريبات بالمصنع.^١

الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة بمصنع بوهيات المهندس حيث تعمل علي تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن وتخفيض تكلفة العمل في المصنع من خلال زيادة الاهتمام بتوعية والحرص علي تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الانتاج وعملية التحفيز يمكن أن تقود الي تطور سلوك العمل المقبول في المصنع، واستقرار قيم العمل التي

سراج الدين عثمان ، مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات المهندس ٢٠١٧/٥/١٧ . مقابلة ١

تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية وإشباع احتياجات العاملين وخاصة ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة وإشعار العاملين بروح العدالة داخل المصنع يعمل المصنع ببرنامج تحفيزي مبرمج للعاملين حيث توجد الحوافز السنوية التي تعطي علي اساس الانتاج وهي عبارة عن مرتب شهرين لكل موظف، كما توجد الحوافر الخاصة وتكون فردية وجماعية علي اساس التمييز والابداع وهي متاحة طول السنة.

تقييم الاداء:^١

يتم تقييم الاداء للعاملين بالمصنع من خلال استمارات تقييم الاداء المصممه لذلك كما ويتم تقييم العاملين من خلال الرئيس المباشر.

الترقية:

يتبع المصنع نظام الجدارة في الترقيات حيث يتم ترقية العاملين الي الدرجات العليا حسب جدارتهم.

التدريب:

يهدف التدريب بمصنع بوهيات المهندس الي رفع كفاءة الانتاج ويتم ذلك عن طريق زيادة مقدرة العاملين على العمل وذلك عن طريق زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف ويساعد التدريب علي حماية ارواح العاملين من الخطر. بحيث يؤدي التدريب الي خفض حوادث العمل. كما يعمل على تقوية العلاقات الانسانية بين العاملين وذلك بامدادهم بالمعلومات التي تتعلق باهداف المشروع وسياسته.

يتم التدريب حسب الاحتياجات التدريبية، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لنتائج تقييم الاداء، كما توجد الدورات التدريبية المتخصصة، ويتم التدريب في مراكز التدريب المتخصصة (التدريب الداخلي)، كما يوجد التدريب الخارجي عن طريق البعثات الخارجية، كما يتبع المصنع عملية قياس فاعلية التدريب ومعرفة مدي استفادة العاملين من التدريب.

مقابلة مع سراج الدين عثمان ، مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات المهندس ١٧/٥/٢٠١٧ .. ١

معوقات الميزة التنافسية ووسائل معالجتها::

ان اكتساب الشركة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالامر السهل طبعاً، فقد تواجه الشركة عدة عقبات، تحد من امكانية إكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

• معوقات داخلية: وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه الشركة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نؤجزها فيما يلي:

- المشاكل التنظيمية، وعدم وضوح الهياكل التنظيمية وبساطتها وغياب الوظائف الاستشارية فيها، بالاضافة الي عدم وجود وصف وظيفي محدد وتداخل السلطات والمسؤوليات، مما يعيق التنمية الادارية وقد يظهر العجز هنا ،وفي غياب القادة الكفاء القادرين علي تنمية مهارات العاملين.
- عدم وجود رقابة ايجابية تسمح بالقضاء علي الانحراف داخل الشركة.

يمكن معالجة هذه المعوقات من خلال الاهتمام بالجوانب التنظيمية للشركة والتدريب والتحسين المستمر للموارد البشرية.

معوقات الخارجية : وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، والتي تنتج عن خارج نطاق بيئة الشركة التي نجد منها ما يلي:

- الظروف والايضاح الاقتصادية والعقوبات الخارجية علي الدولة واثرها علي العملات الاجنبية واستيراد الماكينات والاليات الجديدة والمتطورة والاسيبرات للصيانة.
- الاسواق العالمية والتكتلات الاقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تصعب عمل الشركة
- صعوبه الاجراءات الجمركية (ارتفاع اسعارها - طول فترة استخلاصها)
- عدم الاهتمام بالبحث والتطوير.

يمكن معالجة هذه المعوقات من خلال تحسين الاوضاع الاقتصادية للدولة وتغيير القوانين والتشريعات التي تحفز علي الاستثمار وتساعد الشركة علي فتح اسواق جديدة.

المبحث الثاني مصنع سليدور

النشأة:^١

تأسس مصنع سليدور للبهيات في العام ٢٠٠٦م كمصنع يعمل في انتاج البهيات الفلنكوت والغراء والطلاءات والمعاجين والدهانات بالسودان

الموقع:

يقع مصنع بهيات سليدور في المنطقة الصناعية بمدينة بحري.

الرؤية:

أن يكون مصنع بهيات سليدور أكبر مصنع منتج للبهيات في السودان.

الرسالة:

- تقديم بهيات مائية وصناعية وطلاءات وعوازل ذات جودة عالية واسعار منافسة.
- تحقيق مستويات متصاعدة من رضا العملاء والمتعاملين مع المصنع عن منتجاته وخدماته.
- تحقيق مستويات متصاعدة من الجودة والتجديد والابتكار في منتجات وخدمات المصنع.
- تحقيق مستويات متصاعدة من الفاعلية والكفاءة في العمليات الانتاجية.
- توفير بيئة عمل تتسم بأعلي مستويات التقنية، تساعد علي استقطاب والحفاظ علي موارد بشرية عالية التدريب.^٢
- تحقيق أعلي مستويات صحة البيئة والحد من التلوث في كافة مرافق الانتاج والتخزين.^١
- العمل علي تطوير وتحسين طرق واساليب صناعة البهيات للوصول لاقصي درجات الكفاءة والفاعلية في أداء المصنع.

ادارة الموارد البشرية – مصنع بهيات سيلدور

١

ادارة الموارد البشرية – مصنع بهيات سيلدور

٢

قيم العمل:

- الالتزام تجاه المصنع.
نقوم بالمحافظة علي أصول وممتلكات ومرافق المصنع ونسعي الي كل ما يحقق مصلحته ونتجنب كل ما يؤدي الي الاضرار به.
- خدمة العملاء.
نسعي جميعاً لتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات عملائنا والمتعاملين معنا من داخل المصنع وخارجه.
- الايثار:
نؤثر بعضنا علي بعض في جميع المجالات سواء كانت تشغيلية أو اجتماعية لترتفع لدينا روح الأسرة الواحدة المتناغمة والمترابطة.
- تطوير الذات:
نقوم بنقا المعارف والتجارب فيما بيننا لنعزز في داخلنا الرغبة في تطوير الذات من خلال الخبرات.
- الاتقان:¹
نسعي لتحقيق أعلي درجات تجويد العمل ضماناً لجودة المنتج وصولاً لتحقيق العمل بأقل التكاليف مستخدمين احداث التقنيات.
- المصادقية:
نتعامل بصدق وشفافية فيما بيننا ومع عملائنا ونوفي بالالتزامات التي تعدنا بها في أوقاتها.
- روح الفريق:
نعمل بروح الفريق الواحد والمنافسة الشريفة والابداع والتميز في الأداء.

الأهداف:

- صناعة الطلاءات المائية والزيتية والصناعية والمعاجين والغراء والفلنكوت طليات الحوائط والمذيبيات وبهيات الهمر فنش ومنتجات القليز والفالفت.

- تصميم وتطوير المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق وإعداد مواصفاتها وتجريبها وتسعيرها تمهيداً لانزالتها تجارياً.
- تلبية احتياجات الاسواق المحلية والمجاورة من المنتجات التي ينتجها المصنع والتوسع في تغطية كافة المناطق بها.
- تطوير وتحسين طرق تصنيع صناعة البوهيات مساهمة في التنمية الصناعية الشاملة في السودان.
- تطوير وتحسين مهارات وقدرات العاملين في المصنع مساهمة في تنمية الكوادر البشرية العاملة في المجال الصناعي في السودان.
- تحقيق معدلات متصاعدة من العائد علي الاستثمار والربحية ضماناً لتحقيق أعلى الفوائد للمساهمين تأكيداً للاستمرارية والتوسع والتطوير.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي دفع عجلة الصناعة في البلاد

الجوانب القانونية:^١

نجد ان المصنع يخضع في جوانبه القانونية لقانون العمل... . في جميع التعاملات القانونية مع العاملين من حيث التعاقد واللوائح والقوانين حيث يوجد بالمصنع مستشار قانوني يمثل المصنع في جميع الجوانب القانونية الخاصة بمجال العمل.

الجوانب التنظيمية:

يوجد بالمصنع هيكل اداري ينظم العملية الادارية به حيث يأتي علي القمة الهرم الاداري رئيس مجلس الادارة وبعده مجلس الادارة الذي يقع تحت ادارته سكرتير مجلس الادارة، والادارة التنفيذية ولجنة المراجعة (مسئولة عن ادارة المراجعة الداخلية) والرئيس التنفيذي والذي تقع تحت ادارته سكرتير تنفيذي، وادارة التخطيط والمتابعة، وادارة تقنية المعلومات، مساعد الرئيس التنفيذي للتسويق والمبيعات، مساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الانتاج، مساعد الرئيس التنفيذي للشؤون المالية، مساعد الرئيس التنفيذي لشؤون الادارة، كما تحكم المصنع حزمة من اللوائح والتشريعات والقوانين والسياسات التي تنظم العمل وتساعد المصنع علي تحقيق اهدافه.

مقابلة مع عادل نقد مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات سيلدور المهندس ٢٢/٥/٢٠١٧م ١

الجوانب التسويقية:^١

يوجد المركز الرئيس للمبيعات بالخرطوم شارع الغابة بواسطة (١٢) وكيل بيع بالعاصمة الخرطوم وبحري وأم درمان، وايضاً عدد (٧) وكيل بيع بالولايات بالمدن الاتية (مدني - كوستي - الابيض - القضارف - بورتسودان - عطبرة - دنقلا).

ادارة الموارد البشرية بمصنع سليدور:

الاختيار والتعيين: تتم عملية الاختيار والتعيين في المصنع عن طريق رصد وتحديد الوظائف الشاغرة والتي يتم الاعلان عنها بواسطة وسائل الاعلان المختلفة، وفق متطلبات الوظيفة المعنية، وبعد تجميع الملفات المقدمة من طالبي الوظيفة يتم فرز الملفات وتحديد الملفات التي المطابقة للشروط، وبعد ذلك يتم اخضاع المتقدمين لاختبارات تعيين ومعاينات، ثم يتم تحديد العناصر التي وقع عليها الاختيار وتتم بعد ذلك عملية التعيين.

الحوافز: يقوم مصنع سيدور علي تحفيز العاملين به وذلك عن طريق الحوافز السنوية (حوافز الانتاج) وهي عبارة عن مرتب شهرين، كما توجد الحوافز الخاصة التي يحدد الاشخاص الذين يستحقونها حسب تقييم القسم الفني والقسم الاداري، ما توجد الحوافز والاكراميات موسمية مثل الاكراميات الرمضانية، والاعباد.

تقييم الاداء:^٢

يتم تقييم الاداء الفعلي للعاملين بالمصنع ويتم ذلك علي اساس تقييم رؤساء الاقسام وعلي ضوء هذا التقييم يتم التعديل في الرواتب والمخصصات بالشركة.

الترقية: لايتبع المصنع نظاماً معمد في الترقيات وانما توجد زيادات سنوية في الرواتب.

التدريب: يتم تقييم الاداء الفعلي للعاملين بالمصنع ويتم ذلك علي اساس تقييم رؤساء الاقسام وعلي ضوء هذا التقييم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تدريب العاملين من خلال مراكز التدريب المتخصصة في البلاد وبتعاث المهندسين والفنيين الي خارج البلاد لاكتساب المهارات والتقنيات الحديثة في مجال تصنيع البوهيات.

مقابلة مع عادل نقد مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات سيلدور المهندس ٢٢/٥/٢٠١٧ م ١

مقابلة مع عادل نقد مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات سيلدور المهندس ٢٢/٥/٢٠١٧ م ٢

معوقات الميزة التنافسية ووسائل معالجتها::

ان اكتساب الشركة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالامر السهل طبعاً، فقد تواجه الشركة عدة عقبات، تحد من امكانية إكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

• معوقات داخلية: وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه الشركة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي نؤجزها فيما يلي:

- المشاكل التنظيمية، وعدم وضوح الهياكل التنظيمية وبساطتها وغياب الوظائف الاستشارية فيها، بالاضافة الي عدم وجود وصف وظيفي محدد وتداخل السلطات والمسؤوليات، مما يعيق التنمية الادارية وقد يظهر العجز هنا ،وفي غياب القادة الكفاء القادرين علي تنمية مهارات العاملين.

- عدم وجود رقابة ايجابية تسمح بالقضاء علي الانحراف داخل الشركة.

يمكن معالجة هذه المعوقات من خلال الاهتمام بالجوانب التنظيمية للشركة والتدريب والتحسين المستمر للموارد البشرية.

• معوقات الخارجية : وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، والتي تنتج عن خارج نطاق بيئة الشركة التي نجد منها ما يلي:

- الظروف والايوضاع الاقتصادية والعقوبات الخارجية علي الدولة واثرها علي العملات الاجنبية واستيراد الماكينات والاليات الجديدة والمتطورة والاسيبرات للصيانة.

- الاسواق العالمية والتكتلات الاقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول.

- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تصعب عمل الشركة

- صعوبه الاجراءات الجمركية (ارتفاع اسعارها - طول فترة استخلاصها)

- عدم الاهتمام بالبحث والتطوير.

يمكن معالجة هذه المعوقات من خلال تحسن الاوضاع الاقتصادية للدولة وتغيير القوانين والتشريعات التي تحفز علي الاستثمار وتساعد الشركة علي فتح اسواق جديدة.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات ومناقشة الفروض

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على اجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في منهج الدراسة واسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائيا" وتفسيرها, واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

أولاً" منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة ومناسب في تحقيق أهدافها والإجابة عن الأسئلة فضلا" على أنه المنهج الذي يقوم على وصف الحقائق أراهنه المتعلقة بطبيعة الظاهرة والمشكلة وتصويرها كميًا" عن طريق جمع البيانات.

ثانياً" مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الإدارات المختصة بشركات البوهيات (شركة بوهيات المهندس, شركة بوهيات سيدور) تم اختيار مفردات الدراسة عن طريق أسلوب العينة القصدية وهي إحدى العينات التي تتيح اختيار مفردات محددة ذات الصلة بموضوع الدراسة, حيث تم توزيع عدد (٦٠) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٦٠) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (١٠٠)%. بيانها كالاتي:

جدول (١/٣) الاستبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	٦٠	%١٠٠
الاستبيانات التي تم إرجاعها	٦٠	%١٠٠
الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها	٠	%٠
الاستبيانات غير صالحة للتحليل	٠	٠
الاستبيانات الصالحة للتحليل	٦٠	%١٠٠

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

ثالثاً " وصف أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة للأسباب التالية :

١/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.

٢/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

٣/ سهولة وضع عباراتها واختبار ألفاظها.

٤/ توفر وقت للمستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

واشتملت الاستبانة على قسمين:

القسم الأول: يحتوي على عدد (٥) فقرات تناولت السمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:

١/ النوع. ٢/ العمر. ٣/ المؤهل العلمي. ٤/ سنوات الخبرة. ٥/ الدرجة الوظيفية.

القسم الثاني: يقيس محاور الدراسة الأساسية يتكون من خمسة محاور وعدد (٢٩) فقرة. وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢/٣) توزيع محاور الدراسة

المحور	محاور الدراسة	عدد الفقرات
الأول	العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية	٥
الثاني	العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية	٦
الثالث	العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية	٦
الرابع	العلاقة بين الحوافز (المادية , المعنوية) وتحقيق الميزة التنافسية	٦
الخامس	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية	٦
المجموع		٢٩

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (٢).

جدول رقم (٣/٣) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	٥	٨٠% فأكثر	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	٤	٧٠-٧٩%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	٣	٥٠-٦٩%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	٢	٢٠-٤٩%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	١	أقل من ٢٠%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(٥+٣+٤+٢+١) / (٥/١٥) = ٠.٥$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (٣) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

رابعاً" تقييم أدوات القياس:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

١/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

(أ). اختبار صدق محتوى المقياس

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (٥) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة كما هو موضح في الملحق (١), وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى

صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم (٢)).

(٢). اختبار الثبات

يقصد بالثبات هو أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة^(١). في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك وقد اعتمدت الدراسة لاختبار ثبات أداة الدراسة على من طريقة الارتباط، وطريقة التباين، وذلك كما يلي:

(أ) /معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

وقد قام الباحث باستخراج قيم معامل الارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبار:

١- د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨١) ص ٥٦٠.

جدول رقم (٤/٣) يبين معامل ارتباط محاور أداة البحث بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه			
م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية	٠.٨١	٠.٠٠٠٠
٢	العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٧٩	٠.٠٠٠٠
٣	العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٣	٠.٠٠٠٠
٤	العلاقة بين الحوافز (المادية , المعنوية) وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٠	٠.٠٠٠٠
٥	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٥	٠.٠٠٠٠

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول أن جميع محاور أداة البحث جاءت بعلاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. مما يشير إلى عدم وجود محاور فرعية قد تضعف من مصداقية أداة البحث البنائية.

(ب) طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

وقد تم استخدام في هذه الدراسة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (٠.٦٠) دليل على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتت أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لمحاور الدراسة، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات لمحاور الدراسة:

المحور الأول: العلاقة بين تخطيط إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية
جدول رقم (٥/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الأول

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ تهدف خطة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية	٠.٧٤
٢/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية	٠.٧٠
٣/ يتم حصر وتحليل القوى العاملة وتحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية	٠.٧٧
٤/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهه اى تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية	٠.٧٣
٥/ يشتمل تخطيط الموارد البشرية على خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	٠.٧٩
اجمالي العبارات	٠.٧٨

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

من الجدول (٥/٣) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور العلاقة بين تخطيط إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية اكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٧٩) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الأول تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسي
جدول رقم (٦/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثاني

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ يتم اختيار أفراد الموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٠
٢/ أن عملية استقطاب العاملين يؤدي إلى جذب المهارات لتحقيق الميزة التنافسية اللازمة	٠.٨٥
٣/ أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٢
٤/ أن مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٥
٥/ أن استخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة	٠.٨١
٦/ أن وضوح الوصف الوظيفي للموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية	٠.٧٩
اجمالي العبارات	٠.٨٢

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

من الجدول (٦/٣) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية اكبر من (٦٠%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (٠.٨٢) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثاني تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية
جدول رقم (٧/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الثالث

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية	٠.٨٠
٢/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٣
٣/ تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج	٠.٨١
٤/ إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٤
٥/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي	٠.٨٢
٦/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٥
اجمالي العبارات	٠.٨٤

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

من الجدول (٧/٣) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٨٤) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الثالث تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية
جدول رقم (٨/٣) نتائج اختبار الفأ كرنباخ لمقياس عبارات المحور الرابع

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين	٠.٧٣
٢/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية	٠.٧٨
٣/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٧٨
٤/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية	٠.٨٠
٥/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية	٠.٨٣
٦/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات	٠.٨٠
اجمالي العبارات	٠.٧٩

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

من الجدول (٨/٣) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأ كرنباخ لجميع عبارات محور الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية اكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس الكلى (٠.٧٩) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الرابع تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية
جدول رقم (٩/٣) نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات المحور الخامس

العبارات	الفأ كرنباخ
١/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية	٠.٨٢
٢/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	٠.٧٣
٣/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٠
٤/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	٠.٧٩
٥/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	٠.٨١
٦/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية	٠.٨٨
اجمالي العبارات	٠.٨٦

المصدر : إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية ٢٠١٧

من الجدول (٩/٣) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية اكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (٠.٨٦) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الخامس تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خامسا" اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة. حيث نجد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية (اختبار T) تعتبر مناسبة، أم إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات اللامعلمية (كاي تربيع) تعتبر مناسبة لاختبار فروض الدراسة. وهذا الشرط يعتبر من الشروط الهامة في الاختبارات الإحصائية المعلمية وبدون تحقيق هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية، إذا تجاهلنا ذلك الشرط وطبقنا الاختبار تكون النتائج غير منطقية وخاطئة وبالتالي كل الاستنتاجات المترتبة على الاختبار تكون بعيدة عن الصحة. وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov:

ويوضح الجدول رقم (٩/٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور فروض الدراسة:
جدول رقم (١٠/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس محاور الدراسة

العبارات	قيمة Z	مستوى المعنوية
١/ العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية	٠.٤٥٦	٠.٠٠٠٠
٢/ العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٨٧٦	٠.٠٠٠٠
٣/ العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٥٣٢	٠.٠٠٠٠
٤/ العلاقة بين الحوافز (المادية , المعنوية) وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٦٧٨	٠.٠٠٠٠
٥/ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية	٠.٧٥٤	٠.٠٠٠٠
٦/ العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية	٠.٩٧٦	٠.٠٠٠٠

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧.

من الجدول (١٠/٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أن قيمه مستوى الدلالة المعنوية لجميع محاور الدراسة اكبر من (٥%) وتعنى هذه القيم عدم توفر خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات فرضية الدراسة ولذلك لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية وعلية يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية (اختبار كاي تربيع) لاختبار فروض الدراسة.

سادسا" تطبيق إستبانة الدراسة

بعد أن أصبحت أداة الدراسة جاهزة، قام الباحث بالاتصال على أفراد العينة لبداية مشوار توزيع الاستمارات في المجتمع موضع الدراسة حيث قابل الباحث أعضاء عينة الدراسة وشرح لهم الإجراءات المراد تنفيذها وتم استلام الاستمارات بعد الإجابة عنها في حينها المحدد. ووجد الباحث تعاون كبيرا" من أفراد العينة، وقد تم إرفاق خطاب خاص مع كل إستبانة للوحدات المبحوثة يوضح أسئلة الدراسة وأهدافها.

وبعد جمع الاستمارات قام الباحث بعد التأكد من اكتمال البيانات وإجابات المبحوثين لأداء الدراسة، إلى تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي تم إعدادها لذلك، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ،أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب.

ثامنا" الأساليب الإحصائية المستخدمة:

عالج الباحث البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائيا، باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث قام الباحث بما يلي:
١/ ترميز متغيرات الدراسة بطريقة واضحة، حتى لا يحدث خلط في دلالة الرموز المعطاة، وقام الباحث بتسجيل كل متغير والرمز الذي أعطى له في قائمة، لكي يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

٢/ إدخال بيانات استمارات الاستفتاء المصححة مسبقا إلى الحاسب الآلي، وذلك بعد ترقيمها حتى يمكن الرجوع إليها للتأكد من بياناتها عند الحاجة لذلك.

ولتحليل البيانات، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(١) / إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لفقرات الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: أ/ اختبار الصدق الظاهري.ب/معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(٢) / اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (اختبار كولمنجروف-سمرنوف)

يهدف هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو يعتبر اختبار ضروري وذلك لاختيار الاختبار المناسب لاختبار فروض الدراسة

(٣) / أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(٣) - اختبار (كاي تربيع)

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية ٥% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من ٥% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية). إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من ٥% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة الفروض

يتضمن هذا المبحث تحليل للبيانات الأولية والأساسية وذلك على النحو التالي

المطلب الأول:

تحليل البيانات الأولية

.وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

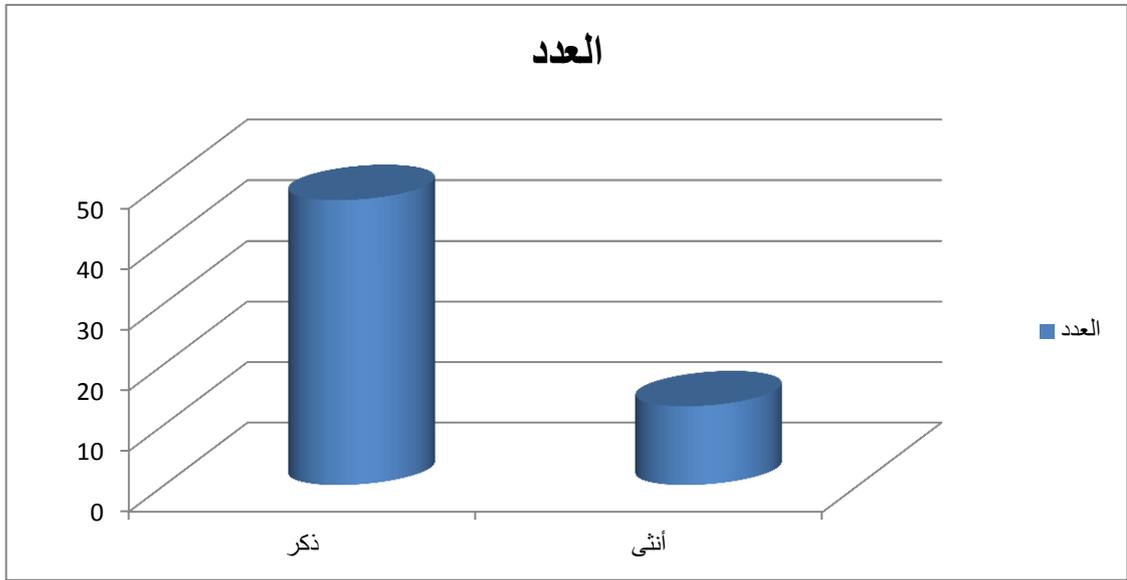
١. توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (١١/٣) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	٤٧	٧٨.٣
أنثى	١٣	٢١.٧
المجموع	٦٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

شكل رقم (١/٣) التوزيع التكراري لمتغير النوع



يتضح من الجدول (١١/٣) والشكل رقم (١/٤) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٧٨.٣) % بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (٢١.٧) % من اجمالي العينة المبحوثة.

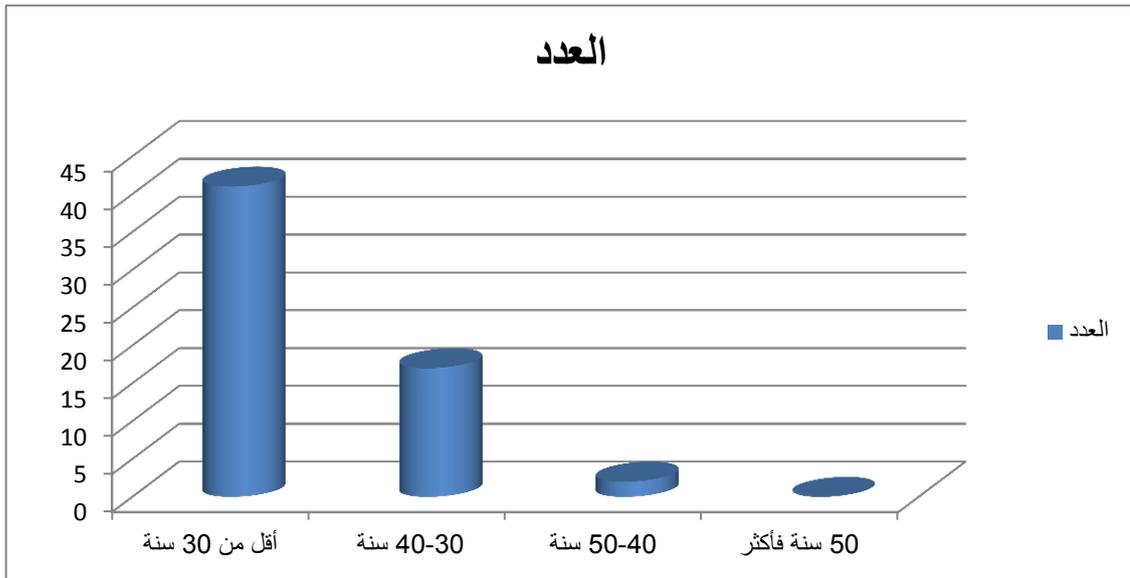
٢/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (١٢/٣) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٤١	٦٨.٣
٣٠-٤٠ سنة	١٧	٢٨.٣
٤٠-٥٠ سنة	٢	٣.٣
٥٠ سنة فأكثر	٠	٠
المجموع	٦٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

شكل رقم (٢/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



يتضح من الجدول (١٢/٣) والشكل رقم (٢/٤) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغت نسبتهم (٦٨.٣) % ثم في المرتبة الثانية الفئة العمرية ما بين (٣٠ وأقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٢٨.٣) % ثم أخيراً أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠ وأقل من ٥٠ سنة) بنسبة (٣.٣) %.

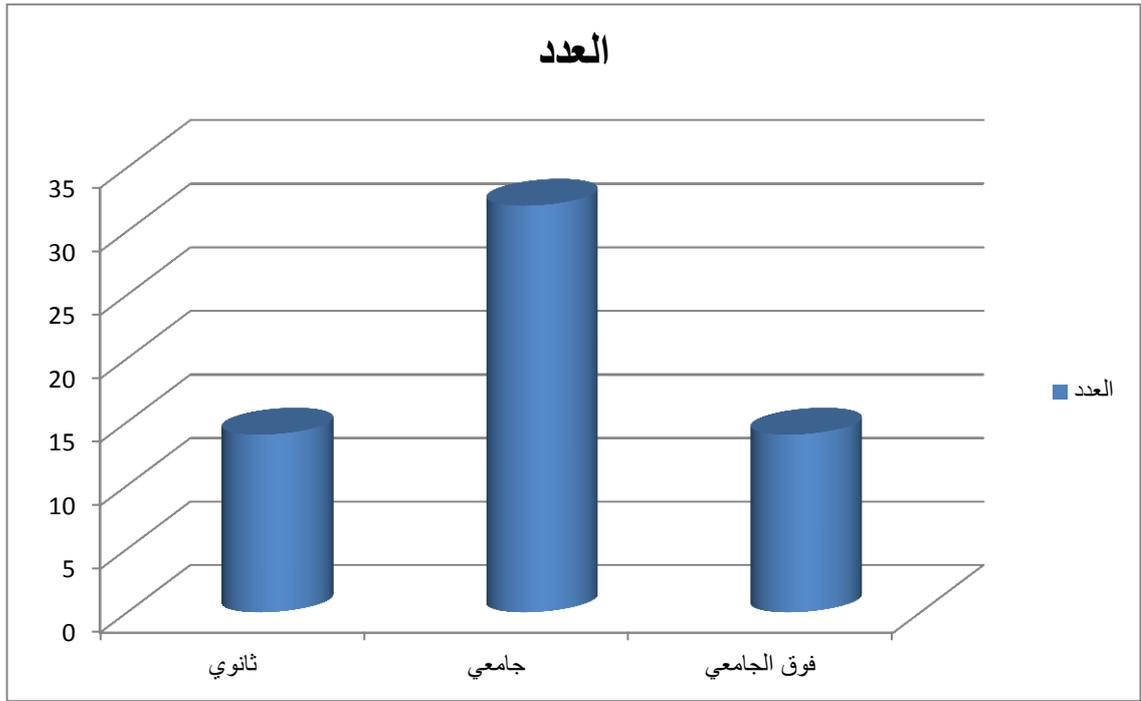
٣./ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (١٣/٣) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	١٤	٢٣.٣
جامعي	٣٢	٥٣.٣
فوق الجامعي	١٤	٢٣.٣
المجموع	٦٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

شكل رقم (٣/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



يتضح من الجدول رقم (١٣/٣) والشكل رقم (٣/٤) أن أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بلغت نسبتهم (٥٣.٣) % ، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من المستوى التعليمي فوق الجامعي (٢٣.٣)% أما المستويات التعليمية الأخرى (ثانوي) فقد بلغت نسبتهم في العينة (٢٣.٣)% من اجمالي العينة المبحوثة.

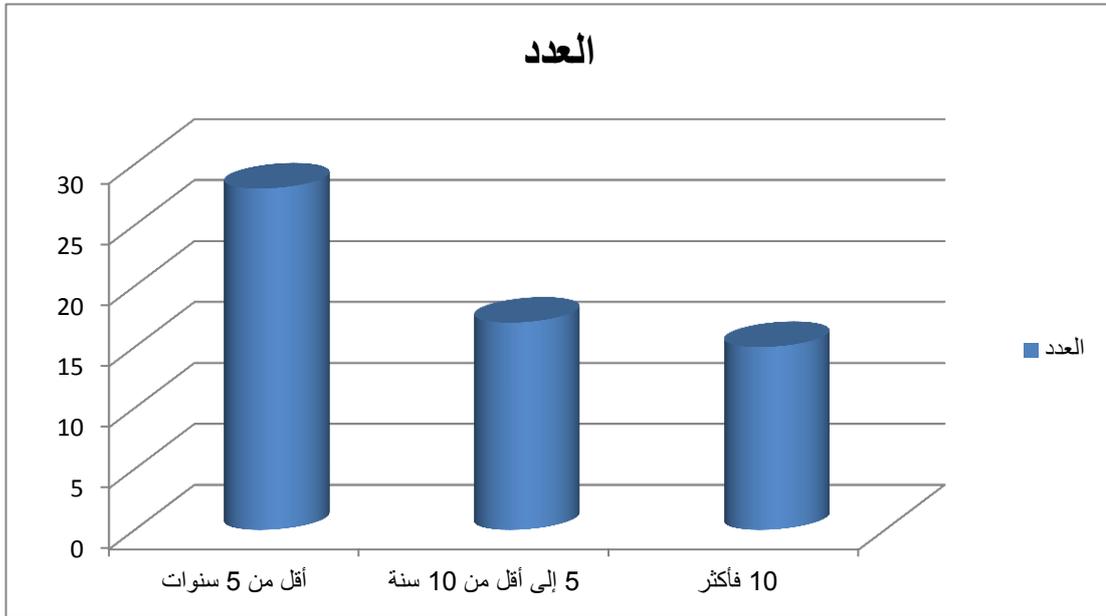
٤/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات ألبخبره

جدول رقم (١٤/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من ٥ سنوات	٢٨	٤٦.٧
٥ إلى أقل من ١٠ سنة	١٧	٢٨.٣
١٠ فأكثر	١٥	٢٥
المجموع	٦٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

شكل رقم (٤/٣) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (٣ / ١٤) والشكل رقم (٤/٤) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (٤٦.٧) % من أفراد العينة الكلية ثم في المرتبة الثانية الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٥ وأقل من ١٠ سنة) بنسبة (٢٨.٣) % ثم في المرتبة الثالثة (١٠ سنة فأكثر) بنسبة (٢٥) % من اجمالي العينة المبحوثة.

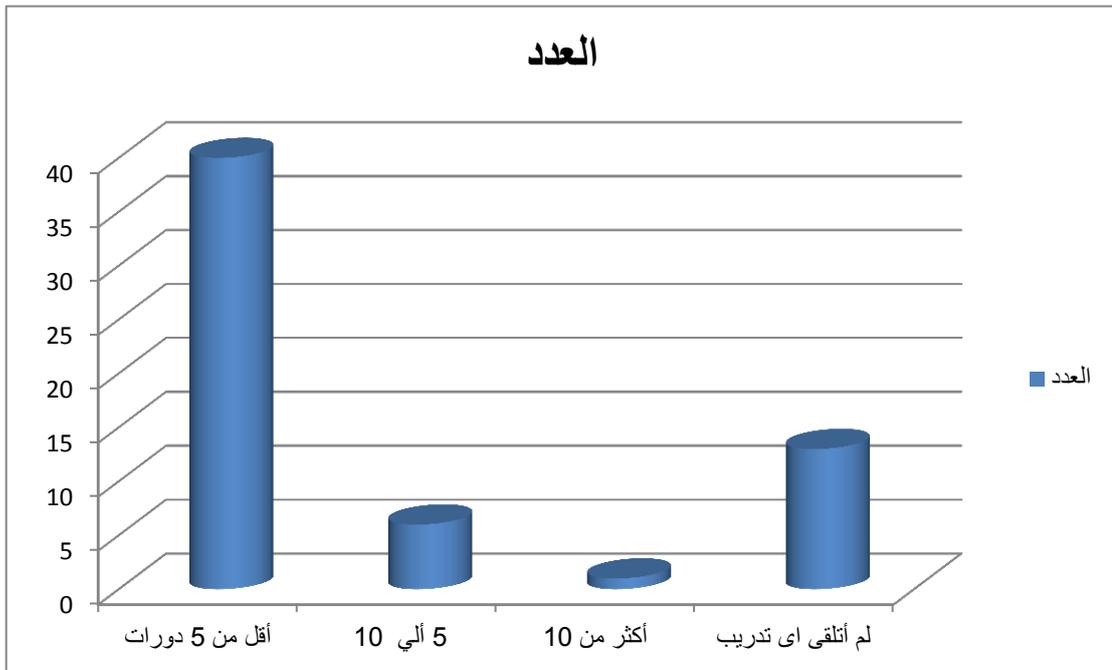
٥/ توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات

جدول رقم (٣/ ١٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	النسبة %
أقل من ٥ دورات	٤٠	٦٦.٧
٥ ألي ١٠	٦	١٠
أكثر من ١٠	١	١.٧
لم أتلقى اى تدريب	١٣	٢١.٧
المجموع	٦٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

شكل رقم (٣/ ٥) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



يتضح من الجدول (٣/ ١٥) والشكل رقم (٤/ ٥) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة تتراوح عدد الدورات التدريبية ما بين (أقل من ٥ دورات) حيث بلغت نسبتهم (٦٦.٧) % ثم في المرتبة الثانية الذين لم يتلقوا أى دورة تدريبية بنسبة (٢١.٧) % ثم في المرتبة الثالثة ما بين (٥ وأقل من ١٠ دورات) بنسبة (١٠) % ثم أخيراً ما بين (أكثر من ١٠ دورات) بنسبة (١.٧) % من اجمالى العينة المبحوثة.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

١/التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على عبارات البحث وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينه في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة.

٢/ التحليل الاحصائي لعبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة والبالغ قيمته (٣) والذي تم تقديره (مجموع درجات أوزان المقياس) أوافق بشدة , أوافق , أوافق محايد , لا أوافق , لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(1+2+3+4+5) / 3 = 3 / 15$ حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (٣), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

(٣) اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية ٥% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من ٥% تعنى وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية. إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية اكبر من ٥% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

عرض وتحليل بيانات المحور الأول

العلاقة بين تخطيط إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:
أولاً " التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (١٦/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا بشدة أوافق	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ تهدف خطة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية	٣٩	٦٥	١٧	٢٨.٣	٣	٥	١	١.٧	٠	٠
٢/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية	٢٢	٣٦.٧	٣٣	٥٥	٤	٦.٧	١	١.٧	٠	٠
٣/ يتم حصر وتحليل القوى العاملة وتحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية	٢٧	٤٥	٢٥	٤١.٧	٥	٨.٣	٣	٥	٠	٠
٤/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهه اى تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية	٣٠	٥٠	٢٠	٣٢.٣	٩	١٥	١	١.٧	٠	٠
٥/ يشتمل تخطيط الموارد البشرية على خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	٢٧	٤٥	٢١	٣٥	٩	١٥	٣	٥	٠	٠
اجمالي العبارات	١٤٥	٤٨.٣	١١٦	٣٨.٧	٣٠	١٠	٩	٣	٠	٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (١٦/٣) أن نسبة (٨٧) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (العلاقة بين تخطيط إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٩٣.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن خطة إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٥) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٩١.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٦.٧) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٦.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أنه يتم حصر وتحليل القوى العاملة وتحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٣) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٨٣.٣) % من أفراد العينة يوافقون على أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في مواجهه اى تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٨٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن تخطيط الموارد البشرية يشتمل على خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥) %.

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات محور (العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (١٧/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٩١.٤%	٤.٥٧	٠.٦٧٣	١/ تهدف خطة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية
٣	مرتفعة جداً	٨٥.٤%	٤.٢٧	٠.٦٦٠	٢/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية
٤	مرتفعة جداً	٨٥.٢%	٤.٢٦	٠.٨٢٠	٣/ يتم حصر وتحليل القوى العاملة وتحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية
٢	مرتفعة جداً	٨٦.٤%	٤.٣٢	٠.٧١٩	٤/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهه اي تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية
٥	مرتفعة جداً	٨٤.٠%	٤.٢٠	٠.٨٧٩	٥/ يشتمل تخطيط الموارد البشرية على خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
	مرتفعة جداً	٨٤.٦%	٤.٣٢	٠.٧٥٠	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (١٧/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة

الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا" عام مقداره (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧٥٠) وأهمية نسبية (٨٤.٦) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (تهدف خطة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٥٧) وانحراف معياري (٠.٦٧٣) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٩١.٤) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهه اى تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية) بمتوسط حسابي (٤.٣٢) وانحراف معياري (٠.٧١٩) وبأهمية نسبية (٨٦.٤) %.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (يشتمل تخطيط الموارد البشرية على خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية) حيث بلغ متوسطها (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٨٧٩) وأهمية نسبية بلغت (٨٤) %.

ثالثا" اختبار (كاى تربيع): لعبارات محور

:العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاى تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (١٨/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تهدف خطة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية	٦١.٣	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٢/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية	٤٦.٠	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٣/ يتم حصر وتحليل القوى العاملة وتحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية	٣٢.٥	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٤/ يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهه اى تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية	٣٢.١	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٥/ يشتمل تخطيط الموارد البشرية على خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	٢٤.٠	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
اجمالي العبارات	٣٩.٢	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

ينضح من الجدول رقم (٣/ ١٨) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٦١.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٥٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تهدف خطة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية).
٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٤٦.٠) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط العبارة (٤.٢٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية).

٣. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (٣٢.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يتم حصر وتحليل القوى العاملة وتحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية).

٤. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (٣٢.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهه اى تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية).

٥. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (٢٤.٠) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٠) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (يشتمل تخطيط الموارد البشرية على خطط وبرامج تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية).

٦. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع العبارات (٣٩.٢) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٣٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالى عبارات محور (العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية).

مناقشة الفرضية الأولى:

يتضح من الجدول رقم (١٦/٣) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الأول حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الأول (٨٧) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جدا ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (١٧/٣) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٣٢) بانحراف معياري (٠.٧٥٠) وأهمية نسبية مرتفعة جدا مقدارها (٨٦.٤) % , ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية.

. ويبين الجدول رقم (١٨/٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٣٩.٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جدا.

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

أولاً "التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني: وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين إستراتيجية استقطاب واختيار العاملين و الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (١٩/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ يتم اختيار أفراد الموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية	٢٦	٤٣.٣	٢٥	٤١.٧	٥	٨.٣	٢	٣.٣	٢	٣.٣
٢/ أن عملية استقطاب العاملين يؤدي إلى جذب المهارات لتحقيق الميزة التنافسية اللازمة	١٥	٢٥	٣٤	٥٦.٧	١٠	١٦.٧	١	١.٧	٠	٠
٣/ أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية	١٣	٢١.٧	٣١	٥١.٧	١٢	٢٠	٤	٦.٧	٠	٠
٤/ أن مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	٢٤	٤٠	١٩	٣١.٧	١٦	٢٦.٧	١	١.٧	٠	٠
٥/ أن استخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة	١٨	٣٠	٢٤	٤٠	١٦	٢٦.٧	١	١.٧	١	١.٧
٦/ أن وضوح الوصف الوظيفي للموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية	٢٥	٤١.٧	٢٠	٣٣.٣	١٢	٢٠	٣	٥	٠	٠
اجمالي العبارات	١٢١	٣٣.٦	١٥٣	٤٢.٥	٧١	١٩.٨	١٢	٣.٣	٣	٠.٨

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (١٩/٣) أن نسبة (٧٦.١) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية)

- بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٤.١) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٩.٨) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:
١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٨٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن اختيار أفراد الموارد البشرية يتم بغرض تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦.٦) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٨.٣) %.
 ٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٨١.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن عملية استقطاب العاملين يؤدي إلى جذب المهارات لتحقيق الميزة التنافسية اللازمة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦.٧) %.
 ٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٧٣.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) %.
 ٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٧١.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦.٧) %.
 ٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٧٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن استخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٣.٣) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٦.٧) %.
 ٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن وضوح الوصف الوظيفي للموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) %.

ثانياً " الإحصاء الوصفي لعبارات محور (العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٢٠/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٨٣.٦%	٤.١٨	٠.٩٦٥	١/ يتم اختيار أفراد الموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية
٤	مرتفعة جداً	٨١.٠%	٤.٠٥	٠.٦٩٩	٢/ أن عملية استقطاب العاملين يؤدي إلى جذب المهارات لتحقيق الميزة التنافسية اللازمة
٦	مرتفعة	٧٧.٦%	٣.٨٨	٠.٨٢٥	٣/ أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية
٢	مرتفعة جداً	٨١.٦%	٤.٠٨	٠.٩٠٧	٤/ أن مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
٥	مرتفعة	٧٩.٠%	٣.٩٥	٠.٨٩١	٥/ أن استخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة
٣	مرتفعة جداً	٨١.٤%	٤.٠٧	٠.٩٠٣	٦/ أن وضوح الوصف الوظيفي للموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية
	مرتفعة جداً	٨٠.٨%	٤.٠٤	٠.٨٦٥	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٠/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جدا حيث حققت جميع العبارات متوسطا " عام مقداره (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٨٦٥) وأهمية نسبية (٨٠.٨) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (يتم اختيار أفراد الموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.١٨) بانحراف معياري (٠.٩٦٥) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٣.٦) % .
تليها في المرتبة الثانية الفقرة (أن مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٩٠٧) وبأهمية نسبية (٨١.٦) %.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية) حيث بلغ متوسطها (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨٢٥) وأهمية نسبية بلغت (٧٧.٦) %.

ثالثا " اختبار (كاي تربيع): لعبارات :

(العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٢١/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ يتم اختيار أفراد الموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية	٥١.١	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٢/ أن عملية استقطاب العاملين يؤدي إلى جذب المهارات لتحقيق الميزة التنافسية اللازمة	٣٨.٨	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٣/ أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية	٢٦.٠	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٤/ أن مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	١٩.٦	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٥/ أن استخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة	٣٦.٥	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٦/ أن وضوح الوصف الوظيفي للموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية	١٨.٥	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
اجمالي العبارات	٣١.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢١/ ٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبرة الأولى (٥١.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.١٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبرة (يتم اختيار أفراد الموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٣٨.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (أن عملية استقطاب العاملين يؤدي إلى جذب المهارات لتحقيق الميزة التنافسية اللازمة).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٢٦.٠) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن استقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (١٩.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (أن مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٣٦.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن استخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (١٨.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (أن وضوح الوصف الوظيفي للموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٣١.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالى عبارات محور(العلاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية).

مناقشة الفرضية الثانية:

يتضح من الجدول رقم (١٩/٣) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثاني حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثاني (٧٦.١) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة جدا ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٠/٤) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٨٦٥) وأهمية نسبية مرتفعة جدا مقدارها (٨٠.٨) % , ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

ويبين الجدول رقم(٢١/٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٣١.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة جدا ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة جدا. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المحور الثالث:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (٢٢/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية	٢٧	٤٥	٢٢	٣٦.٧	٧	١١.٧	١	١.٧	٣	٥
٢/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	١٢	٢٠	٣١	٥١.٧	١١	١٨.٣	٣	٥	٣	٥
٣/ تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج	١٩	٣١.٧	٢١	٣٥	١٤	٢٣.٣	٤	٦.٧	٢	٣.٣
٤/ إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية	٢١	٣٥	١٨	٣٠	١٤	٢٣.٣	٤	٦.٧	٣	٥
٥/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي	١١	١٨.٣	٢٣	٣٨.٣	١٩	٣١.٧	٥	٨.٣	٢	٣.٣
٦/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية	٢١	٣٥	٢١	٣٥	١٢	٢٠	٢	٣.٣	٤	٦.٧
اجمالي العبارات	١١١	٣٠.٨	١٣٦	٣٧.٨	٧٧	٢١.٤	١٩	٥.٣	١٧	٤.٧

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٢/٣) أن نسبة (٦٨.٦) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالي العبارات التي تقيس (العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢١.٤) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٨١.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٧) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٧١.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن تصميم برامج التدريب يتم وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨.٣) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٦٦.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٣) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٦٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٣) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٥٦.٦) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة لا تهتم بالتدريب الخارجي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٦) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٣١.٧) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير

الموافقون على ذلك (١٠%) إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠%).

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات محور: العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية"

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٢٣/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٨٣.٠%	٤.١٥	٠.٩٠٢	١/ تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية
٥	مرتفعة	٧٥.٤%	٣.٧٧	٠.٩٩٧	٢/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
٣	مرتفعة	٧٧.٠%	٣.٨٥	٠.٩٠٥	٣/ تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج
٤	مرتفعة	٧٦.٦%	٣.٨٣	٠.٩١٣	٤/ إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية
٦	مرتفعة	٧٢.٠%	٣.٦٠	٠.٩٩٤	٥/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي
٢	مرتفعة	٧٧.٦%	٣.٨٨	٠.٩١٣	٦/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية
	مرتفعة	٧٧.٠%	٣.٨٥	٠.٩٣٧	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٣/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٩٣٧) وأهمية نسبية (٧٧)٪.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.١٥) بانحراف معياري (٠.٩٠٢) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٣)٪. تليها في المرتبة الثانية الفقرة (تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٩١٣) وبأهمية نسبية (٧٧.٦)٪.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٩٤) وأهمية نسبية بلغت (٧٢)٪.

ثالثاً اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور:

العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٢٤/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية	٤٦.٠	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٢/ يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	٤٣.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٣/ تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج	٢٤.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٤/ إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية	٢٢.١	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٥/ لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي	٢٦.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٦/ تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية	٢٧.١	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
اجمالي العبارات	٣١.٧	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٤/ ٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٤٦.٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.١٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تعمل الشركة على تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية).
٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٤٣.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٧٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٢٤.٨) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تعمل الشركة على استقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٢٢.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٢٦.٦) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٦٠) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٢٧.١) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٣١.٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على اجمالي عبارات محور (العلاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية).

مناقشة الفرضية الثالثة:

يتضح من الجدول رقم (٢٢/٣) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الثالث حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الثالث (٦٨.٦) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٣/٣) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٣.٨٥) بانحراف معياري (٠.٩٣٧) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (٧٧)% , ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

ويبين الجدول رقم (٢٤/٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٣١.٧) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين الحوافز (المادية , المعنوية) وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الحوافز وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (٢٥/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين	٣٣	٥٥	١٥	٢٥	٧	١١.٧	٣	٥	٢	٣.٣
٢/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية	١٧	٢٨.٣	٢٨	٤٦.٧	١٠	١٦.٧	٣	٥	٢	٣.٣
٣/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية	١٨	٣٠	٣٠	٥٠	١١	١٨.٣	١	١.٧	٠	٠
٤/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية	٢٣	٣٨.٣	٢٠	٣٣.٣	١٤	٢٣.٣	٢	٣.٣	١	١.٧
٥/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية	١٣	٢١.٧	٣٣	٥٥	١٠	١٦.٧	٣	٥	١	١.٧
٦/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات	١٧	٢٨.٣	٢٣	٣٨.٣	١٢	٢٠	٥	٨.٣	٣	٥
اجمالي العبارات	١٢١	٣٣.٦	١٤٩	٤١.٤	٦٤	١٧.٨	١٧	٤.٧	٩	٢.٥

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٥/٣) أن نسبة (٧٥) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٧.٢) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٧.٨) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٧٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٣)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٧) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٧٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق الحوافز يتم وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٣)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦.٧) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٨٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١.٧)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨.٣) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٧١.٦) % من أفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٥)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٣.٣) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٧٦.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أنه تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٦.٧)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦.٧) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٦٦.٦) % من أفراد العينة يوافقون على أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٣.٣)% إما أفراد العينة والذين لا يبدون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (٢٠) %.

ثانياً " الإحصاء الوصفي لعبارات محور :

العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٢٦/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٨٤.٦%	٤.٢٣	٠.٩٠٦	١/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين
٤	مرتفعة	٧٨.٦%	٣.٩٣	٠.٩٧٩	٢/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية
٢	مرتفعة جداً	٨١.٤%	٤.٠٧	٠.٧٩٩	٣/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية
٣	مرتفعة جداً	٨٠.٦%	٤.٠٣	٠.٩٥٦	٤/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية
٥	مرتفعة	٧٨.٠%	٣.٩٠	٠.٨٥٧	٥/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية
٦	مرتفعة	٧٥.٤%	٣.٧٧	٠.٩١١	٦/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات
	مرتفعة	٧٩.٨%	٣.٩٩	٠.٩٠١	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٦/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة

على محتوى ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٩٠١) وأهمية نسبية (٧٩.٨) %.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٢٣) بانحراف معياري (٠.٩٠٦) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٤.٦) %.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٧٩٩) وبأهمية نسبية (٨١.٤) %.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات) حيث بلغ متوسطها (٣.٧٧) وانحراف معياري (٠.٩١١) وأهمية نسبية بلغت (٧٥.٤) %.

ثالثاً " اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور :

العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٢٧/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين	٥٤.٦	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٢/ يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية	٣٨.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٣/ انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية	٢٩.٧	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٤/ تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية	٤٣.١	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٥/ تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية	٥٤.٠	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٦/ أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات	٢٣.٠	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
اجمالي العبارات	٤٠.٥	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٧/٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (٥٤.٦) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٢٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (أن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (٣٨.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٢) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (٢٩.٧) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (٣٤.١) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٤.٠٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبارة (تهتم الشركة بقيام برامج اجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (٥٤.٠) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٠) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية).

٦. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة السادسة (٢٣.٠) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٧٧) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة

مرتفعة على العبارة (أن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات).

٧. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع العبارات (٤٠.٥) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٩٩) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على اجمالي عبارات محور (العلاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية).

مناقشة الفرضية الرابعة:

يتضح من الجدول رقم (٢٥/٣) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الرابع حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الرابع (٧٥) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٦/٣) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٣.٩٩) بانحراف معياري (٠.٩٠١) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (٧٩.٨) % , ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية.

وبين الجدول رقم (٢٧/٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٦١.٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على

إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

عرض وتحليل بيانات المحور الخامس:العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة تم إتباع الخطوات التالية:

أولاً" التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس:

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المجتمع موضع الدراسة:

جدول رقم (٢٨/٣) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
١/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية	٢٤	٤٠	٥	٨.٣	٧	١١.٧	٠	٠	٠	٠
٢/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	١٠	١٦.٧	٤	٦.٧	١١	١٨.٣	٥	٨.٣	٠	٠
٣/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية	١٦	٢٦.٧	٢	٣.٣	٩	١٥	٤	٦.٧	٠	٠
٤/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	١٧	٢٨.٣	٤	٦.٧	٧	١١.٧	٣	٤.٧	٠	٠
٥/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	١٣	٢١.٧	٥	٨.٣	٦	١٠	٢	٣.٣	٠	٠
٦/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية	١٨	٣٠	١	١.٧	١٠	١٦.٧	٦	٩.٣	٠	٠
اجمالي العبارات	٩٨	٢٧.٢	٢١	٥.٨	٥٠	١٣.٩	٢٠	٥.٦	٠	٠

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٨/٣) أن نسبة (٧٤.٧) % من أفراد العينة يوافقون على اجمالى العبارات التي تقيس (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٤) %، أما أفراد العينة الذين لم يبدو إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٣.٩) % و فيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

١. يتبين من الفقرة رقم (١) أن نسبة (٨٠) % من أفراد العينة يوافقون على أن عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (٨.٣) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٧) %.

٢. يتبين من الفقرة رقم (٢) أن نسبة (٦٦.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٥) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٨.٣) %.

٣. يتبين من الفقرة رقم (٣) أن نسبة (٧٥) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١٠) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٥) %.

٤. يتبين من الفقرة رقم (٤) أن نسبة (٧٦.٦) % من أفراد العينة يوافقون على أن هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١١.٧) %.

٥. يتبين من الفقرة رقم (٥) أن نسبة (٧٨.٤) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٦) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٠) %.

٦. يتبين من الفقرة رقم (٦) أن نسبة (٧١.٧) % من أفراد العينة يوافقون على أن الثقافة التنظيمية تتسم بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (١١.٧) % إما أفراد العينة والذين لا يبدوون إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (١٦.٧) %.

ثانياً "الإحصاء الوصفي لعبارات محور:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

فيما يلي جدول يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (٢٩/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
١	مرتفعة جداً	٨٠.٦%	٤.٠٣	٠.٩١٢	١/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية
٦	مرتفعة	٧٢.٠%	٣.٦٠	٠.٩١٠	٢/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
٤	مرتفعة	٧٧.٠%	٣.٨٥	٠.٩٠٧	٣/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية
٢	مرتفعة	٧٧.٦%	٣.٨٨	٠.٨٠٥	٤/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
٣	مرتفعة	٧٧.٢%	٣.٨٦	٠.٩٧١	٥/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
٥	مرتفعة	٧٦.٠%	٣.٨٠	٠.٩١٩	٦/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية
	مرتفعة	٧٦.٨%	٣.٨٤	٠.٩٠٤	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول رقم (٢٩/٣) ما يلي:

١/ الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية الأكبر من الوسط الحسابي الفرضي (٣) وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على

محتوي ومضمون العبارات التي تقيس (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٩٠٤) وأهمية نسبية (٧٦.٨)٪.

٢/ كما يتضح أن الفقرة (عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٩١٢) و بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (٨٠.٦)٪.

تليها في المرتبة الثانية الفقرة (هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨٠٥) وأهمية نسبية (٧٧.٦)٪.

٣/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية) حيث بلغ متوسطها (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩١٠) وأهمية نسبية بلغت (٧٢)٪.

ثالثاً" اختبار (كاي تربيع): لعبارات محور :

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٣٠/٣) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية

العبارات	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	القيمة الجدولية	مستوى المعنوية	الدلالة
١/ عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية	٢١.٧	٣	٧.٨١	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٢/ إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	٣٦.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٣/ أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية	٤٠.٣	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٤/ هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية	٣٩.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٥/ أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية	٥٥.٨	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
٦/ تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية	٣٠.٥	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق
اجمالي العبارات	٣٧.٥	٤	٩.٤٨	٠.٠٠٠٠	وجود فروق

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

ينتضح من الجدول رقم (٣٠/٣) ما يلي:

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبرة الأولى (٢١.٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٧.٨١) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبرة (٤.٠٣) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة جدا على العبرة (عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبرة الثانية (٣٦.٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط العبارة (٣.٦٠) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية).

٣. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثالثة (٣٩.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٥) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برنامج تحقيق الميزة التنافسية).

٤. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (٤٠.٣) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٨) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية).

٥. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (٥٥.٨) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٦) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (أن تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية).

٦. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (٣٠.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٠) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على العبارة (تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية).

٧. بلغت قيمة (كاى تربيع) لجميع العبارات (٣٧.٥) وهى أكبر من القيمة الجدولية (٩.٤٨) عند مستوى دلالة معنوية ٥% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (٣.٨٤) والوسط الفرضي للدراسة (٣) ولصالح الموافقين

بمستوى موافقة مرتفعة على اجمالى عبارات محور(العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية).

مناقشة الفرضية الخامسة:

يتضح من الجدول رقم (٢٨/٣) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور الدراسة الخامس حيث نجد إجابتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري للمحور الخامس (٧٤.٧) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٩/٣) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي(٣) للدراسة والبالغ وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا دليل على وجود تجانس وتشابه في استجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (٣.٨٤) بانحراف معياري (٠.٩٠٤) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (٧٦.٨)% , ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

ويبين الجدول رقم(٣٠/٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (٣٧.٥) بمستوى معنوية (٠.٠٠٠) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (٠.٠٥) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

الخاتمة

تشتمل علي النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

لقد أكدت الدراسة الاتي:

١- أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل الاهتمام العالمي بالموارد البشرية واعتبارها المصدر الاساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

٢- أن الميزة التنافسية تعتبر من الطرائق الجديدة التي اكتشفتها المؤسسات، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانياً، وإحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع.

٣- الموارد البشرية هي العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استعاب المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية.

٤- العولمة والنقص فى اعداد المنضمين الى قوة العمل، بالاضافة الى التغير في سمات الموارد البشرية الملائمة تمثل اهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمنظمة في القرن الجديد.

٥- تم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نص علي أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة الموارد البشرية وخلق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

٦- تم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نص علي أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

٧- تم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي نص علي أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

٨- تم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي نص علي أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية الحوافز (مادية , معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.

- ٩- تم قبول فرضية الدراسة الخامسة والتي نص علي أن هنالك (علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية) وتم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيسها.
- ١٠- يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الاحتياجات بكفاءات وإمكانيات تحقق الميزة التنافسية.
- ١١- يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهه التغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.
- ١٢- تؤدي عملية استقطاب العاملين إلى جذب المهارات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.
- ١٣- مقدرة الموارد البشرية على الابتكار والتطوير تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- ١٤- ان استخدم الموارد البشرية التكنولوجيا الحديثة بطريقة تحقق الميزة التنافسية.
- ١٥- يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.
- ١٦- الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية
- ١٧- لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي.
- ١٨- تعمل الشركة على وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية
- ١٩- هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ٢٠- انعدام رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٢١- فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات المبحوثة
- ٢٢- لثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية
- ٢٣- تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
- ٢٤- تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية

ثانياً التوصيات:

التوصيات العامة:

- ١- يجب ان تتبني ادارة الموارد البشرية تحقيق مفهوم الميزة التنافسية من خلال تطبيق وظائفها المختلفة.
- ٢- يجب على ادارة الموارد البشرية ان تكون اكثر استجابة متطلبات السوق لتعزيز قدرتها التنافسية.
- ٣- العمل علي مواجهة تداعيات العولمة والنقص في اعداد المنضمين الى قوة العمل والتغير في سمات الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الحديثة.
- ٤- يجب ان تكون تنمية سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية مسؤولية مشتركة لكل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة.
- ٥- يجب ان تكون الموارد البشرية قادرة على اضافة قيمة وان تكون نادرة او فريدة من نوعها وان يكون من الصعب على المنظمات المنافسه استقطابها وجذبها.

التوصيات الخاصة:

- ١- انشاء ادارة مختصه بالميزة التنافسية وفق معايير الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو.
- ٢- يجب ان تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطط لمواجهة التغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.
- ٣- العمل علي استخدام اساليب الاستقطاب المختلفة لجذب الافراد ذوي المهارات التي تحقق الميزة التنافسية.
- ٤- العمل علي دعم الموارد البشرية لتعزيز مقدرتها علي الابتكار والتطوير لضمان تحقيق الميزة التنافسية.
- ٥- العمل علي متابعة كل جديد للتكنولوجيا الحديثة في مجال عمل الشركة.
- ٦- العمل علي تدريب العاملين وفقاً لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية وفق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن.
- ٧- العمل علي توفير الميزانيات الكافية للتدريب والتعليم لضمان تحقيق الميزة التنافسية.
- ٨- الاهتمام بالتدريب الخارجي والداخلي للموارد البشرية.

٩- العمل علي تكثيف وتطوير برامج التدريب المستمر والمتكامل بصورة تحقق الميزة التنافسية.

١٠- علي الشركة متابعة هياكل الاجور والمرتبات لتتوافق مع التغيرات الاقتصادية.

١١- العمل علي وضع برامج للحوافز تساعد في تحقيق رضا العاملين.

١٢- يجب ان تكون فوائد ما بعد الخدمة محفزة للعاملين لاعطاء افضل مالديهم لضمان تحقيق الميزة التنافسية وعدم تسربهم.

١٣- الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتطويرها لتحقيق رضا العاملين وضمان ولائهم.

١٤- علي ادارة الشركات الاهتمام بالمتغيرات في الثقافة التنظيمية وتوجيهها لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

١- دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

٢- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

٣- دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم والسنة الشريفة

ثانياً: المراجع العربية:

١. أحمد إبراهيم أبوسن،، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ط٣، ٢٠٠٩م
٢. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ ادارة الاعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ١٤٢٧هـ
٣. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، ٢٠٠٠.
٤. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨م
٥. جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوي البشرية، رام الله، فلسطين، ١٩٩٨م
٦. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمداً بوبكر، طارق رشيد يحبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢
٧. جوزيف آل. باور، ترجمة سعيد أبو لبد، فن الإدارة، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ١٩٩٧م
٨. حسين الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥).
٩. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، عمان الاردن، ٢٠٠١م
١٠. دننيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركزالإسكندرية للكتاب، ١٩٨٩ .
١١. ذكي مكي اسماعيل، ادارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ٢٠٠٩م
١٢. ذكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٠٩م
١٣. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستغيبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠١م
١٤. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط٢، عمان، ٢٠٠٤م
١٥. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٤م
١٦. سهيلة محمد عباس- وعلي حسنين علي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، ط١، ٢٠٠٠م

١٧. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسمندرية، مصر، ٢٠٠٠م
١٨. عبد البارى درة - وزهير الصباح، إدارة القوي البشرية- منحنى نظمي ، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ١٩٨٦م
١٩. عبد الرحمن الصباح، التنمية الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ١٩٩٧م
٢٠. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، (القاهرة: دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨١)
٢١. علي الربيعه، إدارة الموارد بشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان الاردن، ٢٠٠٣م
٢٢. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١
٢٣. علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهر، ١٩٩٩م
٢٤. فريد النجار، إدارة المواردوظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، ١٩٩٨م
٢٥. فيصل المطيري، اثر التوجيه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية:دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، ٢٠١٢
٢٦. كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان، ١٩٩٧
٢٧. محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، بدون سنة نشر
٢٨. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري ٢٠٠٣.
٢٩. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهر ٢٠٠٢م
٣٠. مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر ، عمان، الاردن، ط٣، ١٩٩٨م
٣١. مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م
٣٢. مؤيد سعيد السالم، عادل حرموش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عام الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط٢، اربد الأردن، ٢٠٠٦م
٣٣. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط١، ٢٠٠٠م
٣٤. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٨٩
٣٥. نخبة من الخبراء المتخصصين، الادارة والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، ٢٠١٤

٣٦. نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٢).
٣٧. وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر ٢٠٠٣م.

ثانياً: الرسائل الجامعية المنشورات والتقارير

١. ادارة الموارد البشرية – مصنع بوهيات المهندس
٢. ادارة الموارد البشرية – مصنع بوهيات سيلدو
٣. العيهارفلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر،

رابعاً: المقابلات الشخصية

١. مقابلة مع سراج الدين عثمان ، مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات المهندس ٢٠١٧/٥/١٧
٢. مقابلة مع عادل نقد مدير ادارة الموارد البشرية ، مصنع بوهيات سيلدو المهندس ٢٠١٧/٥/٢٢م

خامساً: المراجع الانجليزية

١. ancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais ٢٠٠٠
٢. Butler J.E Ferris G.R& Napier, NK . Stratgey and Human Resources Management Cincinnati,Oh. South Western and Dyer, ١٩٩١
٣. Dessler , G , Human Resources Management , Jersey , Prentice all ٢٠٠٠
٤. Genzo D.A. and S.P. Robbing , Human Resources Management ٥th ed , ١٩٩٦
٥. George Publishing, John Boudreau, Human Resources Management Homewood, Ill RICHARD, Irwin, Inc, ١٩٩١,
٦. Gomez Mejia Lucie R. Balkin,David B. & Gardy,Robet L. Maniging Human Resources, Printice Hall Inc. ١٩٩٨,
٧. M. Porter,l'avantage concurrencies des nation des nation ,dunned, Paris, ١٩٩٩
٨. Michael Pool, Human Resource Management in an International Perspective, the International Journal of Human Resource Management, Vol. ١, ١٩٩٣

٩. Schuler Randall. S, Managing Human Resources, Fifth ed West Publishing Company, New York, ١٩٩٥

الملاحق

ملحق رقم (١) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية
١	محمد الفاتح المغربي	إدارة أعمال	بروفسير
٢	ميرغني عبد العال حمور	إدارة عامة	بروفسير
٣	محمد عبد الحلیم فرح	إدارة أعمال	بروفسير
٤	فائزه عمر عبدالرحمن	إدارة أعمال	أستاذ مشارك
٥	مواهب قسم السيد احمد محمد	اقتصاد	أستاذ مشارك
٦	طارق الرشيد محمد	اقتصاد	أستاذ مشارك

الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الإستبانة

تحية طيبة وبعد

تفضل مشكوراً بملئ هذه الإستبانة التي تم تصميمها لاجراء دراسة الدكتوراة في
إدارة الاعمال بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
كما نفيدك بأن بياناتها تستخدم للبحث العلمي فقط، لايشترط كتابة الاسم.
ضع علامة () أمام الاجابة التي تناسبك
وجزاك الله خيراً

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

- (١) النوع: ذكر () أنثى ()
(٢) العمر: أقل من ٣٠ () ٣٠-٤٠ () ٤٠-٥٠ () ٥٠ فأكثر ()
(٣) المؤهل الاكاديمي: ثانوي () جامعي () فوق الجامعي ()
(٤) سنوات الخبرة: أقل من خمس سنين () من خمس سنين الي عشرة سنين () أكثر من عشرة سنين ()
(٦) عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها: أقل من خمس () من خمسة الي عشرة () أكثر من عشرة () لم أتلقى أي تدريب ()
ثانياً: عبارات الإستبانة

المحور الاول: إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و خلق الميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
١	تهدف خطة ادارة الموارد البشرية الي تحقيق الميزة التنافسية					
٢	يساهم تخطيط الموارد البشرية في توفير الإحتياجات بكفاءات وإمكانياتتحقق الميزة التنافسية.					
٣	يتم حصر وتحليل القوي العامله وتحديد الإحتياجات بطريقة تحقق الميزة التنافسية					
٤	يساهم تخطيط الموارد البشرية في مواجهة اي تغيرات في بيئة الشركة الداخلية والخارجية.					
٥	يشتمل تخطيط الموارد البشرية علي خطط وبرامج تؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية.					

المحور الثاني: استقطاب واختيار العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
١	يتم إختيار أفراد الموارد البشرية بغرض تحقيق الميزة التنافسية.					
٢	إن عملية استقطاب العاملين يؤدي الي جذب المهارات لتحقيق الميزة التنافسية اللازمة.					
٣	إن إستقطاب الموارد البشرية يتم وفق الضوابط العلمية لتحقيق الميزة التنافسية.					
٤	إن مقدرة الموارد البشرية علي الابتكار والتطوير تؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية.					
٥	إن إستخدام الموارد البشرية للتكنولوجيا الحديثة يؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية بالشركة المبحوثة					
٦	إن وضوح الوصف الوظيفي للموارد البشرية يحقق الميزة التنافسية.					

المحور الثالث: تدريب العاملين وتحقيق الميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
١	تعمل الشركة علي تصميم برامج تدريبية تحقق الميزة التنافسية.					
٢	يتم تصميم برامج التدريب وفق متطلبات تحقيق الميزة التنافسية					
٣	تعمل الشركة علي إستقطاب خبراء لتدريب العاملين في مجال الميزة التنافسية من الداخل والخارج.					
٤	إن الميزانيات المصدقة لتدريب العاملين غير كافية لتحقيق الميزة التنافسية					
٥	لا تهتم الشركة بالتدريب الخارجي					
٦	تعمل الشركة علي وضع برامج تدريبية مستمرة لتحقيق الميزة التنافسية					

المحور الرابع: الحوافز (مادية - معنوية) وتحقيق الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
١	إن هياكل المرتبات والأجور تحقق الرضا الوظيفي للعاملين.					
٢	يتم تطبيق الحوافز وفق ضوابط محددة لتحقيق الميزة التنافسية.					
٣	إن عدم رضا العاملين بالموارد البشرية بالحوافز يؤدي الي إنخفاض مستوي تحقيق الميزة التنافسية.					
٤	تهتم الشركة بقيام برامج إجتماعية للعاملين مما يحقق الميزة التنافسية.					
٥	تتوفر بالشركة مقومات البنية التحتية.					
٦	إن فوائد ما بعد الخدمة غير مجدية لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات المبحوثة.					

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
١	عوامل الثقافة التنظيمية تحقق الميزة التنافسية					
٢	إن الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية.					
٣	إن الثقافة التنظيمية السائدة تتفق مع برامج تحقيق الميزة التنافسية.					
٤	هنالك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية.					
٥	إن تطبيق مفهوم الإدارة بالاهداف من قبل الشركات المبحوثة يؤدي الي تحقيق الميزة التنافسية.					
٦	تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغير مما يحقق الميزة التنافسية.					